

David **Autissier**, Laurent **Giraud**, Kevin J. **Johnson**

LES 100 SCHÉMAS DU MANAGEMENT

La matrice BCG, les 5 forces de Porter,
la roue de Deming, la carte des alliés...
et 96 autres

EYROLLES

LES 100 SCHÉMAS DU MANAGEMENT

Cet ouvrage propose de penser le management en images. Accessible et concret, il permet de s'appropriier les grands classiques, depuis les patates de Mintzberg jusqu'au modèle océan bleu, mais aussi les modèles émergents, par exemple le design thinking ou l'intelligence de situation.

- Les 100 schémas incontournables, sous forme de fiches
- Une approche visuelle, qui permet un accès aisé et direct aux grandes théories du management
- 5 parties qui correspondent aux grands enjeux : stratégie, organisation, management, changement, développement personnel et organisationnel
- Une démarche très opérationnelle : pour chaque schéma sont exposés objectifs, modalités de mise en œuvre, intérêts et limites

Un ouvrage à destination à la fois du professionnel, qui y trouvera des outils pour manager au quotidien, et de l'étudiant, pour qui ces synthèses graphiques constituent autant de points d'ancrage utiles à la mémorisation et à la compréhension.



David Autissier est maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE Gustave Eiffel et directeur de la chaire ESSEC du changement. Expert auprès de grands groupes en stratégie de transformation, il est l'auteur de nombreux ouvrages en changement et management.

Laurent Giraud est maître de conférences à l'IAE Toulouse et chercheur au Centre de recherche en management (UMR CNRS 5303) au sein de l'Université Toulouse 1 Capitole. Il enseigne, mène des recherches et intervient en entreprise sur la gestion des ressources humaines.

Kevin J. Johnson est professeur de management à HEC Montréal. Il enseigne la gestion du changement et la psychologie au travail. Ses travaux de recherche portent sur la capacité à changer, les émotions et l'adaptation en gestion, et les effets psychologiques des changements sur la performance.

Code éditeur : 65603
ISBN : 978-2-313-55465-3

Conception : Studio Synthesis / Phœnix Nax

www.editions-eyrolles.com

Les 100 schémas du management

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Réalisation des schémas : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN: 978-2-212-56245-3

David Autissier
Laurent Giraud
Kevin J. Johnson

Les 100 schémas du management

La matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue
de Deming, la carte des alliés... et 96 autres

EYROLLES



Sommaire

Penser le management en images	9
--------------------------------------	---



Partie 1 Stratégie

11

Schéma 1 Le modèle stratégique océan bleu	12	Schéma 12 Le tableau de bord prospectif... ..	34
Schéma 2 La matrice BCG	14	Schéma 13 Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)	36
Schéma 3 Les sept S de McKinsey	16	Schéma 14 Le modèle EFQM	38
Schéma 4 Les 5 forces de Porter	18	Schéma 15 Le <i>yield management</i>	40
Schéma 5 L'analyse SWOT	20	Schéma 16 La matrice d'Ulrich	42
Schéma 6 Le cycle de vie des produits	22	Schéma 17 Le modèle de l'oignon en gestion de crise	44
Schéma 7 Management par objectifs (MBO)	24	Schéma 18 La pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise	46
Schéma 8 Le cycle de vie des organisations	26	Schéma 19 Le modèle du sens au travail	48
Schéma 9 Le business model	28	Schéma 20 L'entreprise éthique	50
Schéma 10 L'innovation de rupture	30		
Schéma 11 Le design thinking	32		



Partie 2 Organisation

53

Schéma 21 La théorie des organisations.....	54	Schéma 29 Les 5 étapes du développement d'un groupe	70
Schéma 22 Les images de l'organisation	56	Schéma 30 Les niveaux de la culture organisationnelle	72
Schéma 23 Les patates de Mintzberg	58	Schéma 31 La méthode Hay	74
Schéma 24 La chaîne de valeur	60	Schéma 32 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	76
Schéma 25 L'organisation matricielle	62	Schéma 33 Gestion de projet PMI	78
Schéma 26 Centres de profit et cycle budgétaire	64	Schéma 34 La performance des organisations	80
Schéma 27 Les réseaux apprenants	66		
Schéma 28 L'efficacité des équipes de travail	68		

Schéma 35 La méthode RACI.....	82	Schéma 39 Les référentiels en système d'information	90
Schéma 36 Le système <i>lean</i>	84	Schéma 40 La roue de la fonction ressources humaines	92
Schéma 37 Six Sigma	86		
Schéma 38 La fonction contrôle de gestion ..	88		



Partie 3 Management 95

Schéma 41 La double boucle manager leader	96	Schéma 50 Le sociogramme	114
Schéma 42 La roue des rôles du management.....	98	Schéma 51 Les modes de gestion des conflits ..	116
Schéma 43 La grille managériale	100	Schéma 52 Les cercles d'attention.....	118
Schéma 44 Le manager intrapreneur.....	102	Schéma 53 La communication	120
Schéma 45 La roue de Deming.....	104	Schéma 54 Le modèle d'Argyris et Schön ..	122
Schéma 46 La théorie de la fixation d'objectifs	106	Schéma 55 Le modèle SECI de la création de connaissances.....	124
Schéma 47 La matrice des risques	108	Schéma 56 Un modèle des évolutions comportementales	126
Schéma 48 Les quatre cadres pour repenser l'organisation et le leadership ..	110	Schéma 57 Le codéveloppement	128
Schéma 49 La matrice de coopération	112	Schéma 58 La théorie de la contingence ..	130
		Schéma 59 La qualité de vie au travail	132
		Schéma 60 La fenêtre de Johari.....	134



Partie 4 Changement 137

Schéma 61 Les paradigmes en gestion du changement	138	Schéma 71 Les trajectoires de changement ..	158
Schéma 62 Changement et transformation ..	140	Schéma 72 La courbe de l'engagement ...	160
Schéma 63 Les facteurs de changement ...	142	Schéma 73 La marguerite sociologique	162
Schéma 64 Typologie des changements... ..	144	Schéma 74 Le baromètre ICAP	164
Schéma 65 La théorie des champs de forces ..	146	Schéma 75 La cartographie des acteurs....	166
Schéma 66 La roue du changement	148	Schéma 76 La carte des alliés	168
Schéma 67 Les territoires du changement ..	150	Schéma 77 Étude d'impacts en cadrans ...	170
Schéma 68 La courbe d'apprentissage du changement	152	Schéma 78 Étude d'impacts humains	172
Schéma 69 Le continuum des réactions face au changement	154	Schéma 79 La matrice DRAS	174
Schéma 70 Les sept phases de préoccupations	156	Schéma 80 Le modèle de Kotter.....	176



Partie 5 Développement personnel et organisationnel179

Schéma 81 Le MBTI.....	180	Schéma 90 La gestion du temps : la matrice Eisenhower.....	198
Schéma 82 Le <i>big five</i> de la personnalité..	182	Schéma 91 Le <i>mind mapping</i>	200
Schéma 83 L'intelligence de situation.....	184	Schéma 92 Les ancrés de carrière.....	202
Schéma 84 La pyramide des besoins de Maslow.....	186	Schéma 93 Les quatre étapes de carrière .	204
Schéma 85 La théorie des deux facteurs de Herzberg.....	188	Schéma 94 Le modèle de Karasek.....	206
Schéma 86 La théorie des attentes de Vroom.....	190	Schéma 95 Le modèle transactionnel du stress	208
Schéma 87 Les étapes de la socialisation organisationnelle	192	Schéma 96 L'évaluation de la formation ..	210
Schéma 88 L'apprentissage expérientiel ..	194	Schéma 97 Le modèle d'Hofstede.....	212
Schéma 89 L'échelle de <i>delivery</i>	196	Schéma 98 Les trois générations au travail	214
		Schéma 99 Le <i>mindful leadership</i>	216
		Schéma 100 La matrice des projets digitaux .	218
Index.....			221

Penser le management en images

Que reste-t-il aux étudiants des enseignements en management qu'ils ont reçus pendant leurs études ? C'est une question essentielle pour un enseignant dont l'objectif est de transmettre un savoir utile, utilisable et utilisé dont la valeur se bonifie avec le temps au travers des expériences qui le mettent à l'épreuve et l'enrichissent. Il nous arrive très souvent de croiser d'anciens étudiants que nous avons eu la chance d'avoir et il n'est pas rare de les entendre dire : « Je me souviens des patates de Mintzberg, j'ai aimé la pyramide de Maslow, la matrice du BCG » ou « Les 5 forces de Porter m'ont aidé dans mes réflexions stratégiques... » Très souvent, c'est un schéma qui a servi de point d'ancrage à la mémorisation et la compréhension des savoirs en management.

On attribue à Napoléon la phrase suivante qui résume l'esprit de cet ouvrage : « Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours. » Très souvent, les théories, méthodes et outils sont représentés par des schémas qui sont parfois davantage mémorisés et connus que le contenu qu'elles représentent. Nous pouvons parler de schémas, de figures et même parfois de matrices pour désigner des représentations graphiques qui résument tout ou partie d'un concept.

Le schéma peut être défini comme un artefact dont la représentation graphique est facilement et directement accessible de par sa multi-dimensionnalité. Une flèche indique une causalité, un rond une circularité, les matrices construisent des typologies avec deux dimensions, etc. Le schéma

se lit facilement, s'interprète et constitue un outil facile à utiliser. C'est un pense-bête qui rend utilisables les théories et concepts au quotidien. Avec les outils de type PowerPoint, le langage des entreprises s'est déplacé du format écrit au format graphique. Les lignes, flèches, carrés, rectangles et autres formes associées entre elles constituent un langage à part entière. D'ailleurs, ne parle-t-on pas de planche ou de diapositive pour désigner une page PowerPoint ?

Avec cet ouvrage, nous souhaitons rendre encore plus visibles et accessibles certains concepts de management. La clé de lecture est le schéma qui constitue une ressource pour expérimenter et ainsi rendre concret ce qui est par définition abstrait dans une logique de construction à l'infini de variantes en fonction des contextes.

Nous avons sélectionné les 100 schémas qui nous paraissent à la fois les plus usuels, et les plus importants. Mais comme dans tout travail de sélection parmi des possibilités quasi infinies, il est possible que nous en ayons omis certaines – omissions que ne manqueront pas de réparer les éditions suivantes. Les schémas ont été classés en cinq grands thèmes :

- ▶ la stratégie,
- ▶ l'organisation,
- ▶ le management,
- ▶ le changement,
- ▶ le développement personnel et organisationnel.

Certains schémas traitent de plusieurs de ces thèmes. Nous avons cherché à déterminer, pour chacun d'entre eux, l'idée principale qu'il représente et son mode d'utilisation afin d'aider les managers dans l'exercice de leur fonction. La stratégie est définie comme une action visant à définir et à réaliser un objectif collectif. L'organisation s'intéresse plus particulièrement à l'agencement des moyens. Le management définit les modalités de coordination entre acteurs. Le changement traite des questions d'évolution, qu'elle soit permanente ou de rupture. Le développement personnel et organisationnel donne des clés de progrès individuel.

Cet ouvrage ne se lit pas, il se consulte en fonction de vos besoins et intérêts. Les schémas sont

des formes qui vous invitent à mieux comprendre le fond. Chaque schéma est expliqué suivant la même trame :

- ▶ objectif,
- ▶ origine,
- ▶ quand et comment l'utiliser,
- ▶ intérêts,
- ▶ limites,
- ▶ bibliographie.

Cette architecture vous permettra de parcourir différents schémas en retrouvant une grille de lecture commune.



Partie I

Stratégie

Dans un de ses discours, l'ancien dirigeant du groupe Danone, Antoine Riboud, affirmait que la stratégie, c'était d'être le plus performant et innovant pour devenir un leader, tout en précisant que le plus difficile n'était pas tant de définir la cible que de mettre tous les acteurs en mouvement pour l'atteindre. Il parlait volontiers de management stratégique pour montrer l'importance qu'il y a d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans une dynamique collective.

La notion de stratégie façonne l'environnement gestionnaire de manière noble. C'est l'art du bon choix structurant. Les stratèges des entreprises sont perçus comme les têtes pensantes d'un ensemble plus opérationnel. La complexité des environnements économiques concurrentiels a montré l'importance qu'il y a à la fois à définir une trajectoire et à associer l'ensemble des parties prenantes dans une logique d'opportunité et de rapidité.

On parle de stratégie émergente, de fenêtres stratégiques ou encore d'océans bleus pour définir la stratégie comme une méthode de captation des opportunités en associant le plus grand nombre.



Le modèle stratégique océan bleu

Océan rouge	Océan bleu
<ul style="list-style-type: none">► Compétition dans un marché existant► Objectif : battre la compétition► Approche : exploitation de la demande présente► Stratégie : alignement des activités avec le choix stratégique, soit la différenciation ou les bas prix	<ul style="list-style-type: none">► Création d'un marché incontesté► Objectif : rendre la compétition impertinente► Approche : création et capture d'une nouvelle demande► Stratégie : alignement des activités avec le choix stratégique, soit la différenciation et les bas prix

[Objectif]

L'objectif principal du schéma réside dans la mise en lumière de deux approches stratégiques possibles face à la compétition sur un marché, tout en mettant en avant l'importance de la stratégie océan bleu. Plutôt que d'affronter directement leurs compétiteurs, les entreprises performantes réussissent à créer un nouvel espace incontesté dans un marché. Les approches par la différenciation et par les prix bas sont mises en relation afin de guider le lecteur vers la création de valeur et de demande. Il demeure que la stratégie classique océan rouge est inévitable quoique insuffisante pour une performance compétitive à long terme. L'utilisation du terme océan bleu mise sur le caractère inexploré de vastes et profonds espaces de marché.

📍 Origine

Le schéma provient de multiples travaux académiques et praticiens des deux auteurs, Chan W. Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'Insead. Le premier article portant la mention « Blue Ocean Strategy » est paru dans la *Harvard*

Business Review en 2004. Il est rapidement suivi par la publication d'un livre de ces mêmes auteurs en 2005 intitulé *Blue Ocean Strategy: How to Create Market Space and Make the Competition Irrelevant*.

🕒 Quand et comment l'utiliser

La stratégie océan bleu demande une approche de différenciation et de réduction des coûts pour faire émerger de nouveaux marchés ou de nouvelles opportunités au sein d'un marché. L'intérêt est de répondre à ceux-ci pendant ou avant que les compétiteurs ne soient aptes à le faire. Un

marché dit océan bleu est donc inconnu et inexploité avant qu'il ne soit créé. Pour cela, il faut innover par la création de valeur. Par exemple, il y est souvent question de réduire les coûts de certains éléments sous les standards du marché, tout en permettant un avantage par les prix. Cela

permet de porter un produit, une innovation, sur un marché de moins grande valeur – soit pour les clients qui ne présentent pas de demande pour le produit dans sa version haut de gamme. Dans le même ordre d'idée, il faut identifier les éléments considérés comme acquis sur le marché et les éliminer afin de réduire la pertinence de la compétition. Il faut créer les éléments qui n'ont jamais été offerts sur le marché visé afin de faire émerger cet espace incontesté sur lequel il faut capitaliser. Il importe aussi d'élever certains éléments du produit au-delà des standards du marché afin de se différencier des compétiteurs et d'apparaître comme la seule offre pertinente.

Les auteurs soulignent aussi l'importance de deux principes fondamentaux dans les efforts d'identification et d'exploitation d'océans bleus, soit un

leadership mobilisateur et des processus justes et équitables. Ceux-ci sont à la base du management pour faire face à quatre obstacles majeurs à cette approche stratégique :

- ▀ obstacles cognitifs, en ce qu'une organisation peut se complaire dans le *statu quo* ;
- ▀ politiques, en ce que des parties prenantes internes comme externes peuvent s'opposer aux volontés stratégiques mises en avant ;
- ▀ motivationnels, en ce que l'innovation de rupture demande la modification de comportements et de schèmes mentaux de la part du personnel ;
- ▀ obstacles fondés sur les ressources, en ce que les ressources sont limitées, ce qui justifie et freine à la fois les efforts stratégiques.

➤ Intérêts

Le schéma, autant que les ouvrages de référence dans lesquels il a été publié, permet de comprendre et d'expliquer, dans une perspective stratégique, les succès populaires (ou non) de plusieurs entreprises depuis les soixante dernières années. À partir de ces observations, plusieurs

leçons sont tirées et le modèle proposé permet de formuler et de structurer les volontés et nécessités croissantes d'innover afin de demeurer compétitif dans les environnements d'affaires de plus en plus complexes, globaux et changeants.

⚠ Limites

Bien que les éléments nécessaires à la formulation stratégique pour l'identification et l'exploitation structurée d'un océan bleu soient particulièrement utiles et détaillés, il demeure que les quatre obstacles évoqués restent majeurs dans la mise en œuvre de telles volontés. Ces obstacles

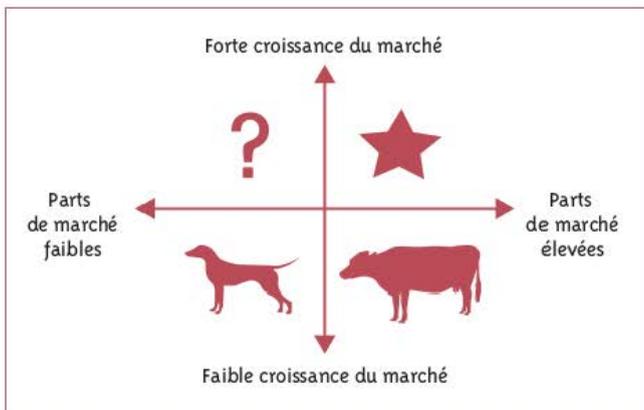
(cognitifs, politiques, motivationnels et basés sur les ressources) à la formulation de stratégie de toute sorte sont classiques et l'application du modèle demeure limitée du fait même de leur existence.

📖 Bibliographie

- Kim C.W. & Mauborgne R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kim C.W. & Mauborgne R. (2004). « Blue Ocean Strategy ». *Harvard Business Review*, octobre, p. 76-85.
- Kim C.W. & Mauborgne R. (2005). « Blue Ocean Strategy: From theory to practice ». *California Management Review*, 47(3), p. 105-121.



La matrice BCG



[Objectif]

Ce schéma a comme objectif d'aider l'entreprise à faire l'analyse stratégique de son portefeuille d'unité et/ou de processus d'affaires. Il était nécessaire qu'il soit facile à utiliser et à communiquer. Il permet d'évaluer les stratégies de distribution de ressources entre les domaines d'activité stratégique ou processus.

📍 Origine

La matrice BCG a été conçue par un consultant du conseil en management de niveau international, Boston Consulting Group en 1970, une firme de

🕒 Quand et comment l'utiliser

Au départ, ce schéma est conçu pour une utilisation lors des moments de prises de décision concernant l'allocation de ressources aux différents domaines d'activité ou processus tout en considérant leur potentiel et leur valeur relative pour l'entreprise.

Il peut aussi être utilisé de façon plus large pour dresser un portrait stratégique des produits ou services de l'entreprise, ou comme outil de gestion de portefeuille. Organisé sur deux axes (le niveau de croissance du marché d'affaires et le

ratio des parts de marché détenues par l'entreprise), il permet d'identifier quatre catégories d'unités :

- Une unité est une *star* lorsque l'entreprise détient déjà une bonne proportion des parts de marché et que ce dernier est en expansion. Il devient intéressant dans ce cas d'investir ces unités qui devraient rapporter des bénéfices tout autant qu'offrir un avantage stratégique à l'entreprise.

- ▶ Une unité est une *voche à lait* dans le cas d'un marché qui n'est pas en expansion, mais dont l'entreprise détient une bonne proportion de parts. Ce type d'unité n'est pas porteuse de potentiel de développement, mais elle permet l'entrée de ressources afin de financer les autres activités. Souvent, elle est une ancienne unité star dont le marché a stagné. Il est donc temps de récolter les bénéfices de cette unité sans avoir besoin d'y faire des investissements majeurs.
- ▶ Une unité est un *pois mort* (chien) lorsque les parts de marché détenues sont faibles et que ce dernier n'est pas en expansion.

L'entreprise n'étant pas dominante et n'identifiant pas de potentiel dans ce marché, ces unités devraient être repositionnées ou fermées, particulièrement si elles consomment des ressources sans retour sur investissement possible.

- ▶ Le dernier type d'unité constitue ce qu'on appelle un *dilemme*. Finalement, là où la décision demeure problématique, c'est lorsque le marché est en expansion, mais que l'unité de l'entreprise n'est pas dominante. Un investissement de ressources peut ainsi transformer cette unité en star si elle réussit ou en chien si le marché ralentit.

➤ Intérêts

La matrice BCG offre un outil simple afin d'organiser unités, produits ou processus selon leur avantage concurrentiel pour l'entreprise. Le modèle

aide ainsi à la décision quant à la priorisation dans l'allocation des ressources selon le potentiel de retour sur investissement.

⚠ Limites

Quoique la matrice soit relativement simple, son utilité repose beaucoup sur la qualité de l'information disponible ainsi que sur l'information considérée dans la prise de décision. En d'autres termes, la relative simplicité de la figure peut

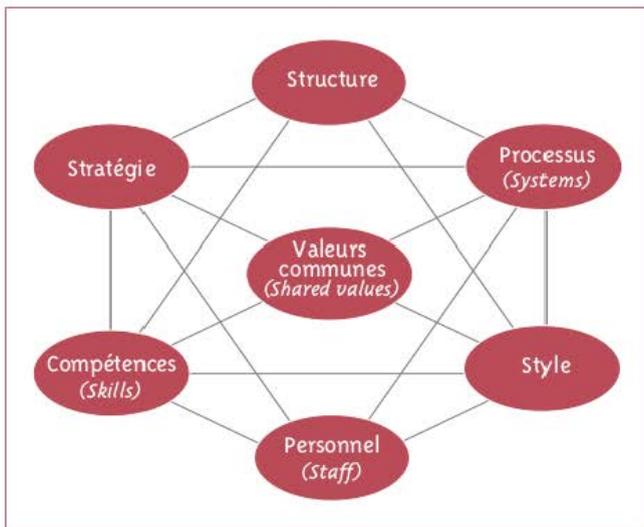
mener à ne pas considérer l'ensemble des enjeux liés à une décision aussi centrale pour l'entreprise, d'autant plus qu'elle considère les unités d'affaires en vase clos et non comme interdépendantes.

📖 Bibliographie

Stern C.W. & Stalk G. (1998). *Perspectives on strategy from the Boston Consulting Group*. John Wiley & Sons.



Les sept S de McKinsey



[Objectif]

Le schéma des sept S de McKinsey est élaboré afin de complexifier la perspective stratégique de l'organisation dans le but qu'elle corresponde plus à la réalité et ainsi offrir un outil de réflexion stratégique efficace. Pour cela, elle identifie sept facteurs clés de succès que sont la stratégie, la structure, les systèmes, le *staff* (le personnel), le style (de management), les *skills* (les compétences) et les *shared values* (les valeurs partagées).

📍 Origine

Le schéma des sept S est présenté et expliqué par trois ouvrages publiés quasi simultanément par Peters et Waterman (1982), Pascale et Athos (1981) et Waterman, Peters et Philips (1980) dans leurs travaux respectifs *Structure is not*

Organization, The art of Japanese management et *In Search of Excellence*. Ces auteurs travaillent comme conseillers et chercheurs dans le cabinet McKinsey, ce qui explique que le nom de la firme soit rattaché à cette méthode.

Quand et comment l'utiliser

Les sept S sont utiles pour évaluer et intervenir sur le niveau de cohérence de l'entreprise. Ils s'avèrent efficaces pour l'identification des priorités de changement stratégique dans le but d'optimiser l'adéquation des sept dimensions fondamentales de l'entreprise.

Outre les *valeurs communes* (*shared values*) figurant au centre du modèle, les trois S supérieurs sont dénommés *hard* (ce sont les dimensions concrètes de l'organisation) et les trois S inférieurs sont dénommés *soft* (ce sont les dimensions intangibles de l'organisation).

Il importe donc d'établir une cohérence entre les différentes dimensions. La *structure* réfère à l'organisation des fonctions et activités à l'intérieur de mécanismes de coordination. La *stratégie*

se rapporte à la planification des orientations à travers une vision concurrentielle de l'entreprise. Les *processus* (*systems*) consistent en les mécanismes de coordination et les routines représentatives des tâches produites. Les *compétences* (*skills*) représentent l'avantage concurrentiel de l'organisation, ce sont les activités qu'elle maîtrise de façon distinctive. Le *personnel* (*staff*) réfère au cheminement de développement professionnel des acteurs organisationnels. Finalement, le *style* de management et la culture représentent d'un côté les styles de leadership adoptés par les managers, cela incluant les symboles et les sens entretenus. D'un autre côté, ils représentent la culture organisationnelle avec ses valeurs et ses normes qui teintent le fonctionnement des parties prenantes au cœur de l'organisation.

Intérêts

Ce schéma a la particularité de jumeler et de mettre en interrelation les dimensions *hard* et *soft* de l'organisation. Il permet un regard général, affirmé par plusieurs auteurs comme étant complet, systémique et réaliste. Toutes les organisations, quelles que soient leur nature, leur

grandeur, leur forme, sont représentées par ce schéma. Ainsi, il peut être utilisé de plusieurs façons par divers utilisateurs provenant d'organisations différentes afin d'identifier forces, faiblesse et priorités d'action pour l'équilibre et l'efficacité organisationnels.

Limites

Le schéma des sept S ne propose aucun guide à l'action. Il ne fait que poser des éléments pour la réflexion stratégique tout en précisant que les liens entre ceux-ci sont systémiques et non nécessairement ordonnés. Sa présentation relativement simple laisse deviner une difficile utilisation quant à son adaptation à un contexte donné.

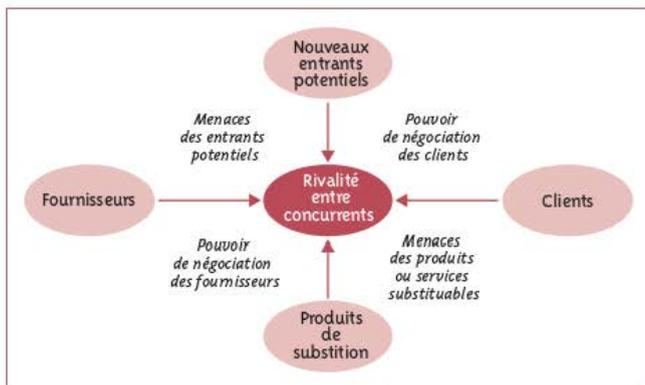
Aussi, son avantage (être général et englobant de multiples facettes organisationnelles) est aussi sa faiblesse : il est moins utile dans le cadre de planifications moins stratégiques et moins centrales à la représentation de l'entreprise – c'est-à-dire plus fonctionnelles.

Bibliographie

- Pascale R. & Athos A. (1981). *The art of japanese management*. Simon & Schuster.
- Peters T.J. & Waterman R.H. Jr (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper and Row.
- Waterman R., Peters T. & Philips J. (1980). « Structure is not organisation ». *The McKinsey Quarterly*, summer, p. 2-20.



Les 5 forces de Porter



D'après Porter (1980)

[Objectif]

Les 5 forces de Porter sont un outil de diagnostic stratégique externe¹. Le schéma propose une analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur. Demil *et al.* (2013, p. 66) rappellent qu'un « secteur (ou industrie) est défini comme l'ensemble des organisations qui proposent des produits étroitement substituables ». Ainsi plus un secteur est concurrentiel, moins il est rentable pour une entreprise. Le schéma permet de mesurer les 5 forces de concurrence à l'œuvre sur un secteur donné.

Le cercle central illustre le niveau de *rivalité entre les concurrents* d'un même secteur. Il s'agit de la source principale de réduction de la rentabilité pour une entreprise. En effet, une lutte acharnée sur un secteur provoquera une baisse des prix des produits et donc une baisse des marges. Les *fournisseurs* et les *clients* peuvent aussi affecter la rentabilité de l'entreprise à travers leur pouvoir de négociation. Plus ce dernier est élevé, moins l'entreprise a de marges de manœuvre et de profits.

Ensuite, les *produits de substitution* peuvent représenter une menace pour l'entreprise. Cette menace apparaît souvent lorsque le secteur représente un marché mature (voir la figure 6, « Le Cycle de vie des produits »).

Enfin, les *nouveaux entrants potentiels* sont les entreprises qui ne font pas actuellement partie du secteur, mais qui seraient susceptibles d'y entrer. Ces entreprises analyseront le taux de croissance du marché et les barrières à l'entrée avant de pénétrer un secteur donné.

1. Car l'analyse porte sur des éléments environnementaux, et non sur les caractéristiques internes de l'entreprise.

Origine

Le schéma des 5 forces est au cœur d'un des plus grands modèles de la stratégie, issu de l'économie industrielle et développé dans les travaux de Porter (1980). L'auteur mettra ensuite son modèle

à jour (1985) en intégrant les possibilités d'interdépendance entre les organisations (notamment pour la création de valeur), qui n'apparaissent pas dans ce schéma.

Quand et comment l'utiliser

Les entreprises peuvent avoir recours aux 5 forces de Porter pour conforter leur place dans un secteur sur lequel elles sont déjà installées. Par exemple, elles peuvent « chercher à augmenter leur pouvoir de négociation et à mettre des barrières à l'entrée du secteur pour y limiter l'arrivée de nouvelles organisations » (Demil *et al.*, 2013, p. 67). Ces barrières peuvent simultanément réduire la menace des *produits de substitution*.

Par exemple, si des prix bas rendent le secteur moins intéressant pour un nouvel entrant potentiel, ils rendent aussi les *substituts* moins attractifs (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013).

Les entreprises peuvent aussi dresser une analyse des 5 forces de plusieurs secteurs qui les intéressent et sur lesquels elles ne sont pas présentes, avant de choisir celui ou ceux dans lesquels investir.

Intérêts

L'objectif initial des 5 forces de Porter est de jauger l'attractivité et la rentabilité d'un secteur et ce, à long terme. Le schéma permet également de

mieux appréhender les 5 forces pesant sur cette rentabilité.

Limites

La première limite du schéma des 5 forces de Porter est qu'il est focalisé sur un secteur. Ce secteur reste l'unité d'analyse pour interpréter chacune des forces concurrentielles. Or, depuis trente ans, les frontières d'un secteur donné sont devenues plus floues. Un concurrent peut désormais

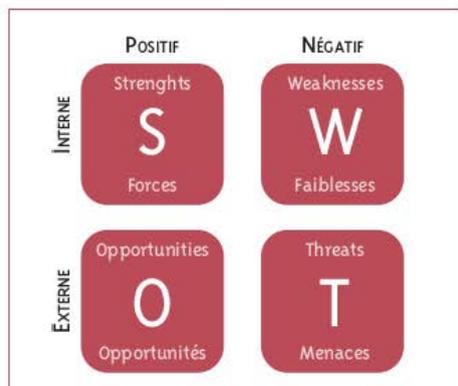
être également un fournisseur. La seconde limite est son caractère trop statique. Les évolutions de l'environnement étant désormais plus rapides, il est plus pertinent de repérer les tendances concurrentielles que la situation à un moment donné.

Bibliographie

- Demil B., Lecocq X. & Warnier V. (2013). *Stratégie et Business Models*. Paris, Pearson Education France.
- Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B. & Dussauge P. (2013). *Strategor - Toute la stratégie d'entreprise*. Paris, Dunod, 6^e éd.
- Porter M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.
- Porter M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.



L'analyse SWOT



[Objectif]

L'analyse SWOT (pour *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* and *threats* ou, en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces) est un outil de diagnostic stratégique de l'entreprise, à la fois interne et externe. Helfer *et al.* (2013, p. 87) précisent que l'utilisation de cet outil « repose sur une conception de l'entreprise considérée comme un système ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement ». Le diagnostic consiste à faire ressortir les aspects stratégiques positifs et négatifs de l'entreprise et de son environnement.

Le diagnostic interne est représenté par la première ligne de la figure, c'est-à-dire les *forces* et les *faiblesses* de l'entreprise. Il s'agit de « définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise » (Helfer *et al.*, 2013, p. 87). Les *forces* correspondent aux atouts distinctifs de l'entreprise sur lesquels elle est meilleure que la concurrence (métier, compétences et savoir-faire). Quant aux *faiblesses*, elles concernent au contraire les points sur lesquels l'entreprise est moins bonne que la moyenne de son secteur.

Ensuite, le diagnostic externe a pour objectif de détecter les potentielles modifications de l'environnement qui seraient susceptibles d'affecter l'entreprise. Selon qu'elles sont favorables ou défavorables, ces possibles évolutions sont identifiées en tant qu'*opportunités* ou *menaces*.

📍 Origine

L'analyse SWOT a été l'un des premiers outils stratégiques à apparaître. Il a été développé par Learned *et al.* (1969). Les auteurs de ce schéma

étaient professeurs à Harvard, c'est pourquoi on appelle aussi le modèle SWOT, modèle de Harvard.

Quand et comment l'utiliser

Ce schéma montre que les dimensions interne et externe de l'entreprise sont liées. Par exemple, le diagnostic interne ne fait sens qu'au regard de la concurrence. Celui-ci permet alors à une entreprise de définir son potentiel stratégique et lui indique les options selon lesquelles l'entreprise pourrait améliorer sa position sur le marché. Les stratégies devraient ainsi être élaborées sur la base des forces identifiées vis-à-vis des concurrents.

Le diagnostic externe permet quant à lui de remettre potentiellement en question les stratégies en cours afin de mieux les adapter à l'environnement. Demil *et al.* (2013, p. 64) rappellent que « les opportunités décelées dans l'environnement ont vocation à être saisies et les menaces, à être contrées ». De nombreuses informations devraient toutefois être collectées avant de procéder correctement à une analyse SWOT (taux de croissance du marché, analyse de la concurrence et des concurrents potentiels, etc.).

Intérêts

L'analyse SWOT permet d'analyser l'environnement et en quoi le contexte est une source pour définir des stratégies pertinentes. Parallèlement,

ce schéma rend compte de la complexité des liens qui existent entre l'environnement et les caractéristiques internes de l'entreprise.

Limites

La principale limite de ce schéma est qu'il repose sur une appréciation subjective. Chaque dimension pourrait alors être surestimée ou

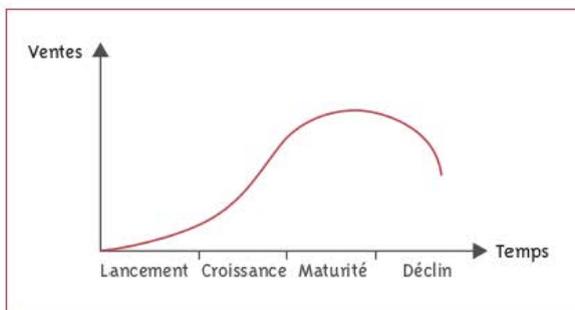
sous-estimée en fonction de la personne qui réalise l'analyse SWOT.

Bibliographie

- Demil B., Lecocq X. & Warnier V. (2013). *Stratégie et Business Models*. Paris, Pearson Education France.
- Helfer J.-P., Kalika M. & Orsoni J. (2013). *Management stratégique*. Paris, Vuibert, 9^e éd.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. & Guth W.D. (1969). *Business policy: Text and cases*. RD Irwin Homewood.



Le cycle de vie des produits



[Objectif]

Le cycle de vie illustre les étapes de la vie d'un produit. Ce cycle de vie est souvent lié à celui d'un secteur ou d'un segment de marché. Les quatre étapes du cycle de vie sont plus ou moins longues. Elles peuvent être repérées à travers le taux de croissance des ventes du produit. Helfer (2013, p. 177) précise que ce taux est de « moins de 10 % dans la phase de lancement ; supérieur à 10 % dans la phase de croissance ; à nouveau inférieur à 10 % en phase de maturité ; négatif en phase de déclin ».

Le cycle de vie des produits permet à l'entreprise d'orienter ses choix stratégiques en fonction du stade de développement du marché (Hofer, 1975).

Lors de la phase de *lancement*, l'activité (le produit ou la technologie) est nouvelle. Les entreprises ayant souvent un réseau de distribution limité, la sollicitation des consommateurs n'est pas toujours adéquate.

La phase de *croissance* est caractérisée par l'augmentation de la demande du marché et le développement de l'activité nouvelle. La *maturité* traduit ensuite la stabilisation des ventes sur un marché alors très concurrentiel. Enfin, le produit peut devenir obsolète et entrer en phase de *déclin*.

📍 Origine

Cette approche organique qui considère que le produit a son propre cycle de vie remonte au début des années 1970 (Levitt, 1965). Avec l'accélération de l'innovation sur certains marchés, le cycle de vie des produits s'est raccourci.

Si en Europe le marché de l'automobile est en étape de *maturité*, les secteurs de la vente électronique, de la robotique ou des biotechnologies sont en pleine croissance.

Quand et comment l'utiliser

Souvent, en phase de *lancement*, « l'entreprise doit imposer son produit face à des produits préexistants, par une politique de prix bas, quitte à encourir des pertes » (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013, p. 86). Ensuite, les entreprises cherchent à dégager des marges en étape de *croissance* pour couvrir les pertes engendrées au préalable. En phase de *maturité*, l'arrivée de nouveaux concurrents et la volonté de la firme de maintenir sa position provoquent une baisse des prix.

En cas de position dominante sur un marché mature ou en *déclin*, l'entreprise pourrait en effet chercher à maintenir sa domination à travers les coûts. À l'inverse, une entreprise en faible position cherchera à se retirer d'un secteur de marché *mature* ou en *déclin* pour concentrer ses efforts sur un autre secteur. Néanmoins, l'entreprise qui occuperait une position faible en étape de *lancement* pourrait tenter de trouver une niche, c'est-à-dire un segment de marché très spécialisé sur lequel il y a peu ou pas de concurrents.

Intérêts

Ce schéma montre essentiellement que le niveau des ventes d'un produit suit un cycle de développement typique. Sa maîtrise permettrait à l'entreprise de mieux gérer les relations qui existent entre les ventes et le niveau de maturité du marché.

Le cycle de vie des produits suggère ainsi que les

préoccupations stratégiques devraient être adaptées au niveau de maturité du secteur que l'entreprise occupe (Thiéart, 1990). Par exemple, les décisions d'investissement peuvent être basées sur ce cycle de vie. Ainsi, en début de cycle, les investissements en recherche et développement sont généralement élevés (Stark, 2011).

Limites

En pratique, il se pourrait que les produits ne passent pas forcément par les quatre étapes décrites ici. Les formes du cycle de vie seraient en effet multiples. Le niveau de croissance des

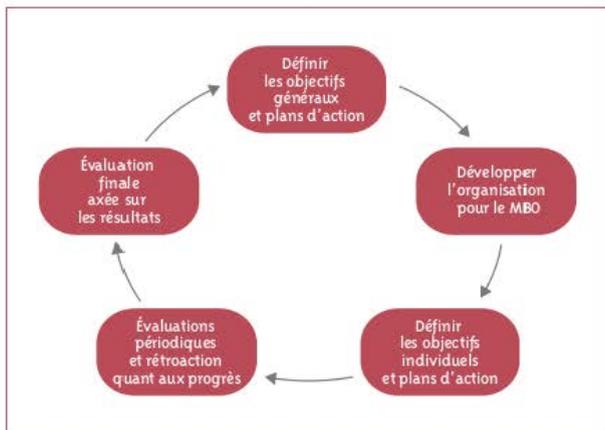
environnements économiques et de rupture en termes d'innovation peuvent conduire à des cycles de vie spécifiques.

Bibliographie

- Demil B., Lecocq X. & Warnier V. (2013). *Stratégie et Business Models*. Paris, Pearson Education France.
- Helfer J.-P., Kalika M. & Orsoni J. (2013). *Management stratégique*. Paris, Vuibert, 9^e éd.
- Hofer C.W. (1975). « Toward a contingency theory of business strategy ». *Academy of Management Journal*, 18(4), p. 784-810.
- Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B. & Dussauge P. (2013). *Strategor. Toute la stratégie d'entreprise*. Paris, Dunod, 6^e éd.
- Levitt T. (1965). « Exploit the product life cycle ». *Harvard Business Review*, 43(6), p. 84-101.
- Stark, J. (2011). *Product Lifecycle Management: 21st Century Paradigm for Product Realisation*. Springer.
- Thiéart R.A. (1990). *La stratégie d'entreprise*. Paris, McGraw-Hill.



Management par objectifs (MBO)



[Objectif]

Le management par objectifs vise à établir le pont entre les théories de la motivation humaine par la fixation d'objectifs et la nécessité organisationnelle d'obtenir une performance globale. Le schéma propose une marche à suivre qui intègre un processus de motivation par les objectifs, les intérêts stratégiques de l'entreprise et l'évaluation de performance.

Origine

Le schéma du management par objectifs ne provient pas d'un auteur ou d'une organisation en particulier. Il est plutôt élaboré à partir de plusieurs éléments empiriques qui ont été regroupés par Peter Drucker en 1954 dans son ouvrage classique, *The practice of management*. Ce schéma est devenu un mode de gestion habituel et commun au sein de multiples entreprises et secteurs

d'activité. Comme l'affirme Luthans (2010), il n'y a pas de consensus quant à une méthode uniforme, il y en a plutôt d'innombrables variantes. Le schéma présenté est la représentation générique formulée par Luthans (2010) à partir des éléments fondateurs et actualisés de Peter Drucker.

Quand et comment l'utiliser

Autant les organisations qui désirent conforter leurs objectifs stratégiques que celles qui veulent

plutôt changer en les modifiant peuvent s'inspirer du modèle générique proposé. Cinq étapes sont

fondamentales dans ce processus. L'organisation doit *définir les objectifs généraux et les plans d'actions* associés. Lors de cette phase, les dimensions organisationnelles les plus significatives en termes d'effets sur la performance générale doivent être identifiées et reconnues par l'ensemble des décideurs. Les résultantes de ses dimensions sont alors précisées en termes de performance attendue. Un bon objectif à ce niveau est un objectif que l'on peut observer et mesurer. Il importe ensuite de *développer l'organisation pour le mode de management par objectifs*. L'analyse des besoins et des impacts organisationnels de la méthode et des objectifs fixés est nécessaire au succès de la démarche. Cela entraînera une phase de *définition des objectifs individuels et des plans d'actions pour chacun des sous-systèmes considérés*. Les décideurs, ayant intégré

leurs équipes dédiées dans la phase précédente demandent donc maintenant à ces dernières de procéder à une traduction des objectifs généraux en objectifs individuels ainsi que d'élaborer les plans d'actions. L'établissement des objectifs, de leurs mesures et des moyens à entreprendre permet ainsi des *évaluations périodiques suivies de rétroactions quant aux progrès*. Cette phase correspond à une étape de diagnostics successifs visant à établir quels sont les objectifs qui ont été satisfaits et quels sont les moyens à mettre en place pour atteindre ceux qui ne l'ont pas été. La dernière phase répond aux mêmes principes que la précédente, mais elle revient aux décideurs qui doivent faire le suivi, faire *l'évaluation finale des objectifs généraux et stratégiques* et offrir des récompenses ou reconnaissances relatives aux objectifs atteints.

➤ Intérêts

Le mode de management par les objectifs peut être appliqué à la planification de diverses intentions stratégiques. Il met autant l'accent sur le contrôle par les résultats que sur la motivation des employés par la fixation d'objectifs. Le processus requiert des mécanismes de communication

bidirectionnels favorisant la compréhension de chacun des intentions générales ainsi que de leurs apports individuels. Une telle communication peut entraîner un effet positif sur l'engagement des employés envers les objectifs.

⚠ Limites

Comme le rapporte Luthans (2010), le management par objectifs peut engendrer un contrôle malsain au cœur de l'entreprise. Une trop faible attention à la participation des membres dans la planification amont tout en conservant l'accent sur le diagnostic axé sur les résultats peut paraître

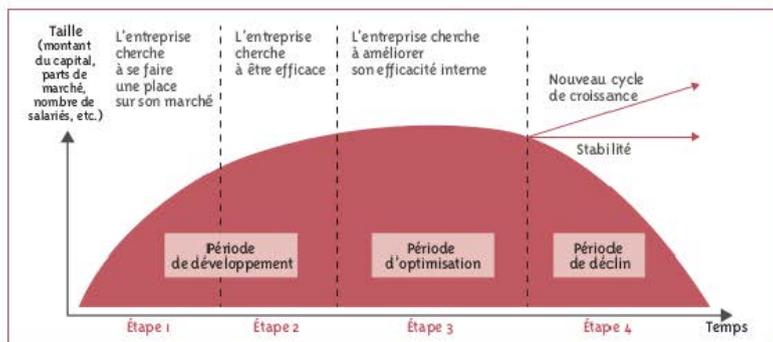
comme un moyen de contrôle, d'évaluation de la performance individuel et même de coercition. Le schéma étant systémique, il permet de révéler plus particulièrement les processus et procédés des systèmes sociaux et organisationnels évalués que leur dimension humaine et psychologique.

📖 Bibliographie

- Drucker P. (1954). *The practice of management*. New York, Harper & Brothers.
Luthans F. (2010). *Organizational behavior*. McGraw Hill, 12^e éd.



Le cycle de vie des organisations



[Objectif]

Le cycle de vie des organisations représente les phases qu'une entreprise traverse au cours de son existence.

L'étape 1, à savoir la naissance de l'entreprise, est reconnue sous les appellations *new venture* (Flamholtz & Randle, 2007) ou *créativité* (Greiner, 1972). Elle se caractérise par une seule priorité : proposer un produit ou un service. Durant cette période « la survie est la stratégie première » (Senior & Swailes, 2010, p. 47).

L'étape 2, appelée *expansion* (Flamholtz & Randle, 2007), coïncide souvent avec la création de structures managériales et opérationnelles, qui poursuivent le développement de l'entreprise. On observe lors de cette période une croissance soutenue concomitante à une augmentation du personnel (Greiner, 1998).

L'étape 3, dite de *professionnalisation* d'après Flamholtz et Randle (2007) **consiste surtout à améliorer l'efficacité interne**. Selon Greiner (1972), le développement de la maturité organisationnelle est alors incarné par une augmentation continue des effectifs.

Enfin, l'étape 4 se traduit par un *déclin* si l'entreprise n'a pas identifié de nouveaux produits/services ou pénétré un nouveau marché afin d'initier un nouveau cycle de croissance. L'autre possibilité peut enfin être le maintien d'une stratégie stable ou de confort.

📍 Origine

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le cycle de croissance organisationnelle. Tous se sont généralement accordés sur la nature de ses étapes. Les approches alternatives ont proposé

une vision des cycles de croissance basée sur une croissance biologique naturelle (Haire, 1959) ou sur le cycle de vie des produits (Hofer, 1975).

🕒 Quand et comment l'utiliser

Ce schéma rappelle le besoin pour une entreprise d'adapter sa stratégie en fonction de ces quatre temps. Chacune de ces quatre étapes est en effet spécifique au regard du contexte de l'entreprise, que ce soit au niveau interne (taille et mise en place de structure) ou externe (rapport au marché).

Alis *et al.* (2011, p. 53) présentent un exemple concret en associant le cycle de vie des organisations à la mise en place d'un service des

ressources humaines : « quand l'organisation accroît sa taille en termes d'effectifs, les préoccupations de gérer ses RH par un service clairement identifié dans l'organigramme deviennent une urgence ». Si l'employeur gère lui-même ses salariés durant l'étape 1, il fera souvent appel à d'autres managers en étape 2. Puis, l'étape 3 voit l'arrivée d'un directeur des ressources humaines ou d'un service RH complet en fonction de la taille de l'organisation.

➤ Intérêts

Les modèles de cycle de vie des organisations tentent de simplifier la complexité de l'évolution des organisations (Stubbart & Smalley, 1999). Ce schéma rappelle aux chefs d'entreprise que des problématiques typiques apparaissent à chacune des étapes du cycle de vie de l'entreprise. Greiner (1972) suggère que les transitions entre chaque

étape sont ponctuées par des crises conduisant à une évolution. Selon cet auteur, l'entreprise doit faire face à une crise de la bureaucratie entre l'étape 3 et l'étape 4. Avec une augmentation du nombre de salariés et une complexification de ses structures, l'entreprise qui traverse l'étape 3 peut être confrontée à une lourdeur de ces procédures.

⚠ Limites

Dans la pratique, les étapes ne sont pas aussi marquées et peuvent se chevaucher. Il ne serait pas impossible que les étapes 2 et 3 coïncident

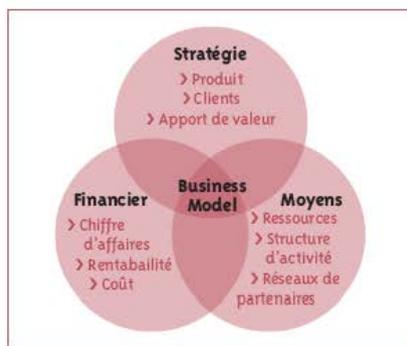
parfois. Enfin, certaines étapes peuvent ne jamais être traversées par une organisation.

📖 Bibliographie

- Alis D., Besseyre des Horts C.-H., Chevalier F., Fabi B. & Peretti J.-M. (2011). *GRH - Une approche internationale*. Paris, De Boeck Supérieur, 3^e éd.
- Flamholtz E.G. & Randle Y. (2007). *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. John Wiley & Sons, 4^e éd.
- Greiner L.E. (1972). « Evolution and revolution as organizations grow ». *Harvard Business Review*, 50(4), p. 37-46.
- Greiner, L. E. (1998). « Evolution and revolution as organizations grow ». *Harvard Business Review*, 76(3), p. 55-68.
- Haire M. (1959). *Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations*. University of California.
- Hofer C.W. (1975). « Toward a contingency theory of business strategy ». *Academy of Management Journal*, 18(4), p. 784-810.
- Myers P., Hulks S. & Wiggins L. (2012). *Organizational Change. Perspectives on Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Senior B. & Swailes S. (2010). *Organizational Change*. Pearson Education, 4^e éd.
- Stubbart C.I. & Smalley R.D. (1999). « The deceptive allure of stage models of strategic processes ». *Journal of Management Inquiry*, 8(3), p. 273-286.



Le business model



[Objectif]

La notion de business model (BM) est très utilisée par les médias, mais aussi par les patriciens d'entreprise pour exprimer l'ensemble des variables économiques et stratégiques d'une entreprise. Ce terme très générique permet de représenter tout ce qui est important pour une entreprise et générateur de valeur. Le terme business model peut être traduit comme « modèle économique » qui définit les sources et les modalités de revenus d'une entreprise.

Origine

Pour Benavent et Verstraete (2000), « l'expression business model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenaires, les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire ». Venkatraman et Henderson (1998, p. 46) donnent la définition suivante : « Le business model est un plan

coordonné pour concevoir la stratégie selon trois vecteurs – l'interaction client, la configuration de l'actif et l'effet de levier de la connaissance. » Ces définitions mettent en avant une caractéristique transversale du BM qui traite d'éléments financiers, stratégiques, marketing, organisationnels et de ressources humaines. Le BM a été surtout utilisé à la fin des années 1990 pour les entreprises de la bulle internet pour formaliser leur produit et la manière de le diffuser et de rentabiliser.

Quand et comment l'utiliser

Alexander Osterwalter a proposé un modèle du BM avec neuf items ou variables (voir le tableau ci-dessous) : la proposition de valeur proposée aux clients, les segments de clients, les canaux de communication et de distribution mobilisés

pour toucher les clients, les relations existantes avec les clients, les ressources clés de l'entreprise, les activités clés de l'entreprise, le réseau de partenaires, les liquidités générées, les coûts engendrés.

Ces variables peuvent être utilisées de différentes manières. Elles peuvent servir à définir le ou les éléments dominants d'une entreprise comme le montre le tableau suivant.

Variables du BM	Types d'entreprises dont le BM est centré sur la variable
Proposition de valeur aux clients	Les banques en général, en offrant un bouquet de services à leurs clients
Segmentation des clients	Les compagnies d'assurances ou les entreprises de téléphonie
Canaux de communication et de distribution	Les éditeurs de logiciels
Relations avec les clients	Les banques mutualistes où les clients sont aussi les actionnaires
Ressources clés de l'entreprise	L'industrie pharmaceutique pour la R&D
Activités clés de l'entreprise	L'industrie avec certaines activités de production
Réseau de partenaires	Les fabricants de matériaux de construction et plus généralement les entreprises en b to b
Liquidité	Les fonds de placement en LBO (<i>leverage buy out</i>)
Coûts	Les équipementiers automobiles avec par exemple Valeo

➤ Intérêts

La logique sous-jacente au concept de BM est celle des ressources et de leur capacité à générer de la différenciation, de la valeur et du *cash*. L'idée innovante avec le BM est de penser en termes de différenciation sur l'ensemble des variables et pas seulement sur le produit. Pour cela, l'analyse

des travaux de la littérature a permis de recenser neuf variables qui se répartissent en trois sphères (financière, stratégique et moyens) comme le montre le schéma. En fonction des entreprises, le BM peut se construire sur tout ou partie des variables.

⚠ Limites

Différents BM se sont succédé dans le temps et le simple fait qu'ils existent les rend caducs car copiables. Les auteurs s'entendent sur le fait qu'ils

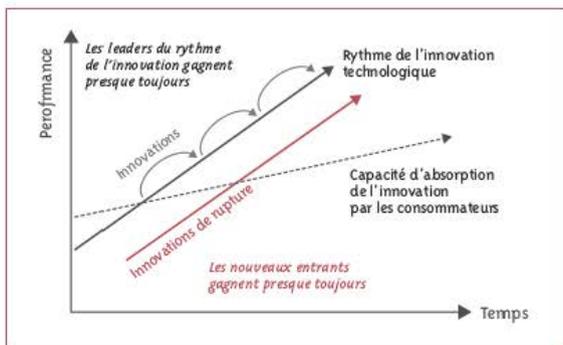
sont davantage le fait des entreprises de services innovantes que de l'industrie dont l'objectif réside dans l'innovation et les économies d'échelle.

📖 Bibliographie

- Benavent C, Verstraete T (2000). « Entrepreneuriat et NTIC : construction et régénération des business-model » in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Caen, EMS.
- Venkatraman N., Henderson J.C. (1998). « Real strategies for virtual organizing ». *Sloan Management review*, 40(1), p. 33-48.
- Verstraete T., Jouison-Laffitte E. (2009). *Business Model pour entreprendre. Le modèle GR : théorie et pratique*. De Boeck.
- Wamier V, Lecocq X. & Demil B. (2005). *Le business model : l'oublié de la stratégie*. Conférence AIMS.



L'innovation de rupture



[Objectif]

Le modèle proposé par Christensen a pour objectif de dresser un portrait compréhensif des implications et enjeux d'une stratégie d'innovation de rupture. L'objectif est triple, en ce qu'il tente de stimuler la génération d'idées radicalement innovantes, de préciser le moment pour procéder à une tentative d'innovation de rupture, et de soutenir l'avantage compétitif du premier entrant sur les marchés de la consommation.

📍 Origine

Ce schéma et ses principes sont publiés en 1997 dans l'ouvrage de Christensen, *The Innovator's Dilemma*. Depuis ce temps, plusieurs autres livres ont été écrits ou coécrits par cet auteur, reprenant les implications de la figure de l'innovation de rupture (*The Innovator's solution* en 2003, *Disrupting Class* en 2008). Il appert qu'une entreprise devrait non seulement pouvoir identifier les nouvelles innovations, mais aussi savoir les

exploiter et en prendre un avantage compétitif par la « rupture » d'un marché de consommation.

Une telle approche permet d'intégrer une compréhension des succès des start-up technologiques capables de valoriser adéquatement leurs offres et de déranger leurs marchés, contrairement à de plus grandes firmes n'ayant pas cette capacité ou flexibilité.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Une stratégie d'innovation de rupture requiert la génération d'idées innovantes et une infiltration par étapes d'un marché. Une innovation de rupture peut donc s'assurer une entrée dans un marché en offrant une réponse à des besoins

nouveaux, tout autant qu'en répondant aux clientèles les moins profitables d'entrée de jeu. Ces dernières sont celles qui n'utiliseraient pas l'ensemble des qualités et des performances possibles d'un produit existant, mais qui pourraient

payer moins cher pour un produit différent et ne s'adressant pas à une clientèle spécifique et spécialisée. La valorisation demeure faible pour l'entreprise, mais elle occupe ainsi une part du marché inexploité par les compétiteurs et cela lui permet de réduire ses coûts. À partir de cette intégration imposant une rupture au marché, elle peut poursuivre l'innovation du produit afin d'augmenter ses performances et répondre aux besoins des consommateurs plus exigeants,

tout en faisant évoluer certains de ces clients les moins profitables vers les nouvelles versions plus performantes. Donc l'entrée dans un secteur sous-valorisé du marché ancre les efforts de la firme qui se doit d'innover à partir de ce nouveau produit afin de répondre aux besoins spécifiques des clients les plus profitables, mais les moins nombreux, pour ainsi déloger les concurrents en place.

➤ Intérêts

Ce modèle est intéressant en ce qu'il propose une approche intégrée et structurée de la pénétration d'un marché par une innovation de rupture. Elle permet un cadre stratégique qui théoriquement

visent l'optimisation de la valorisation d'une innovation. Qui plus est, ses implications misent sur un équilibre des enjeux de l'exploitation des innovations autant que sur les enjeux de leur génération.

⚠ Limites

Une stratégie d'innovation reposant sur les principes de la figure de Christensen requiert des ressources. Ainsi, une entreprise doit déjà avoir en sa possession les moyens financiers et structurels

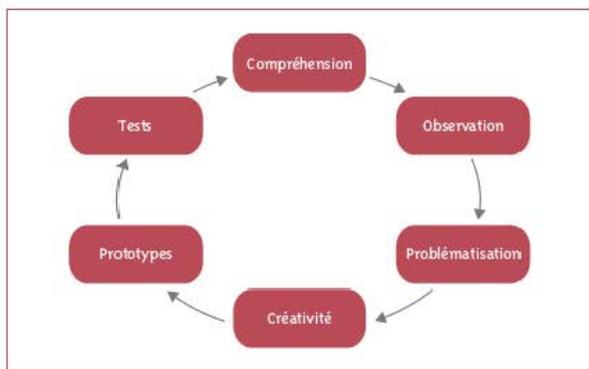
pour soutenir de tels efforts. Mais elle doit aussi avoir les capacités nécessaires à la pensée divergente, à l'innovation et à la mobilisation au sein de son système humain et de son personnel.

📖 Bibliographie

- Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V. & Altman E.J. (2008). *Innovator's guide to growth: Putting disruptive innovation to work*. Harvard Business School Press.
- Christensen C.M. (1997). *The Innovator's dilemma*. Boston, Harvard Business School Press.
- Christensen C.M., Horn M.B. & Johnson C.W. (2008). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill.
- Christensen C.M. & Overdorf M. (2000). « Meeting the challenge of disruptive change ». *Harvard Business Review*, mars-avril.
- Christensen C.M. & Raynor M.E. (2003). *The Innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press.



Le design thinking



[Objectif]

Le processus de design thinking préconise différentes phases représentées par le schéma ci-dessus. L'idée centrale du design thinking est de construire très rapidement des prototypes (de designers) esthétiques et pédagogiques pour les mettre en test auprès des utilisateurs. Ces prototypes sont le résultat d'observations très fines des usages des utilisateurs et de la problématisation de ces derniers.

📍 Origine

Le design thinking est un processus d'innovation basé sur l'observation des usages et le prototype. Le design thinking s'applique à l'innovation des produits, mais aussi des services. Cette pratique est née au milieu des années 2000 à

l'université de Stanford et dans des entreprises de design telles que Ideo. Les experts mondiaux du concept sont David Kelley, Tim Brown ou encore Bruce Nussbaum. Stanford a créé la « d.school » inspirée des idées et concept du design thinking.

🕒 Quand et comment l'utiliser

La première étape du design thinking, *understand* (compréhension), vise à définir sur un sujet donné les usages, les questionnements autour de ces usages et les modalités d'observation de ces mêmes usages. Le processus de design thinking se veut collectif en faisant intervenir différents types d'acteurs. Cette phase de compréhension a aussi pour objectif de partager collectivement un

sujet et de le circonscrire en vue de son observation et de son analyse.

La deuxième étape réside dans l'observation des usages en question. Si vous travaillez sur la mobilité des personnes en zone urbaine, vous regarderez alors qui utilise les différents modes de transport et comment (vélo, moto, voiture, transport en commun, etc.), de manière à comprendre

les différents usages existants mais aussi les nouveaux usages.

La troisième étape est la problématisation des observations. Les matériaux que constituent les observations sont classés, organisés et triés de telle manière que des idées fortes émergent et puissent ensuite être traduites en prototype.

La quatrième étape est celle de la créativité. En mobilisant des techniques de créativité (brainstorming, rupture créative, workshop) et en fonction des idées clés de l'observation, il s'agit de proposer des idées qui seront classées en fonction de leur attractivité et de leur faisabilité.

La cinquième phase est celle du prototypage. Les principales idées issues des séances de créativité sont immédiatement traduites en prototypes afin

de tester les fonctionnalités et de se représenter l'innovation pour mieux la comprendre et l'envisager de manière concrète et opérationnelle. Il y a alors deux approches possibles : l'une affirme la nécessité de l'intervention de designers, l'autre défend l'idée que le prototypage peut se faire sans designers. Le plus important est en fait de transformer les idées en un objet pour des produits ou des représentations pour les services avec des caractéristiques esthétiques et de scénarisation. L'invention, avant de devenir innovation, doit être appropriée et cela passe par une mise en scène d'usages de cette invention.

La sixième étape est celle du test. Le prototype est soumis aux tests des utilisateurs afin de vérifier si le bien ou le service conçu s'inscrit dans les usages et apporte un plus par rapport à ces derniers.

➤ Intérêts

Le design thinking est une méthode d'innovation en mode agile. Les idées qui viennent de l'observation des besoins des bénéficiaires sont très rapidement prototypées pour être testées

de manière itérative. Les fab labs (lieux où tout un chacun a accès à des ressources, notamment technologiques, pour fabriquer) illustrent cette nouvelle manière de faire de l'innovation.

⚠ Limites

Pour fonctionner dans une entreprise, le processus de design thinking nécessite que l'ensemble de l'entreprise (ou tout du moins une majorité de

personnes) accepte et comprenne la philosophie du dispositif.

📖 Bibliographie

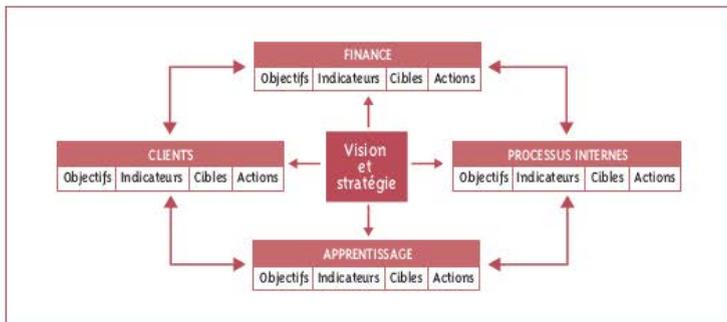
Brown T. (2009). *Change by Design: How design thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.

Brown T. & Katz B. (2010). *L'Esprit design. Le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Pearson.

Marchal A. (2013). *Innovation organisationnelle et transformation managériale par le design thinking*, am-designthinking.com (format Kindle).



Le tableau de bord prospectif



[Objectif]

L'objectif du tableau de bord prospectif (ou *balanced scorecard*) est d'aider l'entreprise à mettre en œuvre sa stratégie. C'est un outil de pilotage faisant le lien entre la stratégie et le suivi de son application.

Le premier but du tableau de bord prospectif est de coordonner les différentes unités de l'entreprise et de faire en sorte que leurs efforts soient alignés. Si elles sont convergentes, les actions de chaque unité sont effectivement censées créer des synergies (Kaplan & Norton, 2007).

L'autre objectif de ce schéma est la construction d'un ensemble d'indicateurs qui ne sont pas seulement financiers et qui permettent un vrai pilotage de l'opérationnalisation de la stratégie. Les quatre domaines d'indicateurs sont les *clients* (le taux de satisfaction ou de renouvellement des clients), la *finance* (le retour sur investissement, les marges), les *processus internes* (l'efficacité, la qualité, la productivité des services supports,) et l'*apprentissage* (les aspects humains, l'investissement en formation, la capacité des salariés à changer).

Comme l'indiquent les tableaux du schéma, chaque domaine est représenté par une somme d'*indicateurs* qui répondent à des *objectifs* précis. Excepté pour les indicateurs financiers qui ne concernent que les résultats, il peut y avoir des indicateurs de résultats (taux de satisfaction clients) ou des indicateurs de moyens (nombre de commerciaux affectés à une cible de clients). Si un écart apparaît entre les valeurs *cibles* et les valeurs constatées, un plan d'*action* est mis en place pour le combler.

Origine

Le tableau de bord prospectif est un outil stratégique de référence qui provient à la base de la discipline du contrôle de gestion. Il a été développé

par Kaplan et Norton (1992) et est désormais répandu dans nombreux grands groupes industriels (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013).

Quand et comment l'utiliser

Chaque entreprise doit identifier ses indicateurs clés de performance pour construire un tableau de bord prospectif. Une fois ces indicateurs identifiés, l'entreprise doit les communiquer puis chercher à équilibrer les différents domaines (d'où le terme « *balanced* » dans *balanced scorecard*). Pour que l'alignement stratégique prenne forme, des objectifs précis doivent être fixés à échéance. Une fois la route tracée pour l'opérationnalisation de la stratégie, un pilotage soigneux doit être effectué pour adapter l'entreprise à son environnement.

Helfer *et al.* (2013, p. 307) rappellent les dix recommandations de Kaplan et Norton pour

mettre en place un tableau de bord prospectif efficace : « Traduisez la stratégie en termes opérationnels, mettez en cohérence objectifs généraux de l'entreprise et objectifs décentralisés, faites de la stratégie le travail quotidien de chacun en fixant des objectifs personnels liés aux systèmes de primes, impliquez le personnel, faites de la stratégie un processus continu, montrez votre *leadership* pour forcer le changement, prenez toutes vos décisions en fonction de leur cohérence avec la stratégie, choisissez les bons indicateurs, n'étouffez pas la créativité, ne déléguez pas le pilotage du tableau de bord ».

Intérêts

Ce schéma permet de suivre l'évolution de la mise en place d'une stratégie et de son alignement au sein de toutes les unités de l'entreprise.

Cet outil présente l'avantage d'être adaptable à de nombreux contextes.

Limites

Le tableau de bord prospectif ne remplace pas la réflexion autour des orientations stratégiques et

devrait être régulièrement mis à jour pour rendre compte de l'alignement stratégique.

Bibliographie

Helfer J.-P., Kalika M. & Orsoni J. (2013). *Management stratégique*. Paris, Vuibert, 9^e éd.

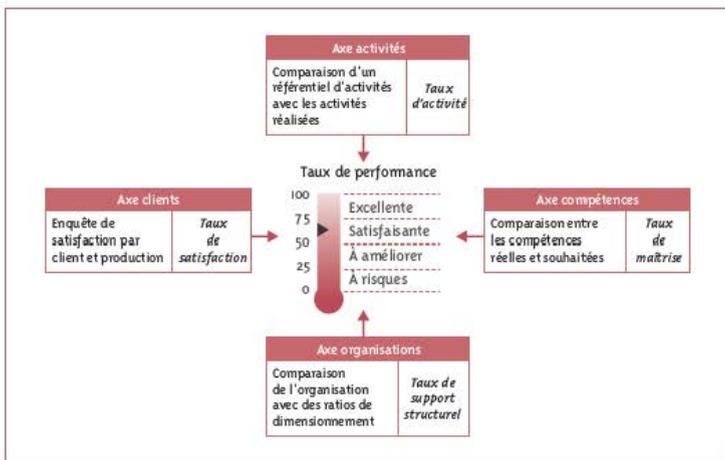
Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992). « The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance ». *Harvard Business Review*, 70(1), p. 71-79.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2007). *L'alignement stratégique. Créer des synergies par le tableau de bord prospectif*. Paris, Éditions d'Organisation.

Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B. & Dussauge P. (2013). *Strategor. Toute la stratégie d'entreprise*. Paris, Dunod, 6^e éd.



Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)



[Objectif]

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) détermine un niveau de performance des fonctions supports selon quatre axes d'analyse. Ces axes peuvent être traités séparément ou de manière globale pour l'obtention d'une mesure d'ensemble sous la forme d'un baromètre. À chacun d'eux correspond un indicateur sous la forme d'un taux qui qualifie l'axe et entre dans le calcul d'un taux de performance global.

📍 Origine

En 2007, la maison d'édition Eyrolles a lancé une collection sur l'évaluation de la performance des fonctions supports. Les ouvrages de cette collection au nombre de sept ont permis de proposer un modèle de pilotage (le modèle MEF) et une analyse des facteurs de performance de différentes fonctions supports.

Une fonction support d'entreprise est un ensemble de ressources réalisant différentes prestations pour les autres services dans le but de favoriser l'activité de ces derniers. Une fonction support est

constituée d'individus doués de compétences, de matériel et d'une organisation ; cet ensemble a un coût et sa performance s'analyse en rapportant ce coût à la quantité et à la qualité des prestations réalisées. Les principales fonctions supports sont le contrôle de gestion, les ressources humaines, le marketing, la comptabilité, le commercial, la communication, l'informatique, les systèmes d'information, la logistique, le juridique, les services généraux, l'audit, la finance, l'international, les achats.

Quand et comment l'utiliser

En tant que responsable d'une fonction support, quelles sont les variables de pilotage pertinentes ? Ce sont les activités, les compétences, les ressources et les clients. Ces quatre thèmes structurent l'évaluation de la performance d'une fonction support et nous invitent à trouver des mesures objectives pour chacun d'eux.

- ▶ Mesurer les *activités* : la fonction transverse réalise-t-elle tout ce qu'elle devrait faire ? Cette question traite de la formalisation de ce qui est réellement fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité réelle et théorique.
- ▶ Mesurer les *compétences* : les professionnels de la fonction support sont-ils compétents ? Cette question s'intéresse à la compétence des individus qui occupent les postes de la fonction support. Pour réaliser les produits et prestations, l'entreprise dispose-t-elle des compétences nécessaires ? Quel est le niveau de compétence des salariés et quelles sont les actions à mener en fonction d'un niveau

d'ambition affiché ?

- ▶ Mesurer les *ressources allouées* : l'organisation de la fonction transverse est-elle performante ? Cette question traite de l'évaluation des ressources qui sont mobilisées pour faire fonctionner la fonction support. Cela comprend l'organisation, le style de management mais aussi les coûts engagés en dépenses d'investissement et de fonctionnement.
- ▶ Mesurer la *satisfaction client* : les clients de la fonction support sont-ils satisfaits des prestations ? Cette question s'intéresse aux clients de la fonction transverse et à leur niveau de satisfaction. Une fonction transverse livre ses prestations à différents types de clients qu'ils soient internes et/ou externes à l'entreprise. Il s'agit donc d'évaluer leur avis.

Ces quatre thèmes et les questions qu'ils sous-tendent nous permettent d'avancer un modèle d'évaluation fonctionnelle.

Intérêts

Pour chacun des quatre pôles sont calculés des taux (taux d'activité, taux de maîtrise, taux de support structurel et taux de satisfaction) par comparaison entre des référentiels par fonction et les valeurs réelles observées dans les entreprises.

Pour chaque pôle, un indice global de performance est calculé, et la moyenne de ces indices constitue le taux de performance, compris entre 0 et 100, qui est positionné sur un baromètre de performance pour avoir une indication qualitative.

Limites

Les modèles de pilotage de type *balanced score-card* ne s'appliquent pas aux fonctions supports du fait qu'elles ont en général des centres de coûts avec des produits internes. L'ensemble est parfois

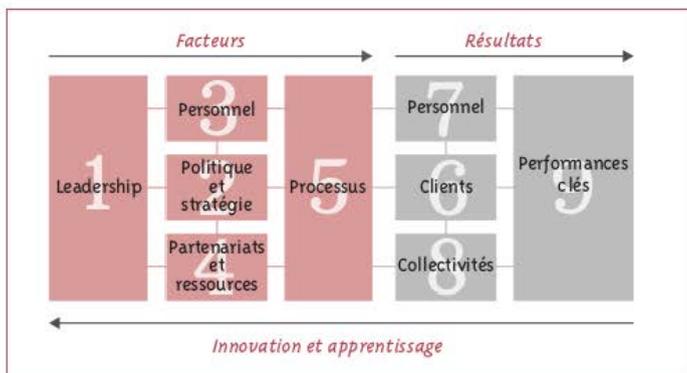
un peu lourd à mettre en œuvre et des logiques « world class » avec quelques indicateurs clés en logique benchmarking sont privilégiées.

Bibliographie

- Autissier D, Simonin B. (2009). *Mesurer la performance de la fonction RH*. Paris, Eyrolles.
- Autissier D. (2007). *Mesurer la performance de la fonction Contrôle de gestion*. Paris, Eyrolles.
- Autissier D., Delaye V. (2008). *Mesurer la performance de la fonction Système d'information*. Paris, Eyrolles.



Le modèle EFQM



[Objectif]

Une des premières missions de l'EFQM (European Foundation of Quality Management) fut, à ses débuts, de produire un modèle européen de gestion. La figure est constituée de neuf critères, divisés en cinq critères de type « facteur » et quatre critères de type « résultat » : leadership, personnel, politique et stratégie, partenariats et ressources, processus (facteurs) ; résultats (du) personnel, résultats clients, résultats collectivités, résultats performances clés.

📍 Origine

L'EFQM (European Foundation for Quality Management) a été fondée en 1988 par les présidents de grandes entreprises européennes (Bosch, BT, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) avec le soutien de la Commission européenne.

L'EFQM fut officiellement lancée en 1991 comme référentiel d'évaluation des candidats au prix européen de la Qualité. La première cérémonie de remise des prix eut lieu à Madrid en octobre 1992. Les cérémonies suivantes ont eu lieu dans différentes villes européennes en présence de hauts dignitaires. La cérémonie de remise des prix européens de la Qualité fait partie du forum annuel de l'EFQM, désormais profondément établi

comme l'un des plus importants événements du calendrier européen du management. La stratégie de l'EFQM est d'utiliser ce prix pour stimuler l'intérêt et créer des synergies visant à promouvoir l'excellence comme une force pour assurer le succès durable des entreprises.

Depuis sa création, l'EFQM a eu pour vision d'aider les entreprises européennes qui appliquent les principes du management par la qualité totale. Cet effort a porté sur les pratiques managériales, mais aussi sur les relations avec leurs employés, leurs actionnaires, leurs clients, et les collectivités avec lesquelles elles opèrent. Avec le temps, la terminologie a évolué, remplaçant management par la qualité totale par « excellence », mais les principes de la fondation de l'EFQM sont restés

les mêmes. L'impulsion de ce puissant réseau managérial est venue du besoin de développer un cadre pour l'amélioration de la qualité dans la

lignée du Malcolm Baldrige Model aux États-Unis et du prix Deming au Japon.

Quand et comment l'utiliser

Ce modèle est une grille de lecture permettant aux entreprises de s'interroger sur leurs forces et faiblesses et ainsi s'inscrire dans une boucle de progrès continu. Pour cela, il existe deux utilisations du référentiel EFQM : l'approche qualitative et l'approche quantitative.

L'approche qualitative

Cette approche consiste à amener les principaux dirigeants et managers à répondre à des questions qui représentent les variables du modèle. Les réponses aux questions permettent d'établir un diagnostic et des actions d'amélioration.

L'approche quantitative des radars

Les différents thèmes du modèle sont évalués sur

1 000 points au total avec la répartition suivante :

- ▶ Leadership : 100 points.
- ▶ Personnel : 90 points.
- ▶ Politique et stratégie : 80 points.
- ▶ Partenariats et ressources : 90 points.
- ▶ Processus : 140 points.
- ▶ Résultats (du) personnel : 90 points.
- ▶ Résultats clients : 200 points.
- ▶ Résultats collectivités : 60 points.
- ▶ Résultats performances clés : 150 points.
- ▶ Les quatre items les plus importants (résultats clients, résultats performances clés, processus et leadership) donnent le ton et l'orientation du modèle EFQM.

Intérêts

En parallèle à l'utilisation du modèle EFQM de l'excellence comme un référentiel d'évaluation des candidats au prix de la Qualité, en 1991-1992 différentes entreprises ont pris conscience que le modèle pouvait être utilisé comme un outil de diagnostic interne pour la mesure des

performances de l'entreprise, sans nécessairement qu'elle soit candidate au prix. Le modèle EFQM de l'Excellence est revu régulièrement tout en conservant sa structure originale. Il est utilisé maintenant par plus de 30 000 entreprises en tant qu'outil d'autoévaluation.

Limites

C'est peut-être en raison de sa structuration globalisante que ce modèle a du mal à s'implanter dans les entreprises, malgré la qualité de sa logique et de son instrumentalisation pour le pilotage

des organisations. Conçu comme un modèle de pilotage européen, il est surtout déployé dans de grandes organisations.

Bibliographie

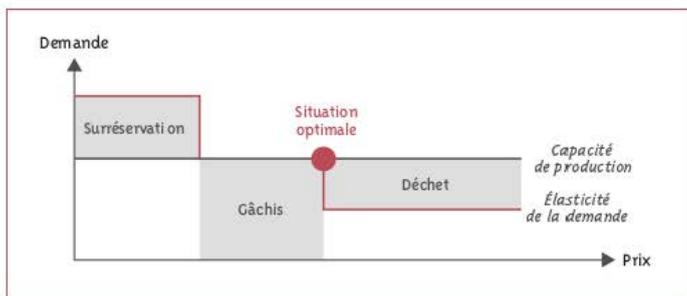
Irbame P., Verdoux S. (2006). *L'autoévaluation des performances à travers le modèle EFQM. Guide de terrain pour réussir*. Afnor.

Krebs Y. & Mougin Y. (2007). *Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne*. Afnor.

Margerand J. & Gillet-Goinard F. (2006). *Manager la qualité pour la première fois. Conseils pratiques, diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001*. Éditions d'Organisation.



Le *yield management*



[Objectif]

Yield management se traduit en français par « gestion du revenu global » (ou de la recette globale). La traduction littérale serait « management du rendement ». Il s'agit en effet de déterminer quel est le modèle d'activité le plus rentable : combien faut-il produire et à quel prix pour optimiser la recette globale et utiliser au mieux les investissements réalisés ? Les techniques de *yield management* sont plus particulièrement appliquées pour des productions qui se détruisent si elles ne sont pas vendues et pour les entreprises dont l'activité nécessite des infrastructures de production. L'idée principale est qu'en baissant un peu le prix, on crée plus de demande qui génère plus d'activité à partir de laquelle les infrastructures sont amorties sur un plus grand nombre conduisant ainsi à avoir une marge unitaire plus importante sur les prestations qui seront ensuite vendues au prix normal.

📍 Origine

La gestion des actifs est devenue une technique très utilisée dans le cadre d'activités où la production n'est pas stockable et notamment pour les activités de services. Cela consiste à faire varier le prix de vente et les services associés pour attirer

la demande lorsque celle-ci est faible et ainsi optimiser l'utilisation des actifs. Cette technique mobilise des procédés statistiques de simulation du revenu global par hypothèse de prix.

🕒 Quand et comment l'utiliser

La question principale est : quel prix pratiquer pour avoir le taux de remplissage élevé et le résultat maximal ? Il ne faut pas proposer un prix trop faible au risque d'attirer un nombre de clients supérieur aux capacités de production. Le prix ne doit pas se situer en dessous de ce que le client

est prêt à payer. Le prix ne doit pas être trop élevé non plus, au risque de décourager la clientèle.

- ▶ Si la capacité est égale ou inférieure à la demande, l'entreprise est dans une situation de pleine utilisation de ses infrastructures. Elle doit alors s'interroger sur la rentabilité

- ▀ des prestations vendues et envisager des décisions d'investissement pour augmenter ses capacités. Elle peut également décider d'allouer ses immobilisations aux prestations les plus rentables tout en tenant compte des effets de complémentarité entre ces dernières.
- ▀ Si la capacité est supérieure à la demande, l'importance des coûts fixes a un impact négatif sur la rentabilité. On s'oriente alors vers des redéfinitions de l'offre en termes de prix et de services supplémentaires. En fonction des caractéristiques de la nouvelle offre,

la situation peut revenir à l'équilibre ou bien générer de nouveaux dysfonctionnements illustrés par des gâchis, des déchets et des sur-réservations. S'il y a « surréservation », c'est que l'entreprise n'est plus en mesure d'honorer les réservations qu'elle a accordées à ses clients. Une situation de « déchet » émerge lorsque les prestations qui n'ont pas trouvé preneur sont perdues. L'état de « gâchis » est une perte financière car l'entreprise pratique un prix inférieur à ce que le client est prêt à payer. Cette différence de perception de prix peut également entraîner une perte d'image.

➤ Intérêts

À partir d'une capacité et d'une demande, la *yield management*, en tenant compte des coûts et des informations marketing sur les segments de marché, joue essentiellement sur deux variables qui sont le prix et le taux de remplissage. Après avoir distingué les différentes catégories de clients et les éléments auxquels ils sont sensibles, il s'agit

de leur proposer des offres préférentielles (prix inférieurs et services supplémentaires) en privilégiant les prestations pour lesquelles les marges sont les plus avantageuses. Cela nécessite un pré-requis : la connaissance de la demande et son élasticité au prix.

⚠ Limites

Les baisses des prix pratiquées ne doivent pas faire perdre aux consommateurs leurs repères « prix/qualité » au risque de décrédibiliser les prestations concernées. Les prix doivent toujours être fixés en tenant compte de leur effet psychologique et de manière à ce qu'ils n'induisent pas

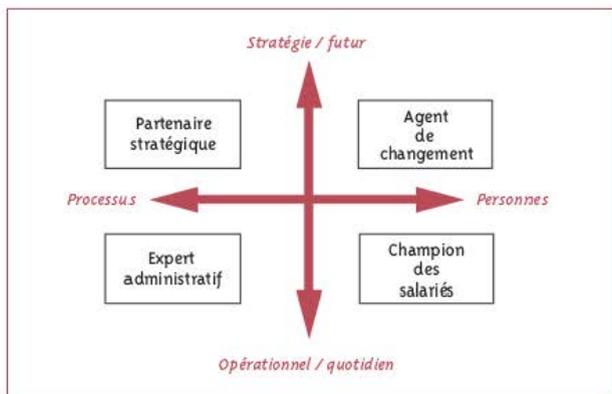
des surcoûts dus à des erreurs d'évaluation statistique. Si une entreprise est obligée de dédommager des clients du fait de son incapacité à les servir, car ces derniers ont répondu massivement à une offre, les coûts de dédommagement décrédibilisent toute la démarche.

📖 Bibliographie

- Capiez A. (2003). *Yield management : optimisation du revenu dans les services*. Hermes Science Publications.
- Le Gall S. (1998). *Améliorer le rendement de votre hôtel ou le Yield management*. Paris, Édition BPI.
- Rannou B. & Sinsou J.-P. (2005). *Gestion optimisée de la recette de services périssables – Yield & Revenue Management : l'exemple hôtelier*. Presse de l'ITA.
- Sinsou J.-P. (1999). *Yield & revenue management. Optimisation de la recette dans les transports de passagers*. Presse de l'ITA.



La matrice d'Ulrich



[Objectif]

En élaborant ce schéma, l'objectif d'Ulrich (1997) est de clarifier les quatre grands rôles des professionnels RH. L'auteur classe ces rôles selon qu'ils sont centrés sur le quotidien (*opérationnel*) ou sur le futur (*stratégie*), ou bien encore orientés vers les processus ou les personnes. Peretti (2013, p. 35) note que le premier rôle des professionnels RH en tant que partenaires stratégiques consiste donc à « faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise ». Deuxièmement, les professionnels RH restent les experts administratifs et se réservent de nombreuses tâches qui ne pourraient pas être prises en charge par d'autres acteurs (comme la gestion de la paie ou des relations sociales). Troisièmement, Peretti (2013, p. 35) rappelle qu'ils doivent aussi tenir le rôle d'agent de changement et intervenir « en amont dans le processus de changement [afin d'] encourager les comportements nouveaux plus efficaces, de mettre en place une culture de changement et de transformation ». Les professionnels RH accompagnent aussi les managers opérationnels dans la gestion du changement (Autissier *et al.*, 2010). Leur dernier rôle, dit « champion de salariés », correspond à la mise en valeur des salariés en tant que ressources stratégiques. Louart (2007, p. 85) note que malgré les discours, « dans les faits, on les utilise souvent de manière instrumentale et on s'en sert comme des variables d'ajustement ». Les salariés devraient ainsi être amenés à participer et être mis en avant en tant qu'individus mais aussi en tant que membres d'un collectif.

📍 Origine

Si le cœur de son travail est présenté avec ce schéma, Ulrich y a ensuite apporté quelques compléments. Le modèle renouvelé d'Ulrich et Brockbank (2005) comportera cinq rôles (expert

fonctionnel, avocat des salariés, développeur du capital humain, partenaire stratégique et agent de changement, et leader RH). Ulrich *et al.* (2009) mettront enfin à jour leur schéma sous

la forme d'un modèle à six compétences des professionnels RH (activisme crédible, expertise opérationnelle, allié stratégique, architecte

stratégique, guide et leader RH, manager des talents et designer organisationnel).

Quand et comment l'utiliser

La matrice d'Ulrich peut être utilisée en tant que référentiel des rôles de la fonction RH. Ces rôles traduisent en fait les compétences RH que les

professionnels de la discipline devraient détenir afin d'améliorer la performance de l'entreprise (Brockbank *et al.*, 2012).

Intérêts

El Akremi et Igalens (2012, p. 1988) notent que les professionnels RH trouveront dans ce modèle des repères extrêmement pertinents dont Ulrich a su préserver « la simplicité et [...] l'applicabilité opérationnelle ». La figure rappelle également aux professionnels RH que les rôles à tenir sont orientés selon quatre grandes dimensions. Même si cela n'est pas toujours évident, il est nécessaire

pour les professionnels RH de penser au futur de l'entreprise et d'éviter de se cantonner à l'opérationnel. Par exemple, le recruteur ne doit pas uniquement chercher à combler un poste vacant, mais aussi anticiper le potentiel de développement et de prise de responsabilités futures d'une nouvelle recrue.

Limites

Les limites de ce schéma ont progressivement été admises par Ulrich lui-même qui a fini par la compléter. Il la présentera enfin sous forme de

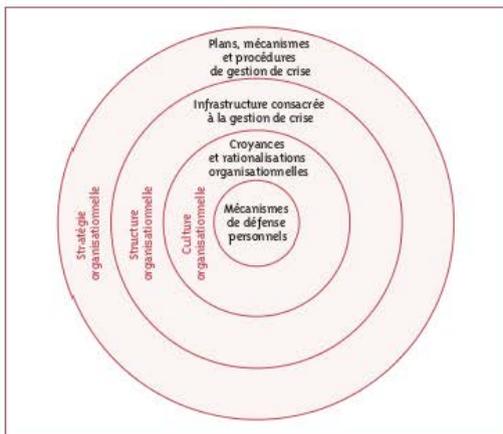
compétences échelonnées entre des orientations purement « hommes » et des orientations purement « affaires » (Ulrich *et al.*, 2009).

Bibliographie

- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. & Vas A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés. 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris, Dunod.
- Brockbank W., Ulrich D., Younger J. & Ulrich M. (2012). « Recent study shows impact of HR competencies on business performance ». *Employment Relations Today*, 39(1), p. 1-7.
- El Akremi A. & Igalens J. (2012). « Dave Ulrich : les rôles et les compétences des professionnels RH ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 1985-1988.
- Louart P. (2007). « Champion des salariés ». In J. Igalens & A. Roger (éd.). *Master Ressources Humaines*. Paris, Eska, p. 84-90.
- Peretti J.-M. (2013). *Ressources humaines*. Paris, Vuibert, 14^e éd.
- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Ulrich D. & Brockbank W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
- Ulrich D., Brockbank W. & Johnson D. (2009). « The role of strategy architect in the strategic HR organization ». *People and Strategy*, 32(1), 2p. 4-31.



Le modèle de l'oignon en gestion de crise



[Objectif]

Ce schéma tente d'offrir aux gestionnaires et décideurs un outil diagnostic visant à prévenir l'imprévisible. Ses quatre perspectives intégrées et systémiques sont autant de paradigmes à investir. Ensemble elles visent l'élaboration d'un plan de gestion de crise optimal axé autant sur les mécanismes psychologiques inconscients des individus que sur les intérêts stratégiques de l'entreprise.

📍 Origine

Le modèle de l'oignon a été conçu par Thierry Pauchant et Ian Mitroff dans leur ouvrage *La gestion des crises et des paradoxes*. Il provient de plusieurs années de recherches et d'expériences au sein d'entreprises de divers secteurs. Près d'un millier d'entrevues ont été réalisées avec des

acteurs de tous les niveaux hiérarchiques, certains ayant vécu des crises majeures et d'autres tentant de les prévoir. Le modèle est appliqué à travers quelques exemples mondialement médiatisés de crises tels que Tchernobyl, Bhopal et la fusillade à Polytechnique-Montréal.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Que ce soit pour l'évaluation du niveau de préparation à une crise éventuelle ou pour la gestion d'une crise présente, le modèle de l'oignon offre plusieurs outils diagnostics. Comme les auteurs

le soulignent, ceux-ci ne sont pas des gages de bonne gestion de crise, la connaissance dans le domaine ne permettant pas d'aboutir à une méthode infaillible.

Au niveau des mécanismes de défense personnels, il apparaît que le niveau de contrôle perçu par l'individu, son degré de rationalisation face aux événements et l'ampleur de l'importance qu'il s'accorde lui-même sont fondamentaux à la gestion des crises. Ainsi, les employés qui sont considérés comme étant prêts à réagir efficacement à une crise sont : ceux qui ont un sentiment d'avoir un effet sur l'environnement en général ; ceux dont l'élaboration de justifications auto-handicapantes est au minimum ; et ceux qui ont une faible tendance à l'inflation personnelle.

La dimension suivante réfère aux enjeux de la culture organisationnelle en gestion de crise. De prime abord, certaines caractéristiques culturelles prisées en situation organisationnelle normale peuvent s'avérer néfastes en situation de gestion de crise. Des questions essentielles doivent être posées afin d'identifier la part de la culture en de telles situations. Par exemple, une culture

d'excellence en entreprise peut mener à la compétence et à la saine compétitivité en temps normal. Cependant, est-ce que ce même trait culturel mène à des phénomènes d'idéalisation de certains individus ou à un sentiment de grandiosité en situation de crise ? En résumé, la culture organisationnelle doit être analysée et adressée afin d'identifier ses penchants négatifs potentiels en situation de crise.

Au sujet de la structure organisationnelle, les différentes fonctions et structures sont-elles isolées, indépendantes ? Une structure systémique contenant une cellule de crise rassemblant des employés et dirigeants pouvant offrir une perspective élargie des possibles de l'entreprise est nécessaire. L'organisation des tâches relevant de la gestion de crise est importante, mais les actions effectuées doivent pouvoir être récompensées et les porteurs doivent avoir une certaine liberté d'action.

➤ Intérêts

Le modèle de l'ogon présente les quatre dimensions sans y apporter de méthode générique et précise, mais en mettant plutôt l'accent sur les

éléments systémiques critiques manquants lors des catastrophes passées, ou présents lors de l'observation de pratiques de prévention gagnantes.

⚠ Limites

Comme tout ce courant de la gestion, et dans la même veine que les intérêts de ce modèle, les connaissances et expériences ne permettent pas de proposer un processus précis et technique. Il

offre une prise de conscience systémique quelquefois difficile à faire avec un regard interne à l'organisation et lorsque le temps manque.

📖 Bibliographie

Pauchant T.C. & Mitroff I.I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal, CA, Presses HEC.



La pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise



[Objectif]

Cette pyramide a été élaborée par Archie Carroll (1991) pour illustrer les quatre dimensions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). D'après Carroll et Buchholtz (2014, p. 32), « la responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) que la société a à un moment donné ». Ainsi, les deux priorités fondamentales d'une entreprise sont : être profitable (*responsabilités économiques*) et respecter la loi (*responsabilités légales*). Ces deux engagements sont en fait exigés par la société, à laquelle l'entreprise doit rendre des comptes. Puisque l'entreprise tire profit des citoyens formés par les gouvernements et puisqu'elle opère sur leurs territoires, elle est sujette à la pression de la société et de ses représentants. La société attend alors en retour que l'entreprise se comporte de manière éthique (*responsabilités éthiques*). On peut aller jusqu'à souhaiter qu'elle fasse du bien à la communauté (*responsabilités philanthropiques*).

📍 Origine

À l'origine, les quatre dimensions de la RSE identifiées par Carroll (1979) n'étaient pas représentées par une pyramide. Golli et Yahiaoui (2009, p. 141) rappellent qu'à travers cette conception pyramidale, « les quatre catégories de responsabilité existent simultanément et l'ordre dans

lequel elles sont représentées renvoie à leur importance relative ». Les responsabilités légales mais surtout économiques sont celles qui ont été prises en considération par les entreprises jusque-là. Elles constituent donc la base de la pyramide.

Quand et comment l'utiliser

La pyramide de la RSE renvoie l'entreprise à ses différentes responsabilités, ce qui lui permet ainsi d'identifier les attentes provenant d'une partie prenante particulièrement importante, la société. La perception de l'entreprise qu'à l'ensemble de la société peut en effet avoir un impact (positif ou négatif) relativement fort sur ses résultats. Les

entreprises en sont désormais bien conscientes et nombre d'entre elles répondent au niveau des responsabilités éthiques, même s'il s'agit parfois d'un simple *greenwashing*¹.

1. D'après Benoît-Moreau *et al.* (2008, p. 3), le *greenwashing* « désigne les opérations de communication qui tentent de valoriser des engagements sociaux ou environnementaux en dépit de l'absence d'actions à la hauteur de cette communication ».

Intérêts

Ce schéma donne une vision claire des différentes responsabilités de l'entreprise, qui ne sont pas uniquement économiques. L'intérêt de la pyramide de la RSE est aussi de montrer que les

entreprises peuvent dépasser le niveau des responsabilités légales, qui sont parfois insuffisantes pour garantir la dimension éthique des affaires.

Limites

Ce schéma ne donne pas d'indication dans le cas où un ou plusieurs niveaux de responsabilité enteraient en conflit. Cela peut par exemple être le cas des responsabilités éthiques et économiques (Crane & Matten, 2007).

Enfin, et cela remet en cause l'idée même de RSE, Karnani (2010) suggère qu'elle ne serait en

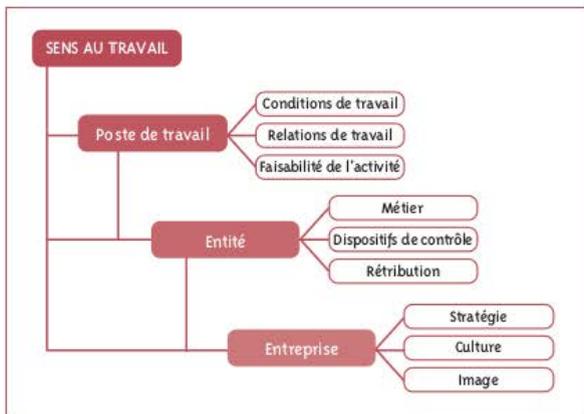
fait qu'une illusion dangereuse de sécurité qui empêcherait la mise en place d'une régulation effective. Levitt (1958) avait déjà soulevé l'importance de garder une ligne de démarcation claire entre les entreprises qui font des affaires et les gouvernements qui mettent en place des lois de régulation et qui s'occupent de l'intérêt général.

Bibliographie

- Benoît-Moreau F., Parguel B. & Larceneux F. (2008). « Comment prévenir le greenwashing ? L'influence des éléments d'exécution publicitaire ». Paris, *États Généraux du Management*.
- Carroll A. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance ». *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505.
- Carroll A. (1991). « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders ». *Business Horizons*, 34(4), p. 39-48.
- Carroll A. & Buchholtz A. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning, 9^e éd.
- Crane A. & Matten D. (2007). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford, Oxford University Press, 2^e éd.
- Golli A. & Yahiaoui D. (2009). « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien ». *Management & Avenir*, 23(3), p. 139-152.
- Karnani A. (2010). « The Case Against Corporate Social Responsibility ». *The Wall Street Journal*. Consulté à l'adresse <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703338004575230112664504890>
- Levitt, T. (1958). « The dangers of social-responsibility ». *Harvard Business Review*, 36(5), p. 41-50.



Le modèle du sens au travail



[Objectif]

Pour répondre de la manière la plus opérationnelle à la question « Qu'est-ce qui fait sens au travail ? », Autissier et Wacheux (2006) ont proposé, à partir des travaux sur le *sensemaking* de Weick, un modèle à trois niveaux :

- ▶ le poste de travail,
- ▶ l'entité fonctionnelle, environnement immédiat du poste de travail,
- ▶ l'organisation dans son ensemble.

À chacun de ces niveaux, les individus sont en quête d'informations, de relations, d'actions et d'expériences à partir desquelles ils éprouveront une satisfaction. Le sentiment d'appartenir à un groupe fort, de participer à une cause noble, d'avoir du plaisir dans ses relations au quotidien sont autant de situations qui permettent à une personne de trouver du sens à ce qu'elle fait au quotidien.

📍 Origine

Qu'est-ce qui fait sens au travail pour les personnes ? Cette question devrait être à la base de toute démarche managériale. La notion de sens est une manière de sortir de la dimension instrumentale du management (tableau de bord, procédure, etc.) pour s'intéresser aux conditions

de motivation et d'engagement des personnes. À partir des travaux de Weick (1995), Autissier et Wacheux (2006) proposent un modèle du sens au travail en neuf items à mobiliser dans les projets de changement et dans le développement d'une culture managériale.

Quand et comment l'utiliser

Les trois niveaux du modèle se décomposent en neuf items au travers desquels l'entreprise procure les moyens de création de sens aux individus qui participent à son activité : des conditions de travail de bonne qualité, des relations au travail socialisantes, la faisabilité de l'activité, la lisibilité de la stratégie, une image externe valorisante, une culture qui donne des repères, la valorisation des compétences au travers d'un métier, des dispositifs de pilotage performants et une rétribution équitable participent à l'émergence d'un sens conjoncturel qui évolue dans le temps mais dont l'appropriation par les salariés développe leur implication.

Le modèle du sens au travail constitue une grille de lecture pour évaluer le sens dans sa globalité et apprécier les lieux constitutifs de sens. Dans leur ouvrage de 2006, Autissier et Wacheux proposent une grille de quantification du sens sous la forme d'un baromètre du sens. L'intérêt de ce modèle est de proposer des niveaux et des lieux de création de sens observables et sur lesquels il est envisageable d'intervenir. C'est aussi un moyen d'interroger l'entreprise et sa ligne managériale sur sa capacité à créer du sens auprès des salariés.

Intérêts

Les trois niveaux permettent à tout un chacun de s'interroger sur le rôle qu'il peut jouer pour créer du sens avec l'idée que le sens n'est pas uniquement l'affaire du dirigeant, mais de tous. Le modèle avance aussi une forme de hiérarchie

en mentionnant que ce qui fait sens en premier, ce sont les conditions de travail et la manière d'exercer une activité avant des concepts plus collectifs et abstraits comme la culture, l'image ou la stratégie de l'entreprise.

Limites

Le changement n'est pas vu comme un processus balistique mais comme un processus émergent au sein d'un collectif humain caractérisé par un potentiel de mobilisation et d'implication. Aussi, la gestion du changement s'apparente moins à une gestion de projet qu'à un management par

le sens au quotidien.

La notion de sens est très complexe à appréhender. La grille proposée se limite à l'environnement professionnel qui est bien sûr encapsulé dans le monde des croyances personnelles et de l'environnement sociétal.

Bibliographie

- Autissier D. & Wacheux F. (2006). *Manager par le sens*. Eyrolles.
- Autissier D., Bensebaa F. (éd. 2006). *Les défis du sensemaking en entreprise*. Economica.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.



L'entreprise éthique



[Objectif]

L'éthique est une question qui se pose au quotidien : agissons-nous dans les meilleures conditions de progrès et de respect ? Les référentiels mobilisés pour cette comparaison sont de différentes natures. Ce sont des règles morales, des lois, des règlements ou des chartes. Le non-respect de ces règles entraîne une sanction, synonyme d'exclusion du groupe auquel on appartient. Ce jeu virtuel est cependant détourné aux profits de passagers clandestins qui profitent du système sans pour autant être mis hors-jeu. Ils ne respectent pas les règles, jouent sur les ambiguïtés, les modifient à leur avantage, prétendent ne pas les reconnaître au profit d'eux-mêmes et à l'encontre de l'intérêt collectif.

📍 Origine

L'éthique peut être envisagée de manière ontologique (l'éthique est une règle immuable qui oriente et justifie nos vies) ou normative en affirmant que certaines choses sont intrinsèquement bonnes, ou d'une valeur supérieure à d'autres et qu'il faut les développer. Pour définir ces

référentiels, il faut s'interroger sur ce qui est bon et ce sur quoi il faut exercer une responsabilité. Quelles sont les valeurs fortes à revendiquer et défendre ? Quelles sont les situations à responsabilité forte ? Quels sont les droits et devoirs de chacun ? Quelles sont les sanctions applicables ?

🕒 Quand et comment l'utiliser

L'éthique est un concept ambigu en entreprise et dans le monde des affaires. La pratique des affaires

est parfois connotée comme non éthique au regard de certaines religions qui condamnent le gain

financier. Sans tomber dans l'analyse dogmatique, l'éthique ne s'envisage pas à partir du statut « entreprise » mais en fonction du but que cette dernière poursuit. Créer de la valeur et faire des gains n'est pas critiquable en soi si l'activité est réalisée dans le respect des droits et des devoirs humains.

L'éthique en entreprise serait alors un ensemble de bonnes pratiques écrites et diffusées auprès de tous les salariés, organisées selon les quatre pôles du schéma. Les porteurs de ces bonnes pratiques ne peuvent être que les salariés eux-mêmes qui changent leurs manières de faire, demandent des comptes à l'entreprise et font la promotion de cet état d'esprit. Les salariés doivent se comporter les uns envers les autres avec respect. Il est important

qu'il y ait un respect de la personne et une reconnaissance du travail et des efforts. Cela va à l'encontre des discriminations, harcèlements et violences dans les situations de travail. L'entreprise en tant qu'institution a une responsabilité sociale et sociétale et se doit de prendre des mesures pour que son activité s'inscrive dans des registres de respect de l'environnement et des réglementations sociales. Vis-à-vis des clients et des partenaires, l'entreprise doit également prendre des mesures pour s'assurer de leur éthique et mettre en place des pratiques contractuelles. Tout salarié se doit de penser à l'intérêt collectif de son action et à chercher à conjuguer ses objectifs personnels avec celui-ci.

➤ Intérêts

La déontologie (du grec *deon*, -ontos, ce qu'il faut faire, et *logos*, discours) traite des devoirs à remplir. C'est un ensemble de règles et de devoirs qui

régissent une profession et les pratiques de ceux qui l'exercent. Au-delà des principes et des discours, il s'agit d'envisager des actions concrètes.

⚠ Limites

Selon Aristote, ce qui permet de dire qu'une action est juste ou non, c'est la finalité qu'elle poursuit (le *télos*). La focalisation de la finalité d'une entreprise sur le domaine financier ne risque-t-elle pas de rendre acceptable des pratiques qui ne le sont pas au regard d'autres finalités sociales et sociétales ? Faire de l'éthique nécessite de s'interroger sur ces actions, mais surtout sur la finalité poursuivie par ces dernières au travers des systèmes

de valeur des organisations. L'entreprise est un lieu de production mais également de socialisation. Elle a un rôle d'exemple à donner et se doit d'être un lieu de création de valeur « à visage humain ». L'autre point à souligner pour que l'éthique devienne réalité est l'inscription de cette dernière dans les outils de gestion de l'entreprise à côté des indicateurs de coûts financiers.

📖 Bibliographie

- Aristote. *Éthique à Nicomaque* (disponible dans diverses éditions).
- Boéri D., Cuguen M., Aniol S. & Birbes D. (2006), *Maîtriser la Qualité et le Management éthique : Tout sur la certification (normes ISO 9001-v.2000) la qualité totale*. Maxima, 3^e éd. revue et augmentée.
- Hudé H. (2004). *L'Éthique des décideurs*. Paris, Presses de la Renaissance.
- Mercier S. (2004). *L'Éthique dans les entreprises*. Paris, La Découverte.
- Weber M. (1999). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Flammarion, 2^e éd.



Partie 2

Organisation

L'organisation est la manière dont sont organisées les ressources dans une logique de performance. Un des fondamentaux de toute organisation réside dans la coordination des différentes parties prenantes. Les sciences de l'organisation, que nous appelons plus volontiers les théories de l'organisation, visent à formaliser des théories, principes et règles d'organisation. De nombreux auteurs s'essaient à comprendre les mécanismes organisationnels des systèmes collectifs. Adam Smith au xvii^e siècle avait posé la problématique de l'organisation avec sa description d'une manufacture d'épingles dans son ouvrage *La Richesse des nations*. Le sociologue Max Weber, dans son ouvrage de 1905 *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*, montre des similitudes entre les organisations religieuses et industrielles.

Depuis, les théories de l'organisation se sont développées et leur corpus n'a cessé de croître et d'alimenter les formations et les pratiques. Cette deuxième partie vise à vous faire partager les principaux apports des théories de l'organisation au travers de modèles emblématiques sous la forme de schémas ou de tableaux. Nous abordons à la fois des schémas portant sur le principe même d'organisation ou ses modalités, sur des outils et des démarches organisationnelles.



La théorie des organisations

Paradigme	Métaphore	Image de l'organisation	objet	Méthode	Résultat	Références
Classique	Machine	Une machine conçue et construite par la direction pour atteindre des buts prédéterminés	<ul style="list-style-type: none"> Les effets de l'organisation sur la société La gestion de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Observation et analyse historiques Réflexion personnelle sur la base de l'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> Typologie des cadres théoriques Recommandations pour la pratique de la gestion 	Taylor, Fayol, Weber
Moderniste	Organisme	Un système vivant qui accomplit les fonctions nécessaires à la survie, en particulier l'adaptation à un monde hostile	L'organisation à travers des mesures objectives	<ul style="list-style-type: none"> Mesures descriptives Corrélation entre les mesures standardisées 	<ul style="list-style-type: none"> Études comparatives Analyses statistiques multi-variantes 	Simon, March
Interprétativiste symbolique	Culture	Un modèle de significations créé et maintenu par l'association humaine <i>via</i> des valeurs partagées, des traditions et des coutumes	L'organisation vue selon des perceptions subjectives	<ul style="list-style-type: none"> Observation participante Entretiens ethnographiques 	Textes narratifs (études de cas et ethnographies organisationnelles)	Berger, Luckman, Weick, Giddens, Selznick
Post-modernisme	Collage	Une théorie de l'organisation est un collage fait de fragments de connaissances et de compréhensions mis ensemble pour former un nouveau paradigme en référence au passé	Théorie des organisations et pratiques d'élaboration de théories	<ul style="list-style-type: none"> Déconstruction Critique des pratiques d'élaboration des théories 	Réflexivité et valeurs réflexives	Derrida, Deleuze

[Objectif]

Pour se repérer et se donner une cartographie de ses composants et de son périmètre, la chimie dispose d'un élément fondateur : la table de Mendeleïev. Ce tableau donne une représentation des éléments chimiques permettant une appréhension de l'ensemble et de ses parties. En science de gestion, peut-être en raison du fait que le périmètre est moins circonscrit et que sa dimension humaine la rend moins « découplable », nous disposons peu de telles représentations. Pour vous aider à comprendre ce que recouvre la théorie des organisations, nous vous proposons la grille de Hatch (1999).

Origine

La théorie des organisations est un ensemble de théories explicatives et prédictives sur le fonctionnement des organisations humaines. En raison du caractère mouvant et idiosyncratique de son objet d'étude, à savoir les entreprises, la théorie des organisations s'est construite autour de grands paradigmes qui ont donné des grilles

de lecture et des outils de gestion. Dans son ouvrage *Théorie des organisations*, Mary Jo Hatch donne une structuration des sciences de gestion en quatre grands paradigmes qu'elle résume en termes de métaphores que l'on peut synthétiser par le tableau précédent.

Quand et comment l'utiliser

Pour bien appréhender le fonctionnement d'une organisation en tant que manager, dirigeant ou bien chercheur, ce tableau constitue une grille de

lecture. Il peut être utilisé pour comprendre et/ou agir. Son contenu donne des éléments de définition réutilisables et pouvant servir de justifications.

Intérêts

Comprendre le fonctionnement des organisations et l'améliorer nécessite une capitalisation des pratiques et des analyses. Cet ensemble évolue

dans une logique de réfutation, et penseurs et praticiens puisent dans ces grilles de lecture pour leurs besoins réciproques.

Limites

Le management est-il un ensemble de pratiques testées sur le terrain et/ou des conjectures, lois et paradigmes qui s'inscrivent dans le cadre d'un corpus théorique qui évolue au gré des

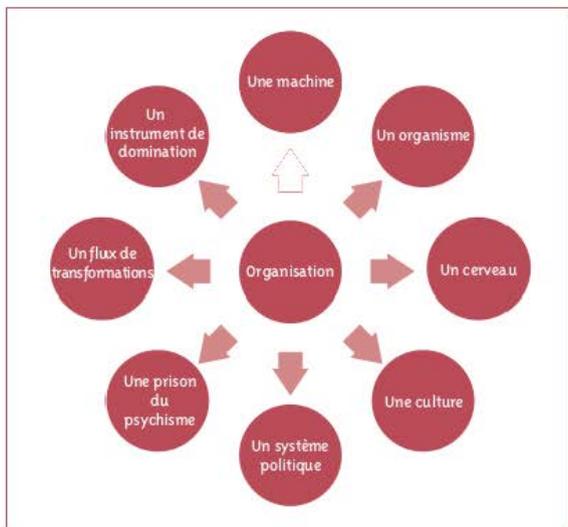
réfutations ? Depuis les années 1930 s'est constituée une communauté de chercheurs en science de gestion dont les travaux visent à construire ce corpus théorique.

Bibliographie

- Chaire S. & Huault I. (2002). *Les grands auteurs en management*. EMS .
- Hatch M.J. (1999). *Théorie des organisations*. De Boeck.
- Mintzberg H. (2004). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation, 2^e éd.



Les images de l'organisation



[Objectif]

Le schéma propose d'utiliser la métaphore afin de rendre un portrait complet et représentatif de ce qu'est l'organisation aux yeux de ses employés, voire de ses parties prenantes. Morgan (1986) mobilise l'exercice de la métaphore dans l'objectif de capter la complexité inhérente à la compréhension d'un système organisationnel.

📍 Origine

Les huit images de l'organisation ont été proposées par le professeur Gareth Morgan, chercheur émérite de l'université de York (Toronto, Canada). Elles sont traitées dans son ouvrage, *Images of*

Organization, publié en 1986, et reprises en partie dans le principe d'*imaginization* que l'auteur propose dans son ouvrage *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing and managing*.

🕒 Quand et comment l'utiliser

À travers un processus d'« imaginisation », l'organisation peut être comprise sous plusieurs perspectives permettant au gestionnaire d'approcher l'influence mutuelle entre l'organisation et ses environnements. Huit images sont proposées afin

d'amener l'utilisateur à modifier et approfondir ses points de vue.

- ▶ *Une machine*. L'organisation a des objectifs concrets et ses mécanismes sont assemblés afin d'y répondre. Il est important de

concrétiser les rôles et responsabilités, de diviser et normaliser les tâches, de former les employés selon les standards et de contrôler et codifier les processus humains et mécaniques impliqués.

- ▶ *Un organisme.* Par contraste et même en opposition à l'image mécanique, l'organisation est perçue dans une perspective organique, voire biologique. Celle-ci s'inscrit dans les théories de l'évolution et du cycle de vie où l'organisation doit s'adapter à des environnements changeants.
- ▶ *Un cerveau.* Tels les deux hémisphères cérébraux, une organisation met en interaction des structures différentes et spécialisées, mais complémentaires. Leur coordination apparaît donc très importante et les approches du traitement de l'information s'imposent.
- ▶ *Une culture.* De plus en plus abstraite, cette image privilégie l'analyse des croyances, des rites, des symboles et des valeurs portés explicitement ou implicitement par les groupes de

personnes au sein d'une organisation.

- ▶ *Un système politique.* L'organisation est comparée à la société en ce qui a trait aux formes de gouvernance et aux enjeux politiques. Les notions de conflit et pouvoir y sont centrales. L'employé et l'organisation ont chacun leurs intérêts et il importe que les deux parties soient en adéquation.
- ▶ *Une prison du psychisme.* L'organisation est un ensemble de représentations cognitives conscientes et inconscientes pour ses membres. Cette image stipule que l'on ne peut agir et transformer l'organisation que par rapport aux perceptions que l'on a d'elle *a priori*.
- ▶ *Un flux de transformations.* Continuité et changement sont constants afin de maintenir l'identité du système tout en le régénérant par rapport à son environnement.
- ▶ *Un instrument de domination.* L'organisation, telle la société, n'échappe pas aux enjeux de la domination d'une minorité imposée à une majorité.

➤ Intérêts

Non seulement ce travail reposant sur la métaphore est utile pour comprendre et soulever les enjeux sous-jacents des problèmes organisationnels, mais il peut permettre aussi de dresser des diagnostics et méthodes différentes et innovantes

dans leurs contextes. Une telle approche mène donc le gestionnaire à mobiliser son côté intuitif quelquefois oublié dans certaines méthodes d'analyses managériales.

⚠ Limites

Chacune de ces images apporte une représentation distincte, même si elles sont complémentaires.

Plus le nombre d'images mobilisées est important, meilleure sera l'approche de l'enjeu traité.

📖 Bibliographie

- Morgan G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA, Sage Publications.
- Morgan G. (1993). *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing and managing*. San Francisco, CA, Sage Publications.



Les patates de Mintzberg



D'après Mintzberg (1998, p. 155)

[Objectif]

Ce schéma illustre la structure classique d'une organisation. Les patates de Mintzberg représentent les cinq bases organisationnelles et la manière dont celles-ci se répartissent le travail et se coordonnent.

L'organisation est d'abord constituée d'un *sommet stratégique* qui correspond aux responsables investis des missions de direction, de stratégie, de relation avec l'extérieur et de contrôle. Ensuite, il y a la *ligne hiérarchique* qui tient le rôle d'intermédiaire entre le sommet et la base opérationnelle. La base opérationnelle est appelée *centre opérationnel* (ouvriers, vendeurs, expéditeurs...). Il s'agit des personnes qui concourent directement à la production et à la vente des biens et services. Parallèlement, la *technostructure* a pour rôle de standardiser, de planifier et de contrôler. Celle-ci est constituée d'analystes et ne fait pas partie de l'encadrement (experts, ingénieurs et cadres des fonctions comptabilité, planification, méthodes, formation...).

Les mécanismes de coordination sont l'*ajustement mutuel*, la *supervision directe*, la *standardisation des procédés*, la *standardisation des résultats*, la *standardisation des qualifications* et la *standardisation des valeurs*.

Origine

Le schéma de la structure de l'organisation a été développée par Mintzberg en 1982 (*Structure et dynamique des organisations*) et comptait

au départ cinq mécanismes de coordination. Un sixième mécanisme est apparu en 1998.

Quand et comment l'utiliser

Selon Mintzberg (1982, p. 53-54), ce schéma présente l'organisation comme un système de flux

régulés (d'autorité et d'activités). L'auteur met ainsi en avant une typologie des entreprises

(configurations structurelles), selon la forme de coordination utilisée – la base étant considérée comme principale (partie clé). Chaque configuration peut être une version hybride des mécanismes présentés précédemment.

Il y a d'abord l'organisation entrepreneuriale ou la *structure simple*. Elle fonctionne sur le mode de la supervision directe (PME, start-up). Ensuite, il y a l'organisation mécaniste ou la *bureaucratie industrielle* lorsque la coordination passe par la standardisation des procédés et par des postes spécialisés d'un faible niveau de compétences (industrie automobile). La *bureaucratie professionnelle* ensuite se caractérise par une coordination assurée par la normalisation des compétences et non par des procédés.

L'*organisation divisionnelle* est quant à elle constituée d'unités définies sur la base des produits ou du marché et contrôlées par une direction générale. L'adhocratie ou l'*organisation innovatrice* correspond plutôt à une structure fluide où la coordination s'opère par ajustement mutuel au moyen de communications informelles. On la trouve dans des secteurs comme l'industrie aérospatiale, la pétrochimie, le conseil ou l'informatique par exemple.

Dans un autre ouvrage de Mintzberg (1998), viendront l'*organisation missionnaire* avec une idéologie forte et une standardisation des normes et l'*organisation politique* où « il n'est pas possible d'identifier un mécanisme de coordination ou une partie clé » (Landrieux-Kartochian, 2013) car les conflits dominent l'organisation.

➤ Intérêts

Ce schéma permet d'illustrer les différents rôles tenus par les acteurs de l'entreprise et la manière dont ceux-ci se coordonnent pour assurer la

production de biens/services. L'intérêt de cette figure réside aussi dans la mise en lumière des relations de pouvoir dans les organisations.

⚠ Limites

La théorie de Mintzberg laisse une très grande place aux facteurs environnementaux (théorie de la contingence) qui viendraient fortement influencer la structure de l'entreprise. Selon Mintzberg,

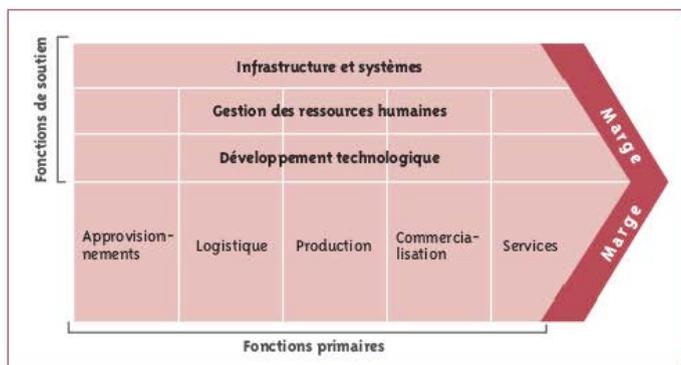
l'entreprise n'aurait alors qu'un très faible pouvoir de décision sur la manière dont elle s'organise. Enfin, la réalité est probablement plus complexe que ce que la figure laisse entendre.

📖 Bibliographie

- Landrieux-Kartochian S. (2013). *Théorie des organisations*. Paris, Gualino é diteur, 2^e éd.
- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (2004). *Le Management. Voyage au centre des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation, 2^e éd.
- Nizet J. (2012). « Henry Mintzberg : la coordination du travail ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, p. 1934-1938.



La chaîne de valeur



[Objectif]

Selon Robbins *et al.* (2011, p. 469), la valeur « désigne les performances, les caractéristiques, les particularités, et tout autre aspect d'un bien ou d'un service pour lequel le client se montre prêt à sacrifier certaines ressources (en règle générale, de l'argent) ». Cette valeur peut être d'usage, de plaisir, de statut ou de confort.

La chaîne de valeur donne aux gestionnaires les moyens de comprendre la manière dont les activités organisationnelles s'enchaînent afin de créer de la valeur. Elle est un outil de diagnostic interne qui permet de rendre compte des capacités stratégiques de l'entreprise. Elle porte sur un unique domaine d'activité ou sur une entreprise.

Les *fonctions primaires* sont directement concernées par la création de valeur car elles assurent l'offre du bien/service. Tandis que les *approvisionnements* permettent d'acquérir les matières premières permettant la production d'un bien/service, la *logistique* réduit le délai de réponse aux commandes, la *production* transforme les matières premières, la *commercialisation* ajoute de la valeur au produit à travers le marketing (construction d'une image/réputation) et la vente (stimulation de l'acte d'achat chez les clients) et enfin, les *services* augmentent la valeur d'un bien/service en y ajoutant l'installation ou la formation.

Ensuite, les *fonctions de soutien* permettent d'améliorer l'efficacité (rapport résultats/objectifs fixés) et l'efficience (rapport résultats/moyens mis en œuvre) des *fonctions primaires*. Il s'agit alors des *infrastructures et systèmes* (d'information notamment), de la *gestion des ressources humaines* (recrutement et formation des individus) et du *développement technologique* (recherche ou savoir-faire immatériel).

Selon la valeur ajoutée au produit/service par ces différentes fonctions, l'entreprise réalise des marges plus ou moins importantes.

Origine

Le concept de la chaîne de valeur a été inventé par Porter (1985). Le schéma présenté ici a été

adapté par Johnson *et al.* (2011, p. 120).

Quand et comment l'utiliser

Une entreprise est susceptible d'utiliser cette figure pour analyser la nature de son avantage concurrentiel. Elle peut ainsi « replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ses fournisseurs et de ses clients pour voir, par exemple, quelle différenciation elle apporte » (Helfer *et al.*,

2013, p. 130). Par exemple, une entreprise peut décider de se différencier de ses concurrents par les services. Ensuite, en comparant la chaîne de valeur à la chaîne de coûts, l'entreprise devient en mesure de repérer les activités qui créent le plus de valeur.

Intérêts

Ce schéma permet à une entreprise de mieux se positionner sur son marché à l'aide d'un diagnostic interne qualitatif. Du point de vue externe, la chaîne de valeur suggère aussi qu'il y a des possibilités d'interdépendance entre les entreprises pour la création de valeur et ce, tout au long d'une filière. En effet « la plupart des organisations s'inscrivent également dans une filière, c'est-à-dire dans la succession de liens interorganisationnels et d'activités nécessaires à la création

d'une offre, qui va des fournisseurs de matières premières (en amont) aux clients finaux (en aval) » (Johnson *et al.*, 2011, p. 119).

La création de valeur pourrait ainsi être partagée (Porter & Kramer, 2011). À noter aussi qu'en parallèle de la chaîne de valeur interne de l'entreprise que le schéma représente, il y a le réseau de valeur, « c'est-à-dire l'ensemble des liens avec les fournisseurs, partenaires, etc. » (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013, p. 131).

Limites

La limite principale de ce schéma réside dans le fait qu'elle est focalisée sur un unique domaine d'activité. Or, depuis les premiers travaux de Porter (1985), les frontières d'un secteur donné

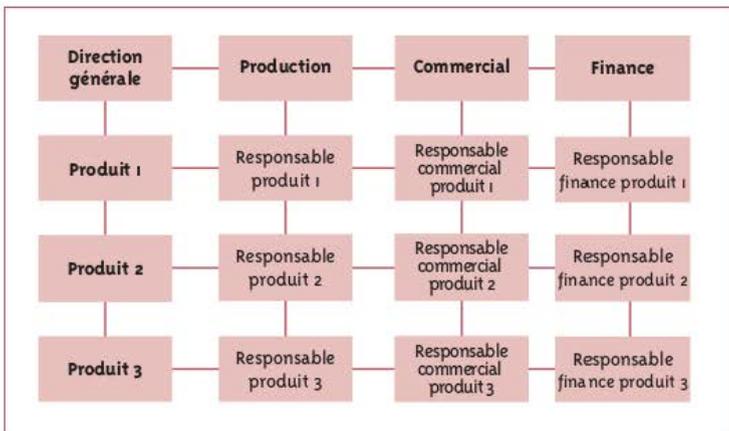
sont devenues plus floues (voir le schéma 4 « Les 5 forces de Porter »). De plus, ce schéma n'offre pas un niveau de précision élevé.

Bibliographie

- Helfer J.-P., Kalika M. & Orsoni J. (2013). *Management stratégique*. Paris, Vuibert, 9^e éd.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. & Fréry F. (2011). *Stratégique*. Paris, Pearson Education France, 9^e éd.
- Lehmann-Ortega L., Leroy F., Ganette B. & Dussauge P. (2013). *Strategor. Toute la stratégie d'entreprise*. Paris, Dunod, 6^e éd.
- Porter M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.
- Porter M.E. & Kramer M.R. (2011). « Creating shared value ». *Harvard Business Review*, 89(1/2), p. 62-77.
- Robbins S., DeCenzo D. & Coulter M. (2011). *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson Education France, 7^e éd.



L'organisation matricielle



[Objectif]

Une organisation est dite matricielle si ses membres ont plus d'un seul chef. L'organisation matricielle est dite non hiérarchique, car elle rompt avec la vision traditionnelle d'une hiérarchie centralisée telle que décrite au début du ^{xx}e siècle (Fayol, 1916). Elle est fondée sur le travail de groupe.

Les équipes matricielles se chargent d'une mission (projet de développement du produit 1, par exemple). Chaque membre développe ensuite une compétence majeure et devient responsable produit, responsable finance ou responsable DRH pour le produit 1.

Dans le cas du schéma, la matrice a deux dimensions. Ces dimensions illustrent la double affiliation des individus. Les membres d'une équipe matricielle sont d'abord affiliés à un projet (produit 1) pour lequel ils ont une autonomie de travail et une obligation de résultat. Ils sont aussi affiliés à un corps de métier (finance) dont ils doivent suivre les normes et adopter les meilleures pratiques.

Origine

La notion d'organisation non hiérarchique, apparue vers la fin des années 1950, suscitait alors « l'incompréhension chez ceux qui ne pouvaient imaginer une organisation sans chef » (Liu, 2012,

p. 1798). La structure matricielle est aujourd'hui plus répandue et reconnue, même si le principe de hiérarchie reste difficile à remettre en cause dans le monde professionnel.

Quand et comment l'utiliser

Liu (2012, p. 1799) rappelle que l'organisation matricielle est particulièrement pertinente « lorsqu'une polyvalence des membres sur la totalité des tâches est impossible » ou lorsque « le travail requiert des compétences longues à acquérir ». Elle permet donc une structure à la fois souple et réactive. L'organisation matricielle est particulièrement prisée dans les secteurs où l'activité est cyclique mais où les compétences doivent

être préservées et optimisées sur le long terme (comme le milieu de l'industrie automobile).

L'organisation matricielle est aussi adaptée aux entreprises qui voudraient poursuivre simultanément plusieurs objectifs stratégiques. Chaque équipe matricielle est alors plus proche du terrain et donc plus susceptible de résoudre efficacement les problématiques opérationnelles.

Intérêts

L'organisation matricielle alloue une certaine autonomie aux équipes tout en leur laissant la responsabilité de leurs résultats. Elle permet aussi la collaboration intelligente entre plusieurs

métiers afin de réaliser un produit ou un projet. Enfin, l'organisation matricielle permet aux entreprises de s'adapter plus facilement à leur environnement (Liu, 2012).

Limites

L'organisation matricielle nécessite que chaque membre ait des capacités techniques et sociales élevées pour rendre l'autonomie et le travail en

groupe efficaces. L'organisation matricielle a un coût.

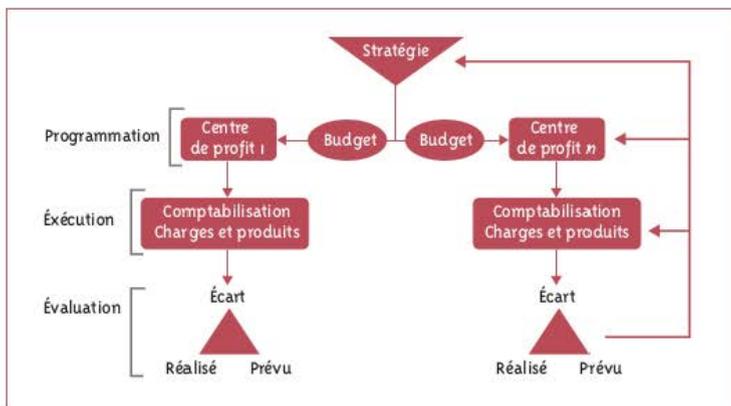
Bibliographie

Fayol H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod.

Liu M. (2012). « Fred E. Emery et Eric Trist : l'école socio-technique et la démocratie industrielle ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 1797-1800.



Centres de profit et cycle budgétaire



[Objectif]

Le budget est un outil d'allocation des ressources, de contrôle de résultats et de prévision de l'activité. Déployé dans la plupart des entreprises en relation avec la comptabilité générale, le dispositif budgétaire est parfois critiqué pour son manque de réactivité et sa lourdeur bureaucratique. Les budgets, définis une fois par an, intègrent difficilement des variations d'activité qui sont par définition non prévisibles et qui exigent de relancer la procédure budgétaire d'allocation des ressources. L'autre critique que l'on peut émettre à l'égard du dispositif budgétaire est qu'il privilégie une gestion par les moyens (les ressources allouées) parfois au détriment des résultats.

Origine

Développé dans les années 1950 en réponse aux besoins de croissance des entreprises, la démarche budgétaire consiste à prévoir les postes de dépenses et de recettes en fonction d'un objectif de vente à réaliser. Comme le mentionne le schéma, un budget est une prévision de

charges et de ressources pour la réalisation d'une production donnée dans le cadre d'une stratégie. Le budget attribue des ressources à des centres de responsabilités pour qu'ils réalisent une production donnée. Le budget est suivi et la performance s'identifie à la minimisation des écarts.

Quand et comment l'utiliser

Par rapport à une vente prévisionnelle, sont calculés des budgets globaux pour l'entreprise (budget

des ventes, budget des frais commerciaux, budget des achats, budget de main-d'œuvre, budget

des fonctions supports, budget des investissements, budget de trésorerie) qui permettront de définir un bilan et un compte de résultat prévisionnels. Ces budgets sont ensuite déclinés pour chaque centre de responsabilités. Parfois, c'est la somme des budgets des centres de responsabilités qui donnent les budgets généraux. Pour cela, les entreprises mettent en place des enquêtes budgétaires qui consistent à demander aux différents services (centres de responsabilités) de fournir les ressources dont ils ont besoin pour

réaliser un niveau d'activité. Les enquêtes budgétaires sont en général lancées en septembre de l'année $n-1$ pour le budget de l'année n . La remontée des enquêtes permet une première évaluation globale, un arbitrage d'allocation de ressources et des demandes de réaffectation de moyens en direction des centres de responsabilités. Une fois l'enveloppe globale stabilisée, les budgets sont alloués et consommés avec le calcul régulier d'écarts pour vérifier si le budget sera tenu.

➤ Intérêts

Selon une périodicité définie *a priori* (en général mensuelle ou trimestrielle), il est procédé à un calcul d'écarts permettant de s'assurer du respect du budget mais aussi de la capacité de celui-ci à correspondre aux besoins de ressources de l'activité. L'écart le plus simple consiste à comparer le réel et le prévisionnel et à analyser ce dernier en tenant compte des effets de saisonnalité et des délais de paiement. L'évolution récente du cours de certaines matières premières a montré qu'il

était important de différencier dans l'écart ce qui est le fait du prix et/ou de la quantité. Pour cela, on préconise de calculer un écart sur prix (écart sur prix = [prix réel - prix prévisionnel] × quantité réelle) et un écart sur qualité [écart sur quantité = quantité réelle - quantité prévisionnelle] × prix prévisionnel). La somme de ces deux écarts donne l'écart global, et permet de mieux comprendre ce dernier et d'orienter les actions de correction.

⚠ Limites

Pour savoir si les budgets sont bien utilisés, faites une analyse mensuelle de consommation des ressources. Si le mois de décembre représente plus de 40 %, c'est que le budget aurait pu être mieux utilisé et que les dépenses regroupées sur

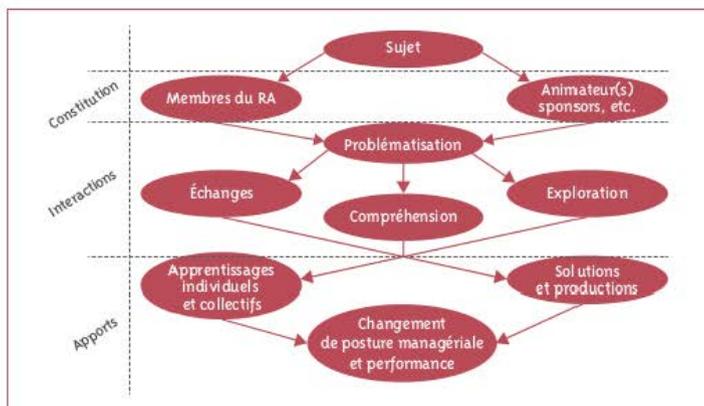
la fin d'année symbolisent des effets de rattrapage et de consommation de l'enveloppe allouée par crainte de voir celle-ci réduite en cas de non-utilisation.

📖 Bibliographie

- Anthony R.N. (1965). *Planning and Control System. A framework for Analysis*, Division of research. Boston, Harvard University.
- Anthony R.N. (1988). *La fonction contrôle de gestion*. Publi-Union.
- Autissier D. (2008). *Mesurer la performance de la fonction contrôle de gestion*. Eyrolles.
- Cyert R. & March J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs NJ Prentice Hall.



Les réseaux apprenants



[Objectif]

Un réseau apprenant est un dispositif de rencontres finalisées autour d'enjeux de performance, entre personnes issues de tous les niveaux hiérarchiques et des différents métiers d'une organisation. Ce dispositif est encadré par une durée, une périodicité des échanges, des modalités d'animation et des objectifs. Les participants débattent à partir de leurs pratiques dans une logique d'exploration et de résolution. Grâce à l'échange de pratiques, le réseau apprenant est un dispositif d'explication et d'élaboration de solutions qui permet à ses participants de mieux comprendre leur manière d'agir, dans une logique d'apprentissage.

📍 Origine

Le processus du réseau apprenant se décompose en trois phases. La phase de constitution vise à mettre en place le réseau en définissant les participants, les modes d'animation et les sujets à débattre. Lors de la phase d'interaction, il s'agit d'organiser et de susciter les interactions entre les membres pour créer un supplément d'intelligence

collective et d'apprentissage. Dans la phase des apports sont opérés les apprentissages individuels et collectifs. En outre, les différents apports de la démarche sont rendus opérationnels, dans une logique d'ancrage. Le schéma a été finalisé dans l'ouvrage consacré aux réseaux apprenants à la SNCF (Autissier *et al.*, 2013).

🕒 Quand et comment l'utiliser

L'analyse des pratiques des réseaux apprenants à la SNCF (Autissier *et al.*, 2013) permet de mettre en avant cinq thématiques mobilisées :

Innovation : l'innovation consiste à envisager autre chose ou une autre façon d'agir. Dans une logique de brainstorming, il s'agit d'identifier des

pistes de réflexion pour de nouveaux produits et/ou de nouvelles manières de faire.

Thème exploratoire : le choix d'un thème exploratoire vise à permettre aux participants de comprendre un nouveau concept à propos duquel ils n'ont ni expérience ni connaissances (internes ou externes) immédiatement mobilisables.

Résolution du problème : un problème connu et jugé suffisamment important peut être posé à la collectivité en termes de contraintes et/ou d'urgence. Le travail consiste alors à définir avec précision ses causes, à les partager et à envisager les actions à mener. La réflexion porte tout autant sur la prise de conscience de l'importance du problème que sur la proposition d'un plan d'action réaliste et opérationnel.

Diagnostic d'une situation : une situation qui pose problème et/ou suscite l'interrogation peut faire

l'objet d'un diagnostic. Par *diagnostic*, nous entendons la formalisation des éléments explicatifs du fonctionnement et/ou de l'état d'un service, d'un projet, d'un groupe, d'une entreprise ou encore d'un phénomène. Le prisme retenu est celui de la recherche d'éléments factuels sur la situation et de leur analyse dans le temps et l'espace.

Sensibilisation à un sujet : certains thèmes sont peu, voire pas connus dans les organisations. Parfois, ils sont connus de manière générique, mais pas de manière pratique et opérationnelle. Prenons l'exemple de la qualité de vie au travail. Tout le monde s'entend à peu près sur les finalités. Toutefois, les principaux intéressés ne sont pas nécessairement sensibilisés à l'importance et aux modalités pratiques de traitement de cette question.

➤ Intérêts

Socrate l'observait déjà en son temps : « Le savoir est la seule matière qui s'accroît quand on la partage. » Les résultats d'un réseau apprenant constituent à cet égard une double ressource pour les participants. Ces derniers bénéficient d'une part

d'une expérience d'échange et de compréhension sur un sujet tout en disposant, d'autre part, de ressources formalisées leur permettant d'archiver et de diffuser le savoir produit.

⚠ Limites

L'animation est une composante structurante et identitaire du réseau apprenant. Les personnes qui rejoignent un réseau apprenant sont à la recherche d'une nouvelle modalité d'interaction. Elles recherchent avant tout une zone neutre,

dans laquelle l'échange peut se dérouler dans un « parler vrai » et avec bienveillance. Encore faut-il que cet échange attendu soit à la fois autorisé et animé.

📖 Bibliographie

- Argyris C. & Schön D.A. (1996). *Organizational Learning II*. Addison-Wesley.
 Attissier D., Hureau J.-P., Raynard T. & Vandangeon I. (2013). *Les réseaux apprenants*. Eyrolles.



L'efficacité des équipes de travail



[Objectif]

Le schéma de l'efficacité des équipes répond à une situation particulière du design organisationnel. L'évaluation des équipes est souvent trop réductrice et vise essentiellement des indicateurs de rendement quantitatifs. Sinon, les dimensions importantes de l'efficacité ne font que rarement l'unanimité. Ce schéma intègre donc à la fois les indicateurs quantitatifs ou classiques et les indicateurs qualitatifs et humains en lien avec la performance collective.

📍 Origine

En suivant la présence grandissante d'équipes de travail en tant qu'unité organisationnelle au cours des dernières décennies, Savoie et Beaudin (1995) conçoivent un modèle d'évaluation de l'efficacité de ces équipes. La seule structuration

d'équipes de travail ne suffisant pas à la performance, ils ont proposé une étude sur les facteurs les plus fondamentaux dans la distinction des équipes performantes de celles l'étant moins.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Les dimensions de l'efficacité des équipes de Savoie et Beaudin s'appliquent à tout moment nécessitant un bilan concernant une équipe, quels que soient sa structure et son mode de gestion. L'ensemble des cinq indicateurs offre

un portrait complet, pertinent et interdépendant. Ainsi aucun ne devrait être éliminé de la collecte d'informations.

La *légitimité*, ou la *réputation de l'équipe*, se

retrouve au centre de la figure étant donné l'importance de cette dimension pour l'existence même du groupe. Elle concerne l'évaluation faite par les parties prenantes. L'ensemble des clients, autant que les dirigeants et les fournisseurs, accordent une réputation à l'équipe et celle-ci repose habituellement sur les quatre autres dimensions. Le *rendement* fait référence à un indicateur classique et inévitable en entreprise. Il offre un critère tangible et central de la performance. C'est aussi en outre l'élément le plus quantitatif du modèle en faisant référence aux niveaux de productivité, de bénéfices, de qualité, etc. La *qualité de l'expérience groupale* désigne la dimension propre au climat d'équipe. Les membres sont-ils satisfaits et heureux dans cette équipe ? La réalisation de soi, la collaboration et

la croissance professionnelle sont des critères à évaluer. L'*innovation*, dernièrement rapportée comme étant majeure pour l'efficacité des équipes (Morin et Aubé, 2007 ; West *et al.*, 1998), mise sur la capacité de remettre en question et de modifier les façons de faire afin d'être plus efficace ou efficient. Non seulement les effets des innovations produites doivent être évalués, mais l'espace donné aux membres pour la proposition d'idées nouvelles apparaît aussi fondamental. Finalement, la *pérennité* est un élément à ne pas oublier. L'équipe se doit d'être habile à s'adapter aux changements ayant des effets autant sur sa composition que sur ses méthodes de travail. La capacité à changer et l'engagement des membres sont ici des critères importants.

➤ Intérêts

Ce schéma est utile afin d'établir les éléments à améliorer, ainsi que les forces des équipes. Ainsi, peu importe le rendement classique mesuré par la direction, il est possible de trouver des opportunités de hausser l'efficacité d'une équipe à travers ses dimensions les moins positives. En plus d'offrir un regard multidimensionnel au gestionnaire, elle

peut permettre un étalonnage des pratiques entre des équipes similaires. En effet, en amenant le gestionnaire à élaborer des indicateurs pour ces cinq dimensions, il obtient ainsi un modèle générique où les forces et faiblesses des différentes équipes peuvent s'avérer différentes, mais profitables au développement de chacune.

⚠ Limites

Les cinq dimensions apparaissent effectivement entières, bien qu'elles puissent être difficiles à observer concrètement. Cela demande à l'utilisateur un certain niveau d'effort afin de déterminer des critères observables ou mesurables. La qualité de l'expérience groupale, par exemple, peut être

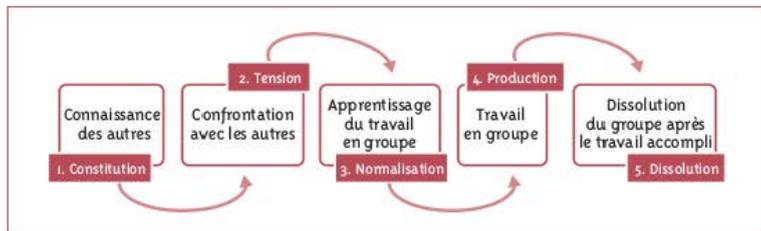
un sujet sensible à traiter avec les membres de certaines équipes. Quoique le fait même d'être un « sujet sensible » indique que la qualité de l'expérience groupale est faible, cela indique qu'il pourrait être difficile d'obtenir plus de détails afin d'approfondir l'évaluation de cette dimension.

📖 Bibliographie

- Morin E.M. & Aubé C. (2007). *Psychologie et management*. Montréal, Chenelière Éducation, 2^e éd.
- Savoie A. & Beaudin G. (1995). « Les équipes de travail : que faut-il en connaître ? ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 1, p. 116-137.
- West M.A., Borill C.S. & Unsworth K. L. (1998). « Team effectiveness in organizations ». *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, vol. 13, p. 1-48.



Les 5 étapes du développement d'un groupe



[Objectif]

Les groupes évoluent au fil du temps. Leurs membres changent au gré des démissions, des recrutements ou encore des promotions. Parallèlement, les tâches et les objectifs d'un groupe évoluent au fur et à mesure que les membres gagnent en expérience. Il semble alors indispensable pour un manager de bien comprendre comment un groupe se développe.

📍 Origine

Identifiées par Tuckman (1965), les 5 étapes du développement d'un groupe sont devenues incontournables pour les chercheurs et les managers.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Grâce à ce schéma, le leader repère le niveau de maturité de l'équipe pour mobiliser les leviers de motivation adéquats. Des évolutions significatives peuvent en effet être remarquées entre la première et la dernière réunion d'un groupe de travail. Le manager devrait donc adapter son style de management au stade de développement du groupe.

On distingue 5 étapes lors du processus de développement d'un groupe. La première correspond à la création du groupe (*constitution*). Durant cette phase, les membres font connaissance puis se mettent d'accord sur l'objectif de leur groupe. George et Jones (2012, p. 307) précisent que cette étape est franchie lorsque les individus se sentent membres du groupe.

La deuxième étape (*tension*) marque la confrontation aux opinions de chacun. Certains membres peuvent refuser de subir le contrôle du groupe, générant des conflits et la remise en question du leadership. On considère cette étape terminée lorsque les individus ne résistent plus au contrôle du groupe et comprennent qu'il est dans leur intérêt de collaborer pour atteindre l'objectif fixé lors de la première phase.

À partir de là, les membres du groupe tissent des liens de camaraderie et apprennent à travailler en groupe en vue de la réalisation de leur objectif (*normalisation*). Cette étape de *normalisation* est achevée lorsque les individus s'accordent sur les normes de comportements à adopter au sein du groupe.

Dorénavant coopératif et efficace, le groupe peut amorcer la phase de *production*. Il travaille effectivement selon les principes établis lors de la *normalisation* des rapports.

Enfin, lorsque l'objectif du groupe est atteint (projet accompli par exemple), on procède à sa *dissolution*.

À des fins d'intervention et de facilitation, durant la première étape (*constitution*), il serait ainsi judicieux de travailler sur la cohésion et la confiance au sein de l'équipe (en organisant un

team building par exemple) afin de limiter les aspects négatifs de l'étape de *tension*. Dès que celle-ci survient, le manager devrait réguler les échanges et permettre à chaque membre de s'exprimer, tout en gérant les conflits. Il s'affirmerait au passage en tant que leader du groupe. Il pourra ensuite orienter le groupe vers un consensus lors de la phase de *normalisation*, avant de le motiver pendant l'étape de *production*. Enfin, en phase de *dissolution*, le leader devrait récompenser le travail effectué par chaque membre, en exprimant une certaine forme de reconnaissance.

➤ Intérêts

Les défis d'un chef d'équipe sont différents en fonction du niveau de maturité du groupe. Le manager qui connaît les étapes de constitution du groupe saura mieux les identifier et mieux

répondre aux besoins de ses membres. Bien sûr, une meilleure gestion de la formation du groupe permet de le rendre efficace plus rapidement.

⚠ Limites

Il n'est pas impossible que le groupe éclate lors de la phase de *tension* par exemple, et n'atteigne jamais l'étape de *normalisation*. Il se peut aussi que certains groupes connaissent un niveau de conflit élevé tout au long de leur existence

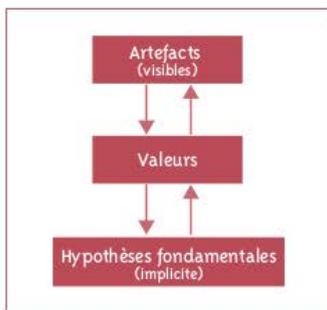
(Peterson & Behfar, 2003). Des recherches ont montré que les groupes restent inertes pendant à peu près la moitié du temps qui leur est accordé pour réaliser leur objectif avant de progresser enfin rapidement (Gersick, 1988).

📖 Bibliographie

- George J.M. & Jones G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior with MyManagementLab: Global Edition*. UK, Pearson Education, 6^e éd.
- Gersick C.J. (1988). « Time and transition in work teams: Toward a new model of group development ». *Academy of Management Journal*, 31(1), p. 9-41.
- Peterson R.S. & Behfar K.J. (2003). « The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), p. 102-112.
- Tuckman B.W. (1965). « Developmental sequence in small groups ». *Psychological bulletin*, 63(6), p. 384.



Les niveaux de la culture organisationnelle



[Objectif]

Ce schéma distingue les trois niveaux de la culture organisationnelle. Les manifestations de surface (comme la manière de s'habiller ou de se comporter) sont en fait des *artefacts* qui correspondent au niveau visible de la culture organisationnelle.

Pour mieux expliquer ce que sont les artefacts, Schein rappelle qu'ils sont construits sur la base de *valeurs*. Ces valeurs sont en fait le deuxième niveau de la culture organisationnelle. Elles guident les comportements et justifient les actions entreprises. Basées sur des convictions, elles sont des stratégies conscientes.

Toutefois, ces valeurs font elles-mêmes écho à des *hypothèses fondamentales*, plus invisibles et inconscientes, traduisant une certaine vision du monde. Ce troisième niveau de la culture organisationnelle renvoie aux postulats de base (tels que « l'homme est bon » ou, au contraire, « l'homme agit dans son propre intérêt »). Si ces hypothèses fondamentales sont difficiles à identifier (car inconscientes), elles expliquent cependant une grande partie de ce qu'il peut se passer en entreprise.

📍 Origine

Le schéma a été développé par Schein (1985). La culture organisationnelle est étudiée depuis le début des années 1980 seulement (Hofstede, 1998). « La culture organisationnelle est un

ensemble de postulats et d'interprétations partagés à propos du fonctionnement de l'organisation » (Braunscheidel *et al.*, 2010, p. 886).

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le tableau ci-dessous présente des exemples concrets illustrant les liens pouvant être établis

entre les différents niveaux de la culture organisationnelle. Selon que l'on considère l'homme

comme *bon* ou *agissant dans son propre intérêt* (hypothèse fondamentale), les *valeurs* au travail vont s'opposer. Tout comme les *artefacts* qui en découlent.

Application pratique des niveaux de culture organisationnelle

	Homme bon	Homme agissant dans son propre intérêt
Artefacts (visibles)	Télétravail, emploi du temps flexible.	Uniformes, emploi du temps fixe, code de conduite, sanctions systématiques en cas de déviance.
Valeurs	Autonomie, liberté individuelle.	Discipline.
Hypothèses fondamentales (implicites)	L'homme est bon. Conclusion : l'entreprise doit chercher à diminuer les entraves qui empêcheraient les salariés de s'accomplir et d'accomplir leur travail.	L'homme agit dans son propre intérêt. Conclusion : l'entreprise doit contrôler le travail de ses salariés.

Intérêts

Le schéma de Schein permet de rappeler aux services RH que la culture organisationnelle a des racines particulièrement profondes. Les professionnels RH et les managers devraient ainsi créer des artefacts qui correspondent clairement aux valeurs de l'entreprise. Selon Hatch (1993), ces artefacts peuvent être physiques, comportementaux ou verbaux.

L'intérêt pour le praticien est ici de comprendre que le changement d'une culture d'entreprise peut s'avérer délicat, car il repose sur des *hypothèses fondamentales* inconscientes et profondément ancrées en chaque salarié.

Limites

Si Schein considère la culture organisationnelle comme un processus d'apprentissage, Argyris (1995) avance quant à lui l'idée selon laquelle la

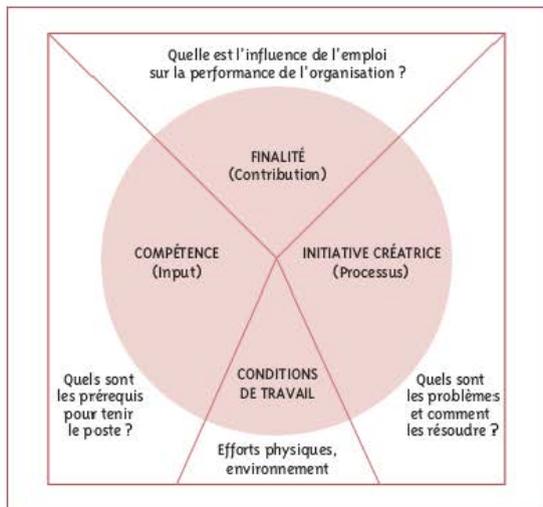
culture organisationnelle ne peut pas être changée si les routines défensives ne sont pas préalablement supprimées.

Bibliographie

- Argyris C. (1995). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, InterEditions.
- Braunscheidel M.J., Suresh N.C. & Boisnier A.D. (2010). « Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration ». *Human Resource Management*, 49(5), p. 883-911.
- Hatch M.J. (1993). « The Dynamics of Organizational Culture ». *Academy of Management Review*, 18(4), p. 657-693.
- Hofstede G. (1998). « Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts ». *Organization Studies*, 19(3), p. 477-493.
- Schein E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. USA, Jossey-Bass Inc.



La méthode Hay



[Objectif]

La méthode Hay est une technique d'évaluation des emplois dont l'objectif principal est la construction d'une grille salariale. L'évaluation des emplois permet en effet de déterminer d'une manière systématique la position relative d'un emploi par rapport aux autres pour ainsi établir une hiérarchie des salaires (Organisation internationale du travail). La méthode Hay repose sur trois principaux facteurs :

- ▀ La *compétence*, qui correspond à l'ensemble des aptitudes et des connaissances permettant au titulaire de fournir un rendement satisfaisant. Elle comprend trois dimensions : les connaissances techniques, les capacités de management et les aptitudes en relations humaines.
- ▀ L'*initiative créatrice*, c'est-à-dire le degré et la nature de la réflexion nécessaire pour analyser, raisonner, porter un jugement, évaluer et créer. Elle comprend deux dimensions : le cadre de la réflexion et l'exigence des problèmes à résoudre.
- ▀ La *finalité*, qui mesure l'effet du poste sur les résultats de l'entreprise. Elle se décline en trois dimensions : la latitude d'action, l'ampleur du champ d'action et l'impact de l'action sur les résultats.

On pourrait ajouter un quatrième facteur, les *conditions de travail*, pour les emplois manuels afin de rendre compte des efforts physiques, du caractère non plaisant de l'environnement et des risques associés à un poste.

Chaque dimension est évaluée sur une échelle de cotation préétablie. Le poids total d'un poste est obtenu en additionnant tous les points attribués à chaque dimension et « l'échelle de cotation

[globale] varie généralement de 60 à 500 points » (Thévenet *et al.*, 2012, p. 206). Il s'agit en fait d'assurer une certaine équité. Les salariés comparent ce ratio avec celui de leurs pairs.

Origine

La méthode Hay porte le nom de son créateur américain et de l'entreprise de conseil en management Hay Group fondée dans les années 1950. Cette méthode (Benge *et al.*, 1941) est encore utilisée aujourd'hui par la plupart des grandes

entreprises pour bon nombre de leurs emplois. Dite *analytique*, elle définit en amont des critères spécifiques de comparaison afin de classer les emplois.

Quand et comment l'utiliser

La méthode Hay peut être utilisée pour construire une grille salariale *ex nihilo*. Cette méthode est particulièrement utile lorsqu'un dénominateur commun à plusieurs postes est nécessaire, dans

une entreprise multinationale par exemple. Elle permet alors de bâtir une grille de salaires commune à tous les sites et équitable.

Intérêts

La méthode Hay permet de comparer les postes selon des facteurs universels valables dans tous les contextes. Elle garantit de fait une certaine objectivité dans l'évaluation des emplois puisque

les critères sont établis *a priori*. Enfin, elle permet une rémunération cohérente en interne et compétitive en externe.

Limites

Alis *et al.* (2011, p. 156) rappellent toutefois que « cette technique est utilisée surtout pour les emplois non manuels comparés entre eux ». Steinberg (1992), de son côté, suggère que cette

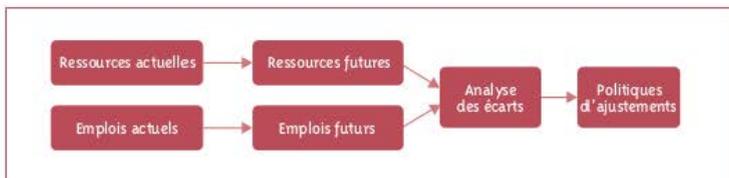
méthode d'évaluation véhicule les inégalités hommes-femmes prégnantes à l'époque de sa création.

Bibliographie

- Alis D., Bessevre des Horts C.-H., Chevalier F., Fabi B. & Peretti J.-M. (2011). *GRH - Une approche internationale*. Paris, De Boeck Supérieur, 3^e éd.
- Benge E.J., Burk S.L.H. & Hay E.N. (1941). *Manual of Job Evaluation: Procedures of Job Analysis and Appraisal*. USA, Harper.
- Donnadieu G. & Denimal P. (1994). *Classification, qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*. Paris, éditions Liaisons.
- Steinberg R.J. (1992). « Gendered Instructions Cultural Lag and Gender Bias in the Hay System of Job Evaluation ». *Work and Occupations*, 19(4), p. 387-423.
- Super D.E. (1984). « Career and life development ». In D. Brown, L. Brooks & Associates (éd.). *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*. San Francisco, Jossey-Bass, p. 192-234.
- Thévenet M., Dejoux C. & Marbot É. (2012). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris, Pearson Education France.



La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)



[Objectif]

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet aux entreprises d'anticiper les évolutions des besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines. Ces besoins sont en effet amenés à être adaptés au niveau d'activité de l'entreprise ou aux évolutions du marché sur lequel elle opère.

La GPEC suppose de mettre en œuvre : (phase 1) une analyse des ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif, d'âge, d'ancienneté et de genre) ainsi qu'une analyse des emplois et des compétences ; (phase 2) une anticipation de leur évolution probable à court, moyen et long terme ; (phase 3) une analyse de l'inadéquation entre les ressources et les besoins ; et enfin (phase 4) une identification des mécanismes d'ajustement possibles.

📍 Origine

Dietrich et Parlier (2012, p. 243) rappellent que la GPEC est un outil qui « a conféré ses lettres de noblesse à la GRH au début des années 1980 [pour revenir] en force en 2005 sous la pression du législateur ». Peretti (2013, p. 196) précise par ailleurs que « la loi du 18 janvier 2005 a rendu obligatoire la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois dans les entreprises de plus de 300 salariés tous les 3 ans ».

Si le terme de *gestion des effectifs* était en vogue

avant 1975 pour évoquer une simple estimation comptable des effectifs, les années 1980 feront place à la *gestion prévisionnelle des emplois et des carrières*. À partir de cette période, les entreprises se rendront compte de l'importance des salariés pour être compétitives et se mettront à gérer leurs carrières. La notion de *compétences* est apparue après les années 1990, illustrant l'évolution d'une carrière désormais gérée par l'individu et non plus par l'entreprise.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Si la démarche de GPEC du cabinet de conseil de Towers Watson est une des plus connues, plusieurs

outils sont à la disposition des professionnels RH. Ceux-ci suivent généralement quatre phases.

La phase 1 (analyse des ressources actuelles) vise à mieux connaître l'effectif de l'entreprise en termes quantitatifs (estimation des emplois équivalent temps plein, pyramide des âges et répartition des genres) et qualitatifs (postes et profils de poste).

La phase 2 correspond à l'anticipation du nombre d'emplois et de la nature des compétences à 3-5 ans. Il s'agit aussi d'identifier les métiers et les compétences indispensables (le cœur de métier de l'entreprise). Pour mener la phase 2 avec succès, plusieurs options sont envisageables. D'abord, il faudrait anticiper les niveaux de demande pour les produits et services de l'entreprise. Puis une estimation de l'évolution de la productivité des emplois apparaît nécessaire. Ensuite, il semble indispensable d'anticiper l'évolution du contenu des emplois (identification des

compétences émergentes ou obsolètes). Enfin, il n'est pas inutile de faire des projections de la démographie de l'entreprise afin d'anticiper les besoins en jeunes recrutés par exemple.

La phase 3 de détermination des écarts consiste à faire la différence entre les postes réellement disponibles et les effectifs en place à la fin d'une période précise. Afin de compléter cette approche purement numérique, les écarts devraient aussi être évalués en termes de compétences.

Lors de la phase 4, les professionnels RH se posent la question de savoir ce qu'il faudrait initier en termes de politique d'ajustement. Ainsi, des modifications peuvent être apportées aux politiques de formation, de promotion, de mobilité ou encore de recrutement pour répondre à l'évolution attendue.

➤ Intérêts

L'intérêt de la GPEC est que ce modèle incite à la fois à l'analyse des ressources existantes et à une réflexion sur leurs évolutions. Ces questions sont habituellement sous-estimées par les services RH habituellement occupés par les problématiques opérationnelles.

La GPEC pose aussi la question de la capacité de l'entreprise à maîtriser les évolutions anticipées.

C'est ici que le rôle de *business partner* de la fonction RH prend tout son sens. En effet, la GPEC est un outil permettant aux entreprises de savoir si les différentes options stratégiques sont humainement envisageables et soutenables. Enfin, la GPEC peut être utilisée pour mettre en cohérence les diverses missions de la fonction RH dans une optique de long terme.

⚠ Limites

Une des principales limites de la GPEC est que la traduction d'une orientation stratégique en emplois n'est pas toujours évidente. Enfin, les

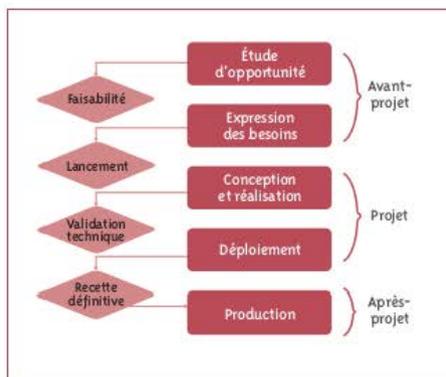
politiques d'ajustement ne sont pas toujours aisées à mettre en place, surtout lorsqu'il y a des familles de métiers à reconvertir.

📖 Bibliographie

- Dietrich A. & Parlier M. (2012). « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 243-249.
- Peretti J.-M. (2013). *Ressources humaines*. Paris, Vuibert, 14^e éd.



Gestion de projet PMI



[Objectif]

Le standard PMI consiste à organiser dans le temps les tâches d'un projet dans une logique de feuille de route avec toutes les actions à réaliser. Un planning type organise les tâches à effectuer en phases avec des étapes de validation entre chacune des phases comme le montre le schéma. À chaque phase sont associés un ou plusieurs livrables (néologisme désignant une production livrée) qui constituent les différentes productions. À la fin de chaque phase, son contenu est validé avant de lancer la phase suivante. Les Anglo-Saxons utilisent l'expression « *go/no go* » pour signifier ces étapes de validation.

📍 Origine

Le modèle PMI s'est très souvent appuyé sur les outils PERT et Gantt dont les principaux concepts sont repris dans le logiciel MS Project de Microsoft.

Le diagramme PERT (*program evaluation and review technique*) montre la durée de chacune des activités du projet et les dépendances logiques entre elles. C'est une méthode d'ordonnement de tâches. Son but est de trouver la meilleure organisation possible pour qu'un projet soit terminé dans les meilleurs délais, et que soient identifiées les tâches critiques, c'est-à-dire les tâches qui ne doivent souffrir aucun retard sous peine de retarder l'ensemble du projet. On parle alors du *chemin critique du projet* (durée du chemin critique

= durée du projet). Chaque tâche est représentée selon des caractéristiques de réalisation au plus tôt et au plus tard.

Tâche 5 Rédaction du cahier des charges	
Durée : 15j	
Début au plus tôt J=15	Fin au plus tôt J=30
Début au plus tard j=17	Fin au plus tard j=32

En complément du diagramme PERT, on peut utiliser un diagramme Gantt qui positionne les tâches sur un graphique avec en abscisse le temps et en ordonnée des regroupements de tâches.

📍 Quand et comment l'utiliser

L'étude d'opportunités traite de l'intérêt qu'il y a à réaliser le projet. Est-ce important et quels en sont les coûts, les gains et les facteurs de réussite ? On intitule parfois cette phase l'avant-projet. Les études d'opportunités sont en général soumises à des comités de direction pour leur validation. Une fois l'idée du projet validée, l'expression des besoins est lancée, visant à recueillir auprès des principaux bénéficiaires du projet leurs besoins et attentes afin de cadrer le projet et de lui donner ses principales orientations. La fin de la phase d'expression des besoins permet le lancement (parfois appelé *kick off* en anglais).

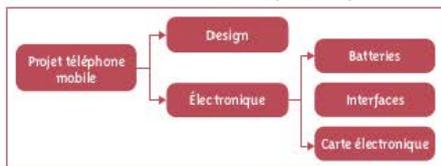
La phase de conception peut se faire en deux temps : une conception générale et une conception détaillée, avec des validations à chaque fois. À la fin de la conception détaillée, il est prévu de réaliser une validation finale (appelée *blue print* en anglais) qui scelle les options prises pour la phase suivante, le déploiement. Avant de lancer le déploiement, une recette totale ou partielle visant à tester la robustesse et la fiabilité du projet peut être réalisée. À la fin du déploiement est réalisée une recette définitive qui permet de passer dans l'après-projet et de basculer la production du projet en mode pérenne.

➤ Intérêts

Un des enjeux majeurs d'une gestion de projet PMI est de définir les bons lots, c'est-à-dire le bon découpage entre tout ce qui est nécessaire à l'obtention du résultat attendu. Quel est le bon niveau de découpage ? Comment organiser la coordination entre les lots ? Le découpage se fait en fonction de la tâche à réaliser, des ressources nécessaires et du planning pour trouver l'organisation la plus efficace.

Une technique employée pour lotir est le WBS : *work break structure*. Le découpage WBS représente la manière de parvenir au résultat. Par exemple, pour la construction d'un nouveau téléphone mobile, une branche électronique et une

branche design interviendront. La branche électronique pourra se décomposer en trois lots : les batteries, l'interface et la carte, comme le montre le schéma ci-après. Le découpage temporel consiste pour un lot à définir les phases de sa réalisation. Par exemple, pour batterie nous aurons : cahier des charges batteries, conception batterie, réalisation batterie et test batterie, par exemple.



⚠ Limites

Selon une étude Gartner Group, un projet sur deux échoue en ne réalisant pas les objectifs initiaux qui le justifiaient. Ces chiffres montrent que

l'activité « gérer un projet » dispose de marges de progrès importantes.

📖 Bibliographie

Lester A. (2006). *Project Management, Planning And Control: Managing Engineering, Construction And Manufacturing Projects to PMI, APM And BSI Standards*, Londres, Butterworth-Heinemann Ltd.



La performance des organisations



D'après Morin, Guindon & Boulianne (1996)

[Objectif]

Comme ses auteurs le suggèrent, ce schéma a comme objectif d'offrir un éventail complet d'indicateurs de performance. Cependant, ils affirment d'entrée de jeu que l'évaluation de la performance organisationnelle est un construit social (Morin *et al.*, 1996). En effet, le choix, la pondération et l'interprétation des indicateurs dépendent énormément de qui prend la décision. Ici, le schéma propose quatre dimensions de la performance qui doivent être interprétées de façon équilibrée afin de statuer sur une performance plus adaptée à son réel environnement organisationnel.

Origine

Ce modèle est l'œuvre d'une psychologue du travail et professeur de management (Estelle Morin), et de deux comptables, professeurs en comptabilité (Michel Guindon et Emilio Boulianne). Ils ont tenté de rapprocher et de mêler deux modes d'approche habituellement distincts. Les dimensions

quantitatives et financières se devaient d'être complétées par des éléments psychologiques et sociaux. Tandis que les dimensions qualitatives et humaines devaient intégrer des mesures quantitatives et des éléments comparatifs.

Quand et comment l'utiliser

Toutes les situations de bilan, d'amélioration continue et de prise de décision stratégique sont propices à l'utilisation du schéma. Peu importe le métier ou la spécialisation des décideurs en jeu, les quatre dimensions doivent recevoir une même attention afin d'obtenir un portrait équilibré et d'identifier les voies d'amélioration ou de risques pour l'entreprise. Chacune des dimensions contient des catégories d'éléments d'observation, ainsi que des exemples de mesures ou d'éléments mesurables à considérer ou à développer.

Les auteurs nous rappellent les aléas politiques de la prise de décision en groupe tels qu'énoncés par Van de Ven et Delbecq (1974). Ainsi, un décideur ne doit pas être responsable seulement de la dimension propre à sa spécialisation, mais chacun des décideurs devait évaluer les performances selon l'ensemble des dimensions du schéma. Cela aura comme effet d'amoinrir les chocs culturels et politiques tout en permettant un espace de parole et d'expertise pour les différentes spécialisations.

Intérêts

L'intérêt de ce schéma réside en premier lieu dans l'identification des quatre dimensions complémentaires couvrant autant les enjeux économiques que les enjeux humains. En deuxième lieu, il offre plusieurs indicateurs pour chacune des dimensions afin d'offrir quelques

critères d'évaluation efficaces. En troisième lieu, il permet une plateforme neutre qui encourage des échanges symétriques entre les différentes expertises des décideurs-utilisateurs. En effet, elle fixe un poids égal à ces quatre dimensions.

Limites

Dépendamment du niveau d'élaboration des indicateurs de performance de l'organisation utilisatrice, l'utilisation du schéma peut demander un effort considérable afin d'obtenir l'information nécessaire et la conception des mesures. Aussi, il

peut s'avérer difficile de comparer des éléments qualitatifs, tels que le climat de travail, avec les mesures quantitatives provenant d'une perspective différente.

Bibliographie

- Morin E., Guindon M. & Boulianne E. (1996). « Mesurer la performance de l'entreprise ». *Gestion*, vol. 21, 3, p. 61-66.
- Van de Ven A.H. & Delbecq A.L. (1974). « The effectiveness of nominal, delphi and interacting group decision making processes ». *Academy of Management Journal*, vol. 17, 4, p. 605-621.



La méthode RACI

	Métier A	Métier B	Métier C	Métier D	Métier E
Activité 1	I	A		R	C
Activité 2	A	R	C	I	
Activité 3	A		R		
Activité 4	R		A	C	I

[Objectif]

L'acronyme anglo-saxon RACI désigne une méthode pour définir les niveaux de responsabilité d'activités au quotidien ou dans le cadre d'un projet, notamment de changement. Pour chaque activité, sont définis un responsable de production (*responsible*), une personne responsable plus globalement de l'action (*accountable*), des acteurs à consulter pour réaliser l'activité et prendre des décisions (*consulted*) et d'autres à informer (*informed*). Dans les projets de changement, cela permet de lister les actions à mener et d'identifier le « qui fait quoi ».

📍 Origine

La grille RACI est un outil issu de la gestion de projet. C'est un bon exercice pour définir les niveaux de responsabilité, y voir clair dans le « qui fait quoi », mais aussi vérifier que certaines

actions ne flottent pas sans avoir de personnes en charge de leur réalisation ou encore de responsables.

🕒 Quand et comment l'utiliser

De nombreuses méthodes existent pour réaliser ces analyses d'organisation, de rôles et responsabilités. La méthode RACI en est un exemple. Elle consiste à identifier clairement les différentes activités du processus étudié, puis à déterminer et qualifier les contributions des différents acteurs relatives à ces activités. Les C (*consulted*) et I (*informed*) permettent de ne pas oublier les personnes à consulter et à informer, évitant ainsi de

nombreuses vexations tout en bénéficiant d'un enrichissement collectif. La grille RACI permet aussi de voir lors d'un projet de changement les évolutions des zones de responsabilité. Ce qui était en R pour une personne à l'instant t le sera encore en $t+1$. En analyse globale, la grille RACI permet d'analyser pour les différentes fonctions de l'entreprise leur périmètre de responsabilité et ainsi le rééquilibrer le cas échéant.

Chaque activité se voit donc liée à un certain nombre d'acteurs dont chaque rôle est qualifié selon la typologie suivante :

- ▶ R (*responsible*) : acteur qui a la responsabilité de réaliser l'activité. A (*accountable*) : acteur qui assume la responsabilité globale

de l'activité et les conséquences associées.

- ▶ C (*consulted*) : acteur qui est nécessairement consulté pour réaliser l'activité.
- ▶ I (*informed*) : acteur qui se trouve informé de l'activité mais qui n'intervient pas dans sa réalisation.

➤ Intérêts

La grille RACI est un exercice rapide pour définir le « qui fait quoi » en termes de responsabilité, de participation et de management. C'est un bon moyen pour définir les feuilles de route des actions de transformation à mener. Il faut savoir

qui fait, décide mais aussi qui il faut informer et consulter. Certains disent que décider, faire, consulter et informer constituent les quatre principales missions d'un manager.

⚠ Limites

Remplir une grille RACI n'est pas aussi aisé que l'on peut le penser. Pour 50 % des utilisateurs c'est facile et évident, pour 25 % il faut prendre l'avis de plusieurs personnes concernées et pour 25 % cela va nécessiter des arbitrages et des prises de décision dans des contextes flous.

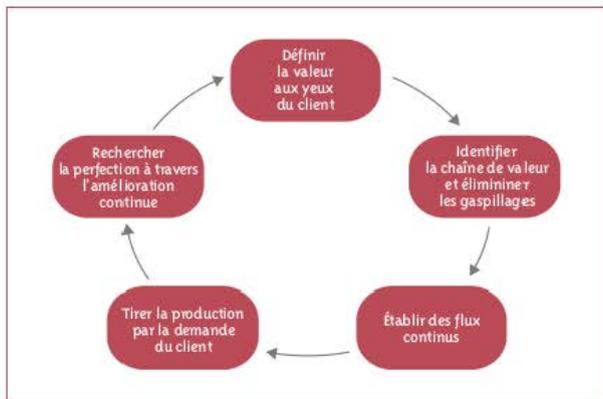
Il est très important de remplir la grille RACI en deux temps. Dans un premier temps, chacun des acteurs mentionnés la remplit. Le second temps est celui du partage entre les acteurs concernés avec un objectif de consensus.

📖 Bibliographie

Autissier D., Moutot J.M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.



Le système *lean*



[Objectif]

Le système *lean* est un modèle d'organisation qui vise à éliminer les gaspillages et à instaurer une amélioration continue. Ce système a pour objectif de faire tendre une entreprise ou une unité de production vers une excellence opérationnelle. Il conjugue un ensemble de principes de management, d'organisation et de gestion des flux cohérents. Womack et Jones (2013) précisent que ce système repose sur 5 étapes.

La première étape du *lean* consiste à définir la valeur de chaque produit par rapport aux besoins du client. Ensuite, il s'agit d'identifier les étapes de la chaîne de valeur de chacun de ces produits afin d'éliminer des gaspillages et les étapes qui n'apportent pas de valeur. Triomphe (2013, p. 164) précise que les gaspillages peuvent être de différents ordres : « surproduction, stock, défauts, attente, transport, opérations inutiles et opérations inappropriées ». La troisième phase du *lean* correspond à la mise en place d'un flux continu d'opérations qui apportent de la valeur au produit. Ce flux doit être réalisé de manière séquentielle et fluide. Le client, en tant que finalité de l'opération, est le déterminant majeur dans la gestion du processus. Ainsi, chaque production devrait répondre à une commande précise de celui-ci. Enfin, une démarche d'amélioration continue consiste à recommencer les étapes précédentes pour viser à terme un processus de production parfait et idéalement sans gaspillage.

📍 Origine

Les bases du système *lean* ont été posées dans l'entreprise Toyota à partir des années 1950. Triomphe (2013, p. 164) rappelle que « depuis les

années 2000, le système *lean* s'est mondialement imposé comme le modèle de référence en matière d'organisation et de gestion de la production ».

Quand et comment l'utiliser

Le système *lean* met à la disposition des managers de nombreux outils opérationnels. Ces outils font souvent appel à une démarche collective d'amélioration continue. Citons d'abord le « juste-à-temps » qui permet la diminution, voire la suppression des stocks. Il y a aussi la méthode « 5S » qui consiste à améliorer l'environnement de travail en apportant des améliorations continues quant au rangement (*Seiri*), à l'ordonnement systématique (*Seiton*), à la propreté des lieux (*Seiso*), à la standardisation (*Seiketsu*) et à la discipline (*Shitsuke*).

Le système *lean* est aussi complémentaire à la démarche Six Sigma (voir le schéma 37). Le *lean Six Sigma* est désormais devenu un terme

courant. D'après Triomphe (2013, p. 168), la distinction entre les deux termes est la suivante : « Alors que Six Sigma s'intéresse essentiellement au problème de la qualité et de la variabilité des processus, le *lean* management cherche à accélérer la vitesse de tout processus en réduisant le gaspillage sous toutes ses formes, et en permanence, par une succession de petites améliorations, reposant sur l'expérimentation et l'apprentissage en continu. »

En pratique, l'application du *lean* correspond à un besoin de gains de performance. Il implique souvent de remettre fortement en cause le processus opérationnel en place, et ce jusqu'à la chaîne d'approvisionnement.

Intérêts

Le système *lean* permet d'augmenter la performance du système de production et peut

servir de philosophie globale à toute une unité de production.

Limites

Le système *lean* pourrait toutefois avoir un impact négatif sur les conditions de travail (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 2012). De plus, il semblerait que ce système néglige l'intégration du facteur humain et qu'il ne puisse pas être applicable à d'autres contextes

que celui de l'industrie standardisée produisant de grands volumes (Hines *et al.*, 2004). Enfin, Shah et Ward (2003) montrent que plus l'usine est ancienne, plus la mise en place d'un système *lean* est délicate.

Bibliographie

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (2012). *Lean. La performance visée s'obtiendrait-elle au détriment des conditions de travail ?* Poitiers. (http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=29047597)

Hines P., Holweg M. & Rich, N (2004). « Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking ». *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), p. 994-1011.

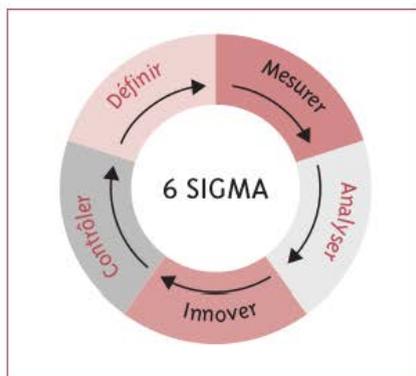
Shah R. & Ward P.T. (2003). « Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance ». *Journal of Operations Management*, 21(2), p. 129-149.

Triomphe C. (2013). « Lean Management et agilité dans la chaîne logistique globale ». In S. Saussier & A. Le Lannier (éd.), *Master Management des entreprises*. Paris, Eyrolles, p. 157-174.

Womack J.P. & Jones D.T. (2013). *Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*. UK, Simon and Schuster.



Six Sigma



[Objectif]

La méthode Six Sigma, dans sa formulation « statistique » et classique, est conçue pour être utilisée dans le cadre de l'optimisation de processus industriels. L'objectif principal est l'augmentation de la qualité du produit et la réduction des rebuts. Son nom, Six Sigma, provient du langage statistique où 6σ (6 écarts-types) est une mesure de distance par rapport à la moyenne équivalant à 1 unité défectueuse sur 3 400 000 unités. Ce but menant à une qualité exceptionnelle, il est possible de déterminer la progression de l'optimisation d'un processus selon l'écart-type (sigma) auquel il répond en termes d'unités défectueuses.

Origine

À la fin des années 1980 et au début des années 1990, l'entreprise Motorola désire augmenter la satisfaction client, elle concrétise alors la méthode Six Sigma. Celle-ci ne prend son

essor que quelques années plus tard, lorsque Jack Welch en tant que CEO de General Electric en fait son cheval de bataille et une *success story* du monde des affaires américain.

Quand et comment l'utiliser

Six Sigma est utile lorsqu'un besoin ou une opportunité d'optimiser la satisfaction des clients est présent. Son fonctionnement général repose sur l'importance d'élaborer une mesure détaillée et comparative des attentes et besoins des clients. Ces objectifs doivent alors être intégrés au design du processus dont ils sont la résultante. La notion

de mesure, habituellement quantitative, est centrale afin de délimiter les différentes portions du processus ayant une valeur ajoutée et mesurable. Ce sont ces indicateurs précis et concrets qui doivent être analysés afin d'identifier les faiblesses au sein du processus et ainsi y apporter une intervention dont la résultante aura une

conséquence sur la satisfaction du client.

Cinq étapes s'imposent en cycles itératifs permettant une amélioration continue. Premièrement, il faut *définir* le problème relatif aux besoins et à la satisfaction de la clientèle. De façon plus ou moins tangible, les ressources requises, le processus et les acteurs impliqués sont définis en tant que mission. Deuxièmement, un travail d'identification des facteurs qui déterminent la qualité du produit (ou service) à l'intérieur de son processus est de mise. Il importe alors de *mesurer* ces facteurs habituellement de façon quantitative. Chacun de ces facteurs doit être précis afin de correspondre à une portion définie du

processus de production ou de création de valeur. Troisièmement, il est nécessaire d'*analyser*, par lien de cause à effet, quel sont les facteurs en cause dans le cadre de la problématique définie. Quatrièmement, dans le cadre d'une utilisation typique, ces indicateurs sont ceux qui obtiennent un indice quantitatif faible sur lequel une *amélioration* est envisageable. Finalement, un *contrôle* des effets de l'intervention sur le besoin client identifié au départ permet de juger l'optimisation afin de déterminer la résolution ou de relancer le cycle dans le but de déterminer une cause complémentaire, secondaire ou subséquente à la qualité recherchée.

➤ Intérêts

La figure Six Sigma met les besoins et la satisfaction du client au centre des préoccupations ; le client est le point de départ de définition de la mission et le juge au final de la qualité et de son amélioration. L'utilisation de Six Sigma mène à la compréhension détaillée des processus de valeur

en jeu ainsi que des acteurs responsables. Sous une formule quantitative, elle permet l'identification de mesures concrètes et précises tout autant qu'elle produit elle-même la démonstration de son efficacité.

⚠ Limites

Deux limites majeures sont associées à Six Sigma. Premièrement, sa formule quantitative, quoique habituellement qualifiée d'objective, peut être difficile à maîtriser et à expliquer. De plus, la fixation de telles mesures peut s'avérer complexe dans un cadre non industriel ne reposant pas sur la production en série. Deuxièmement, une dérive

vers une gestion par la performance quantifiable est possible. Il demeure important de considérer les indicateurs comme étant seulement des agrégations de finalité. L'action, les dynamiques de groupe, les attitudes individuelles, le leadership ne sont pas considérés, même s'ils apportent aussi une valeur ajoutée.

📖 Bibliographie

- George M.L. (2003). *Lean six sigma for service*. McGraw-Hill.
- Welch J. (1999). *The GE way fieldbook: Jack Welch's battle plan for corporate revolution*. McGraw-Hill.



La fonction contrôle de gestion

Pratique de base	Objectifs	Pratiques évoluées	Objectifs
Schémas analytiques	Décomposition de l'entreprise en centres d'analyse	Évaluations d'entreprise	Valorisation financière de l'entreprise
Calcul des coûts	Détermination des coûts, des prix de vente et des marges	Veille et benchmarking	Intercomparaison avec des données externes
Dispositif budgétaire	Prévision des ressources par centre d'analyse et contrôle des écarts	Informatique de gestion	Conception et utilisation des systèmes d'information de gestion
Tableaux de bord	Pilotage stratégique et aide à la décision	Gestion des actifs et des revenus	Optimisation des actifs pour maximiser les revenus

[Objectif]

De plus en plus important dans un fonctionnement de pilotage économique, le contrôle de gestion est devenu en une vingtaine d'années une fonction d'entreprise à part entière. Issue de l'environnement comptable et financier, cette fonction s'est émancipée et a construit un périmètre d'activités sur les thèmes du contrôle, de la prévision, de la performance et de l'aide à la décision.

📍 Origine

Dans l'ouvrage *Évaluer la performance du contrôle de gestion*, David Autissier propose un modèle des activités du contrôle de gestion en distinguant quatre pratiques de base et quatre pratiques dites évoluées. Les premières constituent les

fondamentaux (le traitement pré- et post-comptable des informations financières) du contrôle de gestion alors que les secondes constituent des pratiques davantage orientées vers le pilotage et l'aide à la décision.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le contrôle de gestion est un ensemble de techniques qui visent à s'assurer que l'activité opérationnelle réalise la stratégie au moindre coût, tout en interrogeant les principaux décideurs sur la pertinence de la stratégie suivie et les opportunités.

La définition d'Anthony en 1988 met en avant les notions de pilotage, d'évaluation et d'animation dans une logique de réalisation de la stratégie :

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent les autres membres de l'organisation à mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (1988, p. 10).

Que fait un contrôleur de gestion ? Au-delà des pratiques « de base », le contrôleur de gestion a aussi en charge des pratiques dites « évoluées » pour signifier les nouveaux rôles qui lui sont attribués.

Les pratiques évoluées correspondent aux évolutions du métier de contrôleur de gestion. Pour répondre aux besoins des décideurs et du fait d'une informatisation croissante, le métier de contrôle de gestion fait de moins en moins de traitements d'informations comptables et de plus en plus d'investigations pour déterminer les lieux de performance et de création de valeur.

Cantonnée dans un rôle de traitement des

informations post-comptables jusque dans les années 1980, la fonction de contrôleur de gestion a évolué pour devenir ce que l'on appelle un « business analyste » : c'est celui qui sait dire où et comment se crée la valeur dans l'entreprise, celui qui sait mettre en place les systèmes de capteurs de l'information pertinente, et celui qui met tous les acteurs de l'entreprise en posture de management économique.

Intérêts

Le modèle des huit pratiques du contrôle de gestion constitue un repère entre les fondamentaux du métier orientés sur le traitement post-comptable des informations financières et les nouvelles activités d'aide à la décision. Cela

constitue un cadre de ce que peut recouvrir le métier pour permettre la compréhension de sa couverture fonctionnelle, mais aussi un repère normatif permettant d'évaluer les activités d'un service contrôle de gestion.

Limites

Chaque entreprise s'est construit son propre contrôle de gestion en fonction de son métier mais aussi de sa culture gestionnaire. Le modèle des huit pratiques est un schéma type de la

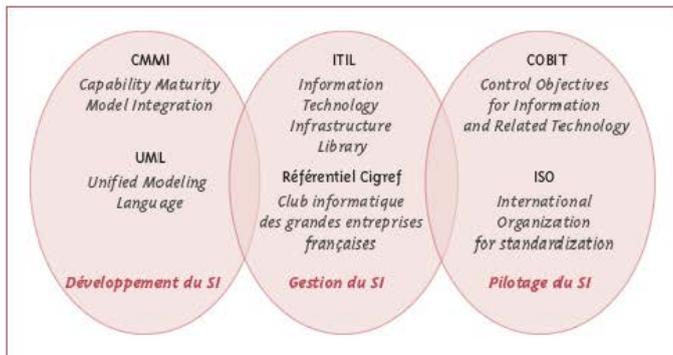
fonction contrôle de gestion pour comprendre ce qu'elle est censée faire, mais en aucun cas une norme immuable.

Bibliographie

- Anthony R. (1988). *The Management Control Function*. Boston, Harvard business School Press.
- Autissier D. (2008). *Évaluer la performance de la fonction contrôle de gestion*. Eyrolles.
- Berland N. & Rongé Y. (2013). *Contrôle de Gestion*. Pearson, 2^e éd.
- Homgren C., Datar S., Foster G., Bhimani A. & Langlois G. (2011). *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*. Pearson, 4^e éd.



Les référentiels en système d'information



[Objectif]

Pour une bonne compréhension du système d'information (SI), les différents standards sont structurés en trois catégories qui constituent les trois grandes missions du système d'information : le pilotage du SI, le développement du SI, la gestion du SI. Les six standards méthodologiques mentionnés sont pour la plupart le fruit d'une élaboration historique d'une vingtaine d'années, ou plus, avec des successions historiques. Nous avons sélectionné les principaux standards méthodologiques, mais il en existe d'autres établis ou en cours d'élaboration.

📍 Origine

En une trentaine d'années, l'informatique est devenue l'outil de travail direct ou indirect de la plupart des salariés. L'informatique représente entre 2 et 6 % du chiffre d'affaires des entreprises en fonction de leur activité, de leur taille et du degré d'automatisation de l'activité. L'entrée de la technologie informatique dans le monde de

l'entreprise a fait naître le système d'information, dont l'objectif est de permettre l'informatisation des fonctionnements des entreprises. Le SI est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique pour les besoins des utilisateurs et de la stratégie de l'entreprise.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Les référentiels de développement donnent des méthodes pour réaliser de nouvelles applications informatiques ou faire évoluer celles déjà existantes.

CMMI (capability maturity model integration)

C'est un référentiel mobilisé pour les développements d'applications informatiques. Ce modèle

a été produit par le SEI (Software Engineering Institute de l'université de Carnegie Mellon, www.sei.cmu.edu/). Le CMMI est un ensemble de pratiques organisées en cinq niveaux de maturité et de performance.

UML (*unified modeling language*)

C'est un langage de modélisation, objet des données et des traitements, une formalisation pour décrire les activités et leurs règles de gestion. Ce langage, réalisé par l'OMG (Object Management Group, www.omg.org), permet de décrire le réel pour son informatisation..

ITIL (*information technology infrastructure library*)

À la différence de CMMI, ITIL est un cadre de travail qui ne s'intéresse pas aux développements informatiques, mais à la gestion de la technologie informatique pour les besoins de l'entreprise. Les trois objectifs d'ITIL sont les suivants :

- ▶ aligner les services liés aux technologies de l'information avec les besoins et attentes de l'entreprise ;
- ▶ améliorer la qualité des services fournis par les technologies de l'information ;
- ▶ réduire les coûts des services informatiques.

➤ Intérêts

Les référentiels méthodologiques du système d'information ont été organisés en fonction de leur objectif principal. Certains proposent des outils pour la conception et le développement des

ITIL a été créé en 1989 en Grande-Bretagne par le CCTA (Central Computer & Telecom Agency) qui a été intégré depuis à l'OGC (Office of Government Commerce).

Le Cigref (*Club informatique des grandes entreprises françaises*)

Le Cigref (www.cigref.fr) est une association des principaux responsables informatiques des entreprises françaises.

Cobit (*control objectives for information and related technology*, www.isaca.org/cobit)

C'est un référentiel de gouvernance établi par les experts comptables. Il constitue une base pour l'audit des SI, le contrôle et la sécurité des activités informatiques.

L'ISO (*International Organization for Standardization*, www.iso.org)

C'est un organisme international de normalisation qui émet des règles et normes de qualité. Le déploiement de ces normes permet une certification qui est un gage de qualité. La norme qui s'applique aux systèmes d'information est en général la norme ISO/IEC 20000 sur la gestion des services.

applications informatiques, d'autres pour l'administration et la gestion de ces mêmes applications et d'autres encore pour le pilotage de l'architecture informatique.

⚠ Limites

Les référentiels exposés structurent et définissent le champ des systèmes d'information pour bien le comprendre et le mettre en œuvre. Ils constituent

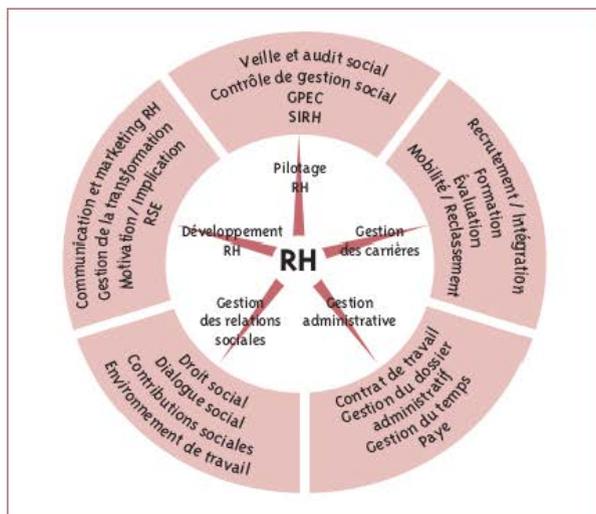
des grilles de lecture pour des réalités très différentes et spécifiques.

📖 Bibliographie

- Laudon K.C., Laudon J.P. & Fimbel E. (2007). Les systèmes d'information de gestion. Pearson, 6^e éd.
- Delmond M.-H., Petit Y. & Gautier J.-M. (2008). *Management des systèmes d'information*. Dunod.



La roue de la fonction ressources humaines



[Objectif]

Ce schéma permet de distinguer les grands domaines d'action de la fonction RH puis de les décliner en pratiques opérationnelles. Le premier cercle concentrique représente les cinq grands domaines de la fonction RH (pilotage RH, gestion des carrières, gestion administrative, gestion des relations sociales et développement RH).

L'extérieur de la roue liste quatre pratiques clés pour chacun des grands domaines de la fonction RH, pour arriver à un total de vingt pratiques clés. Sur le terrain, chacune de ces vingt pratiques clés peut enfin être déclinée sous la forme de quatre-vingts activités.

Origine

Avant que le capital humain soit identifié comme une source potentielle d'avantage compétitif durable (Becker, 1993) et donc comme une réelle ressource à développer, il était plutôt d'usage de parler de gestion de la main-d'œuvre ou de service du personnel. L'avènement de la fonction

RH s'avère en effet particulièrement récent : il concorde avec la seconde révolution industrielle et atteint « une forme d'apogée durant la période des Trente Glorieuses » (Bouchez, 2012, p. 1296). La roue représente ainsi les cinq grands domaines d'action de la fonction RH.

Quand et comment l'utiliser

La direction des ressources humaines (ou l'entrepreneur qui n'aurait pas de service RH) peut utiliser cette roue pour s'assurer que toutes les activités RH sont bien prises en charge. Bien sûr, certains des cinq grands domaines sont plus ou moins pertinents en fonction du contexte organisationnel. Par exemple, la gestion des relations sociales ne sera pas soumise aux mêmes contraintes légales selon la taille de l'organisation ou le(s) pays dans le(s) quel(s) cette dernière opère.

La roue de la fonction RH est également utile pour identifier les différents domaines d'action grâce auxquels une politique RH peut être entretenue afin de soutenir les choix stratégiques. Par exemple, lorsque l'entreprise cherche à mettre en œuvre une nouvelle culture organisationnelle, tous les leviers de mobilisation deviennent visibles et un plan d'action peut être élaboré plus aisément.

Intérêts

À la fois synthétique et lisible, cette figure reflète la diversité des missions de la fonction RH. Les spécialistes de la fonction RH peuvent aussi

utiliser ce schéma en tant que référentiel des activités RH.

Limites

Il semble aujourd'hui que les directeurs des ressources humaines (DRH) souhaitent impliquer de plus en plus les managers opérationnels dans la GRH. Selon l'Observatoire Cegos (2012), développer la qualité managériale serait prioritaire pour 74 % des DRH. Ainsi, à l'exception de la gestion

administrative et de la gestion des relations sociales, les grands domaines de la GRH illustrés par ce schéma ne concernent plus exclusivement la fonction RH, mais l'ensemble des fonctions managériales de l'entreprise.

Bibliographie

- Autissier D. & Simonin B. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Les baromètres de la performance. Paris, Eyrolles.
- Becker G. (1993). *Human Capital*. Chicago, University of Chicago Press.
- Bouchez J.-P. (2012). « Une histoire de la gestion des ressources humaines ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 1296-1302.
- Observatoire Cegos (2012). *Radioscopie des DRH. Focus*. (<http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/radioscopie-drh-2012.aspx>)



Partie 3

Management

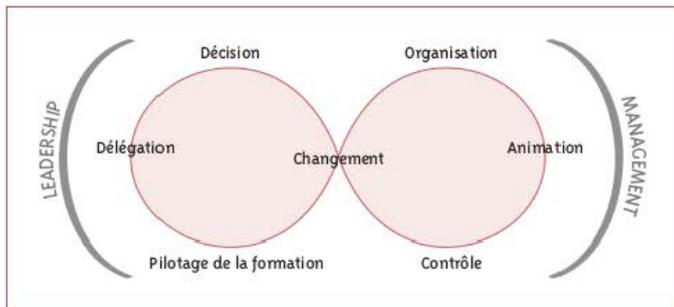
Dans notre acception, le management est *l'acte de faire collaborer plusieurs personnes dans un contexte finalisé et contraint*. Il ne saurait donc aller de soi, tant il fait intervenir des facteurs dits humains (sensibilité de chacun, appréhension de la relation à autre, autorité, etc.) mais aussi organisationnels (organisation des ressources, mesure des résultats, etc.).

Au début du xx^e siècle, Fayol résumait cinq principes de management sous la forme de verbes qui sont : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cette définition du management a été amplement utilisée et a servi de base aux développements actuels sur le leadership.

Au travers de vingt schémas, nous abordons différents modèles et théories du management. Ces schémas illustrent tout aussi bien des définitions du management que la mise en valeur de certains facteurs constitutifs de ce dernier.



La double boucle manager leader



[Objectif]

Le manager d'aujourd'hui n'est plus seulement une tour de contrôle, mais un véritable *hub* (noyau) de connexions entre des personnes et des contextes, permettant la production, le pilotage et l'innovation, tout en veillant au bien-être des individus. Le rôle initial de « simple » contrôleur s'est complexifié de telle manière que le management est constitué de plusieurs facettes sur les plans à la fois opérationnel, économique et humain. Le manager est celui qui fait faire et le leader celui qui incarne le futur et la dynamique organisationnelle.

📍 Origine

Dans les années 1930, Henri Fayol définit le management au travers des cinq objectifs suivants : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Cette définition s'inscrit dans le modèle « contrôle/commande ». Le manager est celui qui décrit ce qui doit être fait, puis s'assure

de sa réalisation à travers différents dispositifs de contrôle. Le management est envisagé comme une démarche contractuelle et le manager comme une tour de contrôle. Cette conception, conçue dans une logique taylorienne, trouve ses limites dans le contexte actuel.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Avec l'objectif de produire un modèle qui allie management et leadership et en adéquation avec les attentes actuelles, Autissier & Moutot (2013) ont proposé ce modèle pour établir des diagnostics tant collectifs qu'individuels sur la compétence managériale. Ce modèle décompose la compétence managériale en sept macro-compétences

qui seront à contractualiser. Tout manager se voit ainsi, potentiellement, en charge de :

- l'organisation de l'activité qui lui est confiée et dont il a la responsabilité ;
- le contrôle de cette activité ;
- l'animation de ses collaborateurs ;

- ▶ l'identification et la mise en œuvre de relais des changements et d'un fonctionnement en changement permanent ;
- ▶ la prise de décision ;
- ▶ la délégation des tâches, des activités et des responsabilités de ses équipes ;
- ▶ le pilotage de la performance en termes d'efficacité (réalisation de la stratégie) et d'efficience (au moindre coût).

➤ Intérêts

Certains remplissent très bien les fonctions de manager, sans même le savoir. D'autres en revanche, probablement même la plupart des managers, bénéficient d'une réelle marge de progrès en la matière. Dans cette situation, seule la confrontation entre les attentes et fonctions

théoriques du management et la réalité des pratiques permet d'en prendre conscience. Ces fonctions théoriques peuvent être décrites par des définitions fonctionnelles, notamment celle d'Henri Fayol, mais également par diverses typologies des styles de management.

⚠ Limites

La double boucle-manager leader considère que toute personne en situation de responsabilité et de coordination oscillera entre le management et le leadership. Ce qui est différent d'autres

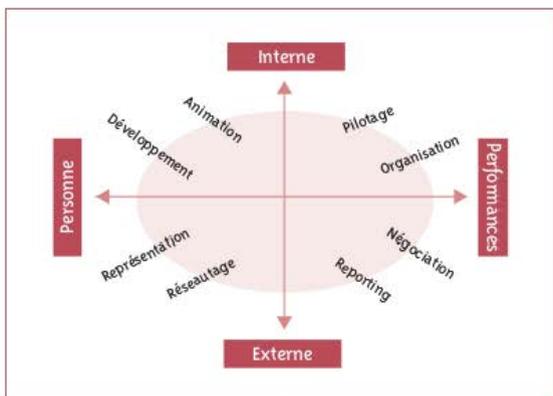
hypothèses qui considèrent que le management et le leadership sont deux compétences très différentes ne pouvant être sur une forme de continuum.

📖 Bibliographie

- Autissier D., Houlière S. & Lange A. (2013). *Penser management*. Eyrolles.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.



La roue des rôles du management



D'après Delavallée, 2012

[Objectif]

Le manager est amené à tenir plusieurs rôles dans une entreprise. Ce schéma présente ces différents rôles sur deux axes : le premier classe les rôles selon qu'ils ont plutôt une orientation interne ou externe et le second indique des rôles plutôt dirigés soit vers les personnes, soit vers les performances.

📍 Origine

Au début du ^{xx}e siècle, les cinq rôles du manager étaient selon Fayol (1916) de prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Ces cinq rôles semblent toujours valables un siècle plus tard et se retrouvent dans cette figure sous des acceptions similaires, parfois plus politiquement

correctes. Si les rôles de *développement* ou de *négociation* sont apparus *a posteriori*, c'est que les salariés ont entre-temps acquis certains droits et le statut de ressource cruciale pour l'entreprise (dont on devrait développer les compétences).

🕒 Quand et comment l'utiliser

Alors que Thiétart (1980) définit le management en tant qu'« art de conduire une organisation, de diriger et de planifier son développement, de la contrôler [...] », la roue des rôles du management en précise les modes opératoires.

Ce schéma rappelle aussi que les rôles du management sont parfois antagonistes et qu'ils ne peuvent pas tous être tenus en même temps. En entreprise, le manager devrait alors dégager du temps pour chacun de ces rôles.

En pratique et pour le *pilotage* par exemple, un tableau de bord est indispensable au manager afin de mener son activité. Cet outil permet de mesurer régulièrement les écarts entre les performances escomptées et celles qui ont été réalisées. Des ajustements peuvent alors être adéquatement envisagés.

Lorsque les rôles sont dirigés vers l'interne, ils sont orientés vers l'équipe et les collaborateurs. À l'inverse, les rôles en externe sont tournés vers la hiérarchie, les pairs ou autres partenaires.

L'*animation* consiste à tenir le rôle de leader et à mener une équipe. Delavallée (2012, p. 875) précise que l'*animation* « a pour fonction de transformer une addition d'individus en un groupe vivant et vivable ». Le *pilotage* se traduit par le contrôle et l'ajustement de l'activité des salariés. L'*organisation* correspond à la mise en place de normes et de structures de fonctionnement au

sein du groupe de travail, comme l'adoption d'une organisation matricielle par exemple.

Il s'agit ensuite de tenir un rôle de *négociation*, notamment avec les équipes de travail et chacun de leurs membres à propos du niveau de performances à atteindre. Le rôle de *reporting* consiste à rendre compte auprès de la direction du travail accompli.

Le *réseautage* correspond à l'entretien d'un réseau de relations permettant d'élargir les opportunités et le partage de connaissances utiles à l'activité de l'entreprise. La *représentation* rend compte des rôles dans lesquels le manager incarne son équipe, auprès des parties prenantes externes, par exemple. Enfin, le *développement* consiste à satisfaire les collaborateurs et à élargir leur champ de compétences afin de les rendre plus autonomes.

➤ Intérêts

Delavallée (2012, p. 874) précise que l'essence même du travail de manager est d'« obtenir des performances en faisant travailler ses collaborateurs ». La roue des rôles du management permet ainsi aux responsables d'identifier l'ensemble des

rôles à tenir et ce, de manière complémentaire. L'intérêt de ce schéma est d'illustrer le niveau de polyvalence nécessaire pour tenir un poste d'encadrement.

⚠ Limites

La roue des rôles du management ne concerne pas exclusivement les managers. Delavallée (2012, p. 873) rappelle en effet que « opérationnels et fonctionnels participent tous, dans des

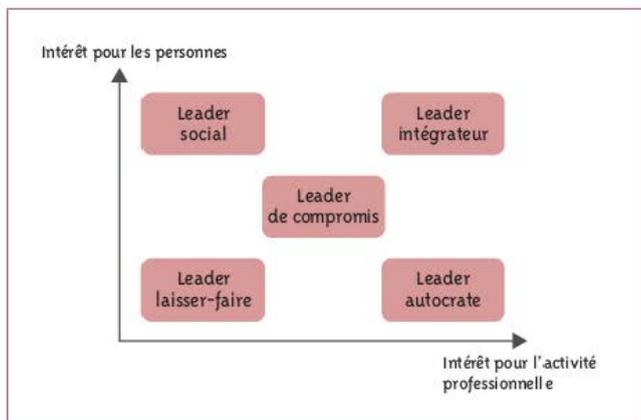
rôles différents mais complémentaires, à produire des performances et donc à remplir la fonction de management ».

📖 Bibliographie

- Delavallée E. (2012). « Le manager ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 872-879.
- Fayol H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod.
- Thiétart R.A. (1980). *Le Management*. Paris, Presses Universitaires de France.



La grille managériale



D'après Robbins *et al.* (2011, p. 354)

[Objectif]

La grille managériale représente les différents styles de leadership. Les deux axes de la grille correspondent aux styles de leadership fondamentaux : *l'intérêt pour les personnes* et *l'intérêt pour la production*.

La grille nous permet de distinguer cinq styles de leadership traditionnels. Si l'intérêt pour les personnes (salariés) reste faible, le leader peut adopter le profil du leader *laissez-faire* (« mou » et laissant libre cours à la volonté des salariés), à l'opposé de celui du leader *autocrate* (très directif).

À l'opposé, on trouve le *leader social* qui attache une importance significative aux salariés, parfois au détriment de la production. Le *leader intégrateur* a quant à lui un intérêt fort à la fois pour la production et les personnes et « apparaît hors contexte comme le leader idéal » (Alis *et al.*, 2011, p. 439), même si cela n'a jamais été prouvé en termes d'efficacité (Larson *et al.*, 1976). Enfin, le *leader de compromis* recherche un équilibre entre les exigences de production et de bonnes relations au sein des équipes de travail.

📍 Origine

Cette grille a été développée dans l'ouvrage (Blake *et al.*, 1964, p. 136). La version adaptée de Blake et Mouton (1954) puis publiée dans de Robbins *et al.* (2011, p. 354) a été retenue ici. un article de la revue *Harvard Business Review*

Quand et comment l'utiliser

Les styles de leadership devraient être choisis par les managers en fonction du contexte opérationnel, c'est-à-dire la nature de l'équipe ou de l'activité par exemple. Alis *et al.* (2011, p. 441) précisent en effet qu'il « n'existe pas une façon unique de commander qui peut être généralisée et s'appliquer à toutes circonstances ». Hersey (1989) conseille d'identifier le niveau de maturité des salariés afin de savoir quel style de leadership adopter. Par exemple, une équipe immature devrait nécessiter un certain contrôle managérial. De même, le salarié nouvellement entré dans l'entreprise aurait besoin d'une attention

particulière de la part du manager (Jokisaari & Nurmi, 2009).

La nature de la collaboration entre les membres de l'équipe et la vision à long terme pourraient aussi avoir un impact sur le style de leadership à adopter. Par exemple, si de bonnes relations conditionnent fortement la réussite du groupe, il faudrait que le manager opte pour un style de leadership favorisant un fort intérêt pour les personnes. La performance de certaines entreprises repose sur un niveau de créativité élevé de leurs salariés, ce qui peut être favorisé par une certaine autonomie de fonctionnement.

Intérêts

L'intérêt de la grille managériale est de montrer que l'obtention d'une performance de la part d'une équipe peut s'obtenir à travers des styles différents. Il revient au leader de savoir quel style

adopter en fonction de sa personnalité et du contexte (nature et ancienneté de l'équipe, type d'activité, etc.).

Limites

Cette grille ne propose toutefois aucune indication en ce qui concerne l'efficacité de chaque style de

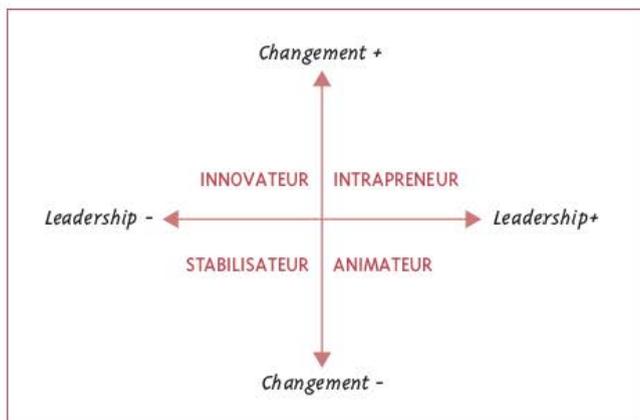
leadership, que ce soit par rapport au contexte ou aux effets à long terme.

Bibliographie

- Alis D., Besseyre des Horts C.-H., Chevalier F., Fabi B. & Peretti J.-M. (2011). *GRH. Une approche internationale*. Paris, De Boeck Supérieur, 3^e éd.
- Blake R.R. & Mouton J.S. (1954). *The Managerial Grid*. Houston, TX, Gulf Publishing.
- Blake R.R., Mouton J.S., Bames L.B. & Greiner L.E. (1964). « Breakthrough in organization development ». *Harvard Business Review*, 42(6), p. 133-155.
- Hersey P. (1989). *Le leader situationnel*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Jokisaari M. & Nummi J.-E. (2009). « Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry ». *Academy of Management Journal*, 52(3), p. 527-544.
- Larson L.L., Hunt J.G. & Osborn R.N. (1976). « The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor ». *Academy of management Journal*, 19(4), p. 628-641.
- Robbins S., DeCenzo D. & Coulter M. (2011). *Management. L'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson Education France, 7^e éd.



Le manager intrapreneur



[Objectif]

La notion de management devient de plus en plus indissociable de celle de leadership. En effet, le manager n'est plus seulement technicien, contrôleur, gestionnaire et animateur. Il est aussi et dans le même temps leader dans un contexte de changement. Il doit organiser le travail de ses équipes dans une logique gestionnaire et contractuelle, tout en créant toutes les conditions d'envie et d'investissement de ses collaborateurs.

📍 Origine

Dans le cadre des travaux sur la définition et la formalisation d'une politique managériale, Autissier *et al.* (2013) ont avancé une typologie de

managers qui propose la notion d'intrapreneur : des managers qui agissent comme des entrepreneurs avec la même dimension entrepreneuriale.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le croisement des axes « changement » et « leadership » permet d'identifier quatre types de manager : l'intrapreneur, l'innovateur, le stabilisateur et l'animateur.

Le *manager intrapreneur* est celui qui développe une pratique caractérisée tant par le changement que par le leadership. Il n'a de cesse d'embarquer ses équipes dans des projets de changement,

en s'y impliquant personnellement. Il consacre une large part de son temps à échanger avec ses collaborateurs sur leurs souhaits mais aussi leurs représentations des différentes situations de travail. Il cherche en permanence à faire plus et autrement, mais aussi à enclencher des projets dans une logique d'amélioration continue.

Le *manager innovateur* est avant tout un

manager du changement, avec un leadership plus faible que celui du manager intrapreneur. À la différence de ce dernier, il initie et fait la promotion des changements sans systématiquement se soucier de leur déploiement. Il avance beaucoup d'idées, mais ne les partage pas toujours avec ses collaborateurs. Quoi qu'il en soit, le manager innovateur est reconnu pour sa capacité de changement.

Le *manager stabilisateur* met en œuvre un mode de management dans lequel les dimensions de changement et de leadership sont peu développées. Il fait ce qui doit être fait de manière propre et sans excès. Il ne cherche pas spécialement

le changement et préfère les environnements stables, dans lesquels il exerce son activité à la manière d'un régulateur. Il ne développe pas spécifiquement son leadership non plus, considérant que son statut institutionnel suffit.

Le *manager animateur* montre une pratique caractérisée par un changement faible et un leadership élevé. Ce faisant, il se rapproche de certaines typologies qui évoquent un manager « affectif ». Il est reconnu pour sa proximité avec ses équipes et ses efforts significatifs d'écoute et de compréhension. En revanche, il est peu enclin au changement et a tendance à se satisfaire de ce qui existe.

➤ Intérêts

Le manager leader présente la caractéristique de savoir gérer autant les cycles longs que les cycles courts. Tout d'abord, il manie avec aisance les cycles longs. En management, un cycle long constitue un temps de trois à cinq ans au cours duquel se réalisent les grandes transformations de l'entreprise, tant en termes de métier que d'organisation et de culture. S'inscrire dans un cycle long exige une certaine vision de l'entreprise et de sa trajectoire à moyen et long terme. En l'occurrence, le manager leader est celui qui sait construire son action en comprenant et en prenant en compte ces cycles longs. Il en est également le traducteur et le pédagogue auprès des salariés, en vue de donner en permanence du sens à l'action quotidienne en termes de contribution collective.

Ensuite, le manager leader est en capacité d'administrer et de réaliser des cycles courts. Ces temps d'action s'échelonnent de quelques jours à quelques mois au maximum sont de nature micro, consomment des ressources et produisent des résultats opérationnels immédiats. Le manager leader doit savoir mettre en œuvre l'organisation permettant de s'assurer de l'existence de cycles courts et de leur bonne conduite.

Au total, le manager leader situe son action à la fois dans les cycles longs et courts, passant de l'un à l'autre pour qu'ils s'alimentent et se complètent. Il agit en expliquant pourquoi, de telle manière que ses actions d'aujourd'hui créent les résultats de demain et l'entreprise d'après-demain.

⚠ Limites

Dans la typologie proposée, seules deux dimensions sont mobilisées, la capacité de leadership et la capacité de changement. Dans la

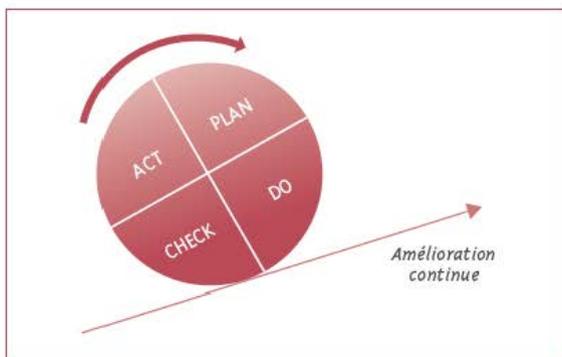
réalité et comme cela est démontré dans d'autres approches, il est envisageable d'intégrer d'autres variables.

📖 Bibliographie

- Autissier D., Houlière S. & Lange A. (2013). *Penser management*. Eyrolles
 Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.



La roue de Deming



[Objectif]

La roue de Deming (du nom de l'auteur qui l'a popularisée) est une démarche d'amélioration de la qualité. Elle comprend quatre étapes : *plan*, *do*, *check*, *act* et porte également le nom de PDCA. Le schéma représente les différentes étapes à traverser pour faire progresser la roue (et l'entreprise) sur la pente du progrès en logique d'amélioration continue.

Origine

La création de la roue de Deming remonte aux années 1950. Deming avait alors été engagé par le gouvernement japonais pour enseigner la

qualité. Cette période a été marquée par l'avènement des méthodes et des techniques d'amélioration de la qualité dans l'industrie.

Quand et comment l'utiliser

La première étape (*plan*) consiste à définir les objectifs et les processus à mettre en œuvre pour répondre aux exigences de qualité formulées par les clients. Ensuite, il s'agit de mettre en place le processus à proprement parler (*do*). La troisième phase correspond à la surveillance et à la vérification (*check*) du processus mis en œuvre mais aussi du produit par rapport aux objectifs fixés. Il convient à ce moment-là de rendre compte des résultats. Enfin, il s'agit d'entreprendre (*act*) « les actions pour améliorer en permanence les performances des processus » (Igalens & El Akremi, 2012, p. 1174).

Le manager doit considérer que l'étape de planification (*plan*) est achevée uniquement lorsque le plan d'action pour atteindre les objectifs fixés est formalisé. Ce plan d'action détaille les responsabilités de chacun dans la mise en place du processus d'amélioration avec des échéances claires.

En pratique, le manager gardera aussi en tête que la phase de mise en place (*do*) d'un nouveau processus est la plus longue. En effet, mettre en place une démarche d'amélioration continue correspond à un changement organisationnel particulièrement lourd à gérer. Le manager a de

nombreux outils à sa disposition afin de surveiller (*check*) la mise en œuvre du processus d'amélioration (indicateurs, tableaux de bord, etc.). Enfin,

si le processus d'amélioration a été un succès (*check*), il doit être généralisé à d'autres départements lors de la dernière phase (*act*).

➤ Intérêts

Ce schéma permet de suivre l'évolution de l'application d'une stratégie d'amélioration continue. La roue de Deming présente l'avantage d'être

adaptable à de nombreux contextes. Elle est très pédagogique et facilement applicable.

⚠ Limites

Quoique simple en apparence, une certaine rigueur semble nécessaire pour appliquer la roue de Deming. Sa mise en place est en effet particulièrement exigeante. Gillet-Goinard et Seno (2012, p. 35) précisent ainsi qu'il s'agit de

rassembler « des objectifs chiffrés, cohérents avec la politique qualité énoncée par la direction, un plan d'action formalisé, une mise en œuvre sans faille, des points de contrôle et enfin un pilotage efficace ».

📖 Bibliographie

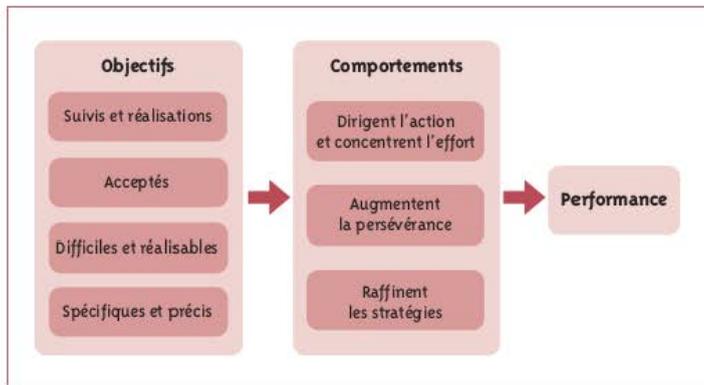
Ernoul R. (2010). *Le grand livre de la qualité - Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*. Paris, Afnor éditions.

Gillet-Goinard F. & Seno B. (2012). *La boîte à outils du responsable qualité*. Paris, Dunod, 2^e éd.

Igalens J. & El Akremi A. (2012). « La qualité ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 1172-1178.



La théorie de la fixation d'objectifs



[Objectif]

Ce modèle propose une théorie de la motivation au travail à travers la fixation d'objectifs. Il suppose que le comportement des personnes est motivé si leurs objectifs sont internalisés, une motivation intrinsèque à l'individu est donc visée. En comprenant les raisons et les besoins qu'un individu a envers ses propres comportements, il est possible d'identifier ses objectifs personnels et consciemment mis en avant.

📍 Origine

Ce schéma est une des multiples adaptations de la théorie de la fixation d'objectifs proposée par Locke & Latham (1990). De très nombreuses recherches (Latham & Pinder, 2005) et

applications managériales ont été tirées de cette théorie. Certaines de ces applications ne respectent plus les fondements mêmes de la proposition de ces chercheurs, affirme Spector (2003).

🕒 Quand et comment l'utiliser

La fixation d'objectifs de performance est inévitable dans les environnements de travail. Ce schéma s'applique lorsque vient le moment de définir et de détailler de nouveaux objectifs auprès des individus ou des équipes de travail. Qui plus est, il dresse un cadre permettant de préciser la communication et l'échange entre managers et

salariés autour de ces objectifs, tout autant qu'il dirige l'évaluation et le suivi des performances.

En détail, ce schéma traite des objectifs de performance qui s'avèrent trop souvent énoncés sous de simples formules de quantité, de qualité et d'échéancier de travail (Morin et Aubé, 2007). Il détermine donc les dimensions de bons objectifs

à partir des recherches à ce sujet. Premièrement, un objectif motivant a un effet positif sur les comportements des personnes. Dans un tel objectif, l'attention et l'action obtiennent une direction, l'effort est recentré sur les comportements efficaces et constructifs, la persévérance est soutenue et l'objectif mène au raffinement des stratégies employées par les salariés afin d'optimiser la performance. Ces quatre dimensions principales devraient ainsi être les résultantes et la volonté dernière d'élaboration d'objectifs motivants et performants. Deuxièmement, ces objectifs

eux-mêmes devraient au minimum être acceptés par leurs porteurs, et idéalement développés et élaborés par ceux-ci. Ensuite, les objectifs identifiés font l'objet de différentes formes de suivi et rétroactions afin d'obtenir des indicateurs de progression, de succès ainsi que des possibilités d'ajustement des stratégies de résolution. De tels objectifs apparaissent plus motivants et performants lorsqu'ils sont difficiles tout en demeurant réalisables, en étant spécifiques et précis à une tâche concrète ainsi qu'aux besoins et motivations personnels.

➤ Intérêts

Ce schéma offre l'avantage de prendre en considération les éléments reconnus comme étant productifs et motivants au travail selon plus d'une centaine de recherches. Il porte aussi vers l'échange, le dialogue et la compréhension

commune entre les objectifs de l'entreprise et ceux de ses salariés. Il pourrait même mener de l'intégration de la mission d'entreprise à la gestion de carrière des salariés.

⚠ Limites

La traduction des objectifs organisationnels en objectifs personnels et suscitant l'engagement demande du temps et des dialogues minimalement structurés, puisque les premiers ne sont pas applicables directement aux salariés. Le schéma

contenant déjà plusieurs éléments peut devenir particulièrement complexe à appliquer dans le cadre d'occupations professionnelles plus compliquées, abstraites ou surchargées.

📖 Bibliographie

- Latham G.P. & Pinder C.C. (2005). « Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century ». *Annual Review of Psychology*, 56, p. 485-516.
- Locke E.A. & Latham G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Locke E.A. & Latham G.P. (2004). « What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century ». *Academy of Management Review*, 29, p. 388-403.
- Morin E.M. & Aubé C. (2007). *Psychologie et management*. Montréal, Chenelière Éducation.
- Specto P.E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York, John Wiley & Sons.



La matrice des risques

Probabilité d'apparition					Gravité
	Peu grave	Grave	Très grave	Fatale	
Certaine	White	Red	Red	Red	
Fort probable	Light Red	White	Red	Red	
Probable	Light Red	White	White	Red	
Peu probable	Light Red	Light Red	Light Red	White	

[Objectif]

Parce que les projets ne sont pas de longs fleuves tranquilles et que la réalisation même du projet entraîne des conséquences non prévues pouvant être graves et mêmes fatales, l'analyse des risques apparaît comme un outil de pilotage d'un projet. Cela consiste à lister les principaux risques, à les qualifier en termes de probabilité, gravité et criticité pour envisager les actions de couverture qu'il faudra suivre tout au long du projet.

📍 Origine

La matrice des risques est un outil de la gestion de projet. Un risque représente la possibilité qu'un événement survienne, dont les conséquences sont susceptibles d'être néfastes pour le projet. C'est un danger éventuel plus ou moins prévisible, qu'il faut prendre en compte, donc

qu'il faut apprendre à repérer, analyser et couvrir aux moyens d'actions spécifiques. L'enjeu est de prendre en compte des événements non avérés mais estimés probables, afin d'optimiser la réussite du projet.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Les différents risques liés au projet sont identifiés et renseignés en termes de conséquences, d'échéance et de probabilité. Cela peut se faire par un groupe de travail avec les

principaux responsables du projet et des services bénéficiaires.

L'identification des risques sert avant tout à évaluer la probabilité et la gravité (entre 1 et 4

comme le montre la figure). Le croisement de la probabilité et de la gravité permet l'obtention de la criticité évaluée entre 1 et 16.

Pour les risques les plus critiques, des modalités de couverture sont déployées avec des actions définies en termes de moyens, de responsabilités,

de planning et de résultats attendus. Il est intéressant de faire un croisement entre ces actions de couverture des risques et celles d'accompagnement du changement pour une complémentarité des chantiers d'accompagnement du changement.

Intérêts

Pendant toute la durée du projet, il est pertinent de réévaluer à intervalles de temps réguliers (la plupart du temps, une fois par mois) l'évolution des risques. L'évolution d'un risque doit conduire

à l'ajustement d'une action de couverture. Un tableau de ce type peut aider à visualiser l'évolution d'un risque :

Risques	Criticité (mois <i>m-1</i>)	Criticité actuelle (mois <i>m</i>)	Évolution (↗↘)	Conséquences sur les actions de couverture

Les risques les plus communs pour un projet de changement en dehors des risques liés à l'objet de changement lui-même sont : risque de rejet du projet, risque de dysfonctionnements

organisationnels, risque de manque d'information, risque d'incompréhension, risque de conflit social et risque de choc culturel.

Limites

L'analyse des risques permet de déterminer les risques critiques et d'envisager les actions de couverture de ces derniers pour faire réussir le changement. L'analyse des risques permet d'éviter l'euphorie des changements et du « tout nouveau

tout beau ». De manière un peu pessimiste, l'analyse des risques s'intéresse à ce qui pourrait arriver si ça se passait mal. Si le ton est pessimiste, l'action est réaliste et nécessaire.

Bibliographie

- Autissier D., Houlière S. & Lange A. (2013). *Penser management*. Eyrolles.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.



Les quatre cadres pour repenser l'organisation et le leadership



[Objectif]

Les auteurs, Bolman et Deal (2013), considèrent les organisations comme complexes, surprenantes, trompeuses et ambiguës. Leur modèle aide à « repenser » l'organisation à travers quatre perspectives. Chacune amène l'utilisateur à adopter un positionnement particulier lui permettant de réfléchir à l'intérieur de logiques managériales différentes, mais complémentaires. L'objectif principal est de favoriser la réflexion, la prise de décision et le leadership selon le cadre utile à la problématique organisationnelle rencontrée par le manager.

Origine

Ce schéma est élaboré dans le livre *Reframing Organization, Artistry, Choice and Leadership* (Bolman & Deal, 1984). Les auteurs, à l'aide d'études de cas et de vignettes situationnelles, ont tenté d'offrir un encadrement pour un

leadership adapté à la complexité des organisations d'aujourd'hui. Ces auteurs affirment que les preneurs de décision ont souvent des visions restreintes de leur environnement. En d'autres mots, un décideur conçoit l'organisation d'une

seule façon, ce qui le guidera vers l'identification de seulement certaines problématiques ou à des interventions inadaptées à la situation. Le schéma

proposé se veut un outil permettant au manager de capter cet ensemble complexe.

Quand et comment l'utiliser

Ce schéma peut être mobilisé afin d'ancrer une problématique organisationnelle dans une logique liée à sa dimension. L'action managériale est donc amenée à être ancrée dans une rationalité propre à son contexte plutôt qu'aux habitudes de son manager. Le *cadre structurel* est à adopter lorsque la structure doit être modifiée, mais que l'autorité et le pouvoir sur la situation sont présents et que l'incertitude est faible. Le *cadre ressources humaines* s'applique dans une situation de baisse de motivation, de satisfaction, d'occasion de développement, ou lorsqu'il y a expansion de la masse salariale. La reconnaissance,

la responsabilisation et la communication sont de mise comme principes. Le *cadre politique* est propre à une situation de tension dans un contexte où le pouvoir est distribué et où les ressources se font rares. La négociation et l'influence s'imposent comme leviers au manager dans ce contexte. Finalement, le *cadre symbolique* est à adopter dans un contexte de complexité des activités et processus, ainsi que de diversité des cultures et valeurs au sein de l'entreprise. La création de symboles, de rites et la mise en action de valeurs organisationnelles sont au centre des priorités pour le manager.

Intérêts

Une utilisation complète et détaillée du schéma permet un diagnostic offrant plusieurs perspectives de la même situation – et un manager utilisant plus d'un cadre est plus efficace (Morgan, 1986 ; Bolman & Deal, 1991). Le fait de cadrer

une problématique peut permettre l'identification et la responsabilisation d'un dirigeant habile à cette perspective ou occupant une position cohérente au cadre.

Limites

Ce schéma demeure une image générale, un guide de réflexion, et non un outil diagnostic ou d'intervention. Son efficacité demeure donc au final redevable aux capacités et aux habiletés de son utilisateur. Au niveau organisationnel,

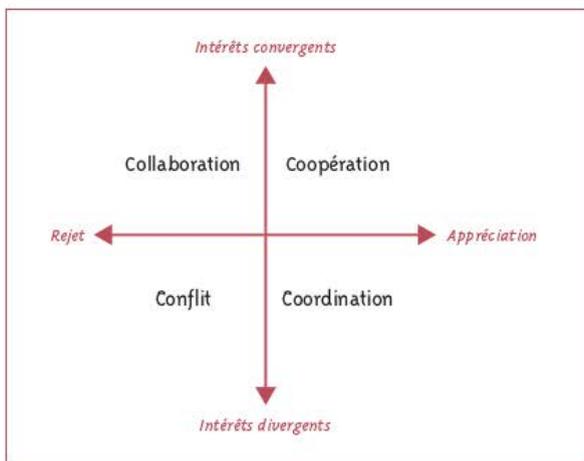
une entreprise peut avoir développé un cadre de réflexion dominant, ce qui influence ses pratiques et peut créer de la valeur. Il peut donc être difficile de le modifier ou de s'en distancer (Hamel & Prahalad, 1994).

Bibliographie

- Bolman L.G. & Deal T.E. (2013). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. Jossey-Bass, 5^e éd.
- Morgan G. (1986). *Images of organizations*. Beverly Hills, CA, Sage.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Press.



La matrice de coopération



[Objectif]

L'entreprise vit actuellement une double révolution. La première est celle de la performance avec le souci de l'innovation à coûts maîtrisés. La seconde réside dans la capacité des entreprises à créer des environnements de bien-être. Ces deux révolutions ont un dénominateur de réussite commun, celui de la coopération. Pour innover, les salariés ont besoin de se sentir reconnus et de manifester une énergie positive qui permet de faire bouger les lignes.

📍 Origine

Selon Georg Simmel (1992), la coopération entre les personnes se manifeste lorsqu'il y a des intérêts convergents et une appréciation entre les participants. Ce même auteur différencie la coopération de deux autres formes de « travailler ensemble » qui sont la collaboration et la coordination. Les manières de travailler dans beaucoup

d'organisations prennent des formes de collaboration ou de coordination. Les phénomènes de concurrence interne dans les entreprises illustrent l'effet « collaboration ». La perte des repères institutionnels et culturels est souvent à l'origine des modes en « coordination ».

🕒 Quand et comment l'utiliser

De manière concrète, l'appréciation entre les membres se travaille par de multiples échanges en relation avec les pratiques. Les techniques

de co-développement et de réseaux apprenants constituent des alternatives aux formations classiques. Certaines entreprises coréennes

proposent à leurs salariés des *mental rooms* sur leur lieu de travail pour décompresser mais aussi retrouver des échanges informels constitutifs de

cette appréciation réciproque. La convergence des intérêts n'est pas naturelle, elle doit également se travailler.

➤ Intérêts

Un auteur anglais, Pettigrew (1987), avait mentionné que toute organisation se doit d'envisager un projet identitaire tous les cinq ans au risque de se perdre dans son passé mais surtout dans l'absence d'avenir. Les projets d'entreprise marquent tout autant des investissements industriels et de marché que la dynamique collective et l'affirmation des fondements du collectif. À la croisée de

la convergence des intérêts et de l'appréciation se trouvent les salariés qui doivent tout autant incarner ces notions que les rendre concrètes au quotidien avec leurs proches collaborateurs. Il n'y a pas de bonne parole coopérative qui vient d'en haut, mais des actes quotidiens qui donnent l'impression que quelque chose de fort et d'important est en train de se passer.

⚠ Limites

La définition de la coopération par Simmel permet de faire une différence entre cette notion et d'autres telles que la coordination et la collaboration qui sont parfois mentionnées. La

coopération nécessite une convergence d'intérêts et une forme d'appréciation. On se rapproche ainsi de la notion de confiance en tant que construit historique.

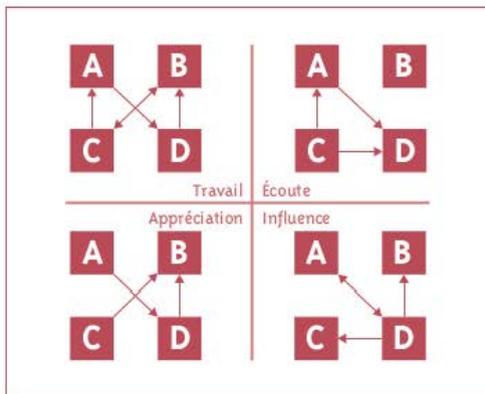
📖 Bibliographie

Simmel G. (1992). *Le conflit*. Circé.

Pettigrew A.M. (1987). *The awakening giant, continuity and change in ICI*. Oxford, Basil Blackwell.



Le sociogramme



[Objectif]

Le sociogramme est une représentation graphique des relations qu'entretiennent les personnes d'un même groupe. On distingue en général les relations de travail (qui travaille avec qui), d'écoute (qui écoute qui), d'appréciation (qui apprécie qui) et d'influence (qui influence qui). Ces relations peuvent être officielles ou officieuses, bilatérales ou unilatérales. D'après Moreno (1970), il existe une spontanéité socio-affective dans un groupe se traduisant par une préférence, un rejet ou de l'indifférence vis-à-vis des autres individus. Dans le schéma, ces relations sont illustrées par des flèches.

Le sociogramme rend compte de la nature des relations interpersonnelles d'un groupe à un moment donné. Établi à intervalles, le sociogramme permet d'avoir une approche dynamique de ces relations en mettant en avant leurs évolutions.

📍 Origine

Traduit en français vingt ans après sa publication aux États-Unis, l'ouvrage de Moreno (1954) popularise la sociométrie en mettant en avant

les affinités au sein d'un groupe. La sociométrie est une discipline qui propose des instruments de mesure quantitatifs, comme le sociogramme.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le sociogramme est construit à l'aide d'un questionnaire sociométrique, qui permet d'obtenir la perception de chaque membre du groupe à propos de tous les autres. Ce schéma est l'occasion pour le manager de déceler la nature et

l'évolution des relations au sein d'une équipe afin de veiller à leur équilibre.

Lors de la mise en place d'un projet de changement par exemple, l'identification d'un acteur particulier au sein de ce réseau permet de mieux

cerner sa position et de prendre les mesures adéquates. En fonction des jeux politiques identifiés, la désignation d'un chef de projet parmi les membres de cette équipe sera plus ou moins délicate.

D'après Fauvet (2004, p. 8), la sociodynamique guide le manager dans l'action en lui permettant de « mieux discerner pour mieux agir ». En effet, le manager doit repérer les forces pour mieux les maîtriser car seule la force produit un travail. Selon Fauvet (2004, p. 81-82), « la liste de toutes ces forces est infinie, d'autant plus que l'art

du management va consister à les distinguer, à les nommer, à en introduire de nouvelles, à les regrouper en macroforces, afin de les recomposer d'une autre manière de telle sorte que le champ global soit plus performant [...] l'art du management ne consiste pas à agir sur des choses mais à stimuler et orienter des forces ».

Concrètement, en appréciant mieux la réalité de l'organisation socio-affective de son équipe (identification des conflits, par exemple), un manager est en mesure de réorganiser le travail collectif.

➤ Intérêts

Le sociogramme permet au manager de reconstruire des groupes, par exemple en procédant à des ajustements pour mieux intégrer les éléments isolés. Plus généralement, Bernard (2005,

p. 6) rappelle que « la sociométrie peut être, d'après Moreno, très utile à ceux qui veulent créer un nouveau type d'organisation sociale ».

⚠ Limites

Puisque le sociogramme vise à faciliter la (re) construction du groupe, Bernard (2005, p. 5) remarque qu'il « n'envisage donc le changement de l'individu qu'à la faveur de la réorganisation des groupes dont il fait partie » et non pas

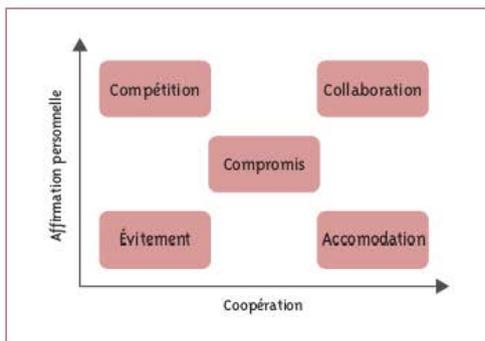
forcément à la faveur du développement personnel de l'individu. Enfin, le sociogramme, en tant qu'outil purement quantitatif des phénomènes sociaux, est susceptible de rester incomplet.

📖 Bibliographie

- Bernard L. (2005). *Préparation à l'agrégation de sciences sociales. Thème « Les réseaux sociaux »*. Lyon, École normale supérieure. (http://socio.ens-lyon.fr/agregation/reseaux/reseaux_fiches_moreno_1934.php)
- Fauvet J.-C. (2004). *L'élan sociodynamique*. Paris, Éditions d'Organisation, 2^e éd.
- Moreno J.L. (1954). *Fondements de la sociométrie*. Paris, Presses Universitaires de France. (Traduction française de *Who shall survive*, 1934)
- Moreno J.L. (1970). *Fondements de la sociométrie*. Paris, Presses Universitaires de France, 2^e éd.



Les modes de gestion des conflits



[Objectif]

La gestion des conflits est une intervention à ne pas négliger en entreprise. Il est communément admis aujourd'hui de constater que l'évitement de ce type de situation par le manager est particulièrement néfaste, si ce n'est dévastateur au niveau du climat d'équipe, de la satisfaction et de la motivation au travail. Ce schéma propose donc une grille d'évaluation des modes de gestion des conflits selon les contextes.

📍 Origine

Thomas & Kilmann (1974) proposent ce modèle qui s'inspire des travaux de Blake & Mouton (1964) et s'inscrit à leur suite sur les modes de

gestion des équipes selon deux axes : la préoccupation du manager envers les personnes, ou envers les tâches.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Les modes de gestion des conflits de Thomas & Kilmann (1974) sont organisés selon : 1) le niveau d'affirmation personnelle de la personne dans une situation de conflit et, 2) son niveau de coopération. Que ce soit dans le cadre d'une situation de conflit, ou pour catégoriser les modes habituels d'un employé, d'une équipe ou de soi-même en tant que manager, la classification de la volonté démontrée pour chacun des deux axes offre une typologie représentative.

Le degré d'affirmation personnelle dans une situation de conflit réfère à la démonstration d'interventions visant à promouvoir les intérêts personnels d'un individu. Tandis que le degré de coopération réfère aux démonstrations visant à satisfaire les intérêts du groupe.

Le mode *évitement* correspond aux employés et gestionnaires préférant ne pas reconnaître ou intervenir dans de telles situations. Ils ne

démontrent aucune volonté de coopérer, ni de s'affirmer. L'évitement n'est donc pas ici une stratégie de compétition, mais bel et bien un mécanisme de défense.

L'*accommodation* est la stratégie adoptée lorsqu'une personne fait des concessions face aux perspectives et aux demandes de l'autre partie. Elle peut être risquée au niveau de la perception du leadership dans certaines situations, mais une bonne approche dans le cas où les démonstrations d'autorité ne sont pas nécessaires.

Le mode *compétition* est celui où la personne adopte plutôt une attitude démontrant une affirmation personnelle élevée sans une grande volonté de collaboration. L'autorité et l'argumentation sont au centre des interventions de conflits et l'individu est très peu flexible aux points de vue d'autrui. Cette stratégie a ses effets négatifs

apparents en termes de leadership autant qu'en tant que solution constructive.

Une personne démontrant une volonté de collaboration élevée ainsi qu'un niveau d'affirmation personnelle élevé adoptera un mode nommé *collaboration*. La stratégie adoptée vise à ce que les perspectives de chacun soient intégrées dans une situation où tous pourraient en ressortir gagnants.

Un gestionnaire ou un employé maîtrisant les différents modes peut adopter une approche plus contextualisée aux situations rencontrées en faisant des *compromis* selon les besoins de collaboration et d'affirmation personnelle. Qui plus est, le fait de déterminer le mode de gestion de conflit d'un employé en particulier peut permettre au gestionnaire de s'adapter et de modifier son approche avec celui-ci.

➤ Intérêts

Quelquefois, les situations conflictuelles peuvent soulever des émotions vives et négatives. La prise de conscience de sa propre approche ou la

rationalisation apportée par l'analyse des types peuvent permettre une gestion plus adéquate de telles émotions.

⚠ Limites

L'émotivité en situation de conflit peut bien entendu biaiser l'interprétation des attitudes et des modes de gestion, réduisant ainsi l'utilité du schéma. Le fait de discuter et d'affronter certains

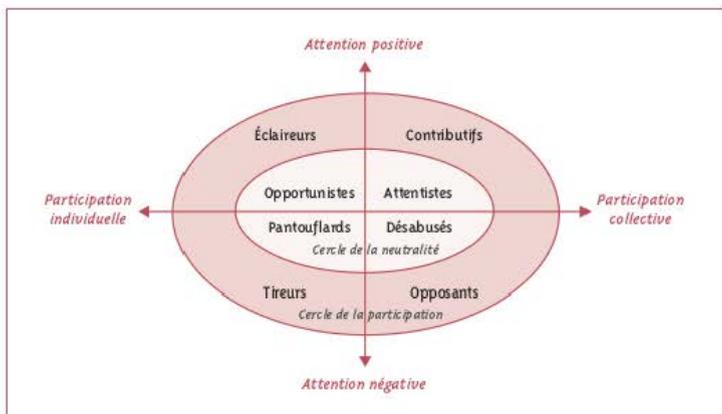
conflits peut être particulièrement difficile. Il pourrait aussi être difficile de traiter ouvertement de ces modes de gestion de conflit dans certains climats organisationnels.

📖 Bibliographie

- Blake R.R. & Mouton J.S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Thomas K.W. & Kilmann R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Instrument*. New York, Xicom.



Les cercles d'attention



[Objectif]

La matrice des cercles d'attention est un outil d'animation des réunions et des groupes de travail qui permet de faire participer tout le monde en tenant compte des stratégies individuelles et des jeux d'acteurs. Il s'agit de catégoriser les participants en fonction de leur participation et de l'attention qu'ils développent à l'égard du thème abordé.

📍 Origine

Cette matrice a été formalisée par les auteurs de cet ouvrage dans le cadre de leurs expérimentations sur les processus coopératifs.

Les jeux d'acteurs sont très importants dans les réunions et autres groupes de travail dont l'enjeu est la proposition d'actions d'amélioration et de diagnostics des pratiques des participants. Toute situation qui exige d'analyser ses propres pratiques et d'y apporter des solutions dans un contexte collectif met les participants en posture de progression, mais également de critique de ce qu'ils font. Lorsque cet exercice est collectif, émergent des luttes de territoire entre les protagonistes

pour la défense d'intérêts personnels et collectifs. Indispensable pour l'analyse, le partage et l'émergence de solutions, ce type de rencontre nécessite d'être piloté pour l'obtention des objectifs énoncés. Il est important que les animateurs mettent les participants en ateliers de coproduction, qu'ils formalisent au maximum pour éviter des ambiguïtés et identifier les participants en fonction de leur posture. Pour cela, nous proposons la matrice des cercles d'attention pour stigmatiser les comportements individuels en situation de travail collectif.

Quand et comment l'utiliser

Dans un groupe, nous différencions les acteurs en fonction de leur attention et de leur participation. Leur attention peut être négative ou positive à l'égard du sujet traité ou des personnes qui le portent. Leur participation, en fonction de leur personnalité et des affinités avec les autres participants, peut être plus ou moins collective.

Le croisement de ces deux axes permet d'identifier huit comportements types regroupés en cercle de la neutralité et cercle de la participation. Certaines personnes ne se positionnent pas immédiatement et observent un temps d'attente, se positionnant en acteurs neutres. Ce sont les *attentistes* (qui sont en attente de s'investir), les *opportunistes* (qui ont envie, mais qui ne s'investiront que s'ils y trouvent un intérêt personnel), les *pantouflards* (ceux qui veulent éviter tout travail supplémentaire) et les *désabusés* (ceux qui n'y croient plus et attendent que cela se passe).

D'autres sont plus actifs pour la défense ou l'accusation du projet, ils se positionnent dans le cercle de la participation. Ce sont ceux qui vont faire bouger les choses et apporter de l'animation mais avec un risque de destruction si le sujet traité et les réponses apportées n'entraînent pas leur adhésion. Nous distinguons ainsi les *éclairés* (ceux qui ont plein d'idées mais qui ne savent pas toujours les mettre en œuvre), les *tireurs* (ceux qui cherchent à détruire tout ou partie du sujet traité par souci de préservation de leur territoire et confort personnel), les *opposants* (ceux qui refusent en bloc l'action par idéologie ou croyance) et les *contributifs* (ceux qui apportent leurs expériences et veulent formaliser cet apport avec les autres pour un résultat exploitable).

Ce schéma est un guide à l'animation des sessions collectives telles que des réunions ou des séminaires.

Intérêts

Pour obtenir la participation de tous ou du moins une neutralité bienveillante et éviter tout dérapage stérile et/ou conflictuel, l'animateur d'un groupe de travail devra très vite identifier les participants, s'appuyer sur les plus participatifs et canaliser les éléments les plus rebelles. L'objectif n'est en aucun cas de limiter la parole ou la controverse mais que cela se fasse dans

une optique de construction collective pour éviter toutes ces réunions où rien ne se dit, rien ne se décide et où tout le monde a l'impression de perdre son temps. L'échec d'une réunion peut être dû à des comportements non productifs de ses participants mais également à l'absence de sujet réel ou bien de préparation et d'animation du thème par l'animateur.

Limites

Cette grille de lecture est une manière d'analyser les comportements de participation des individus dans des situations collectives dans l'objectif de créer une dynamique collective. Les notions de participation et d'attention ne sont que deux

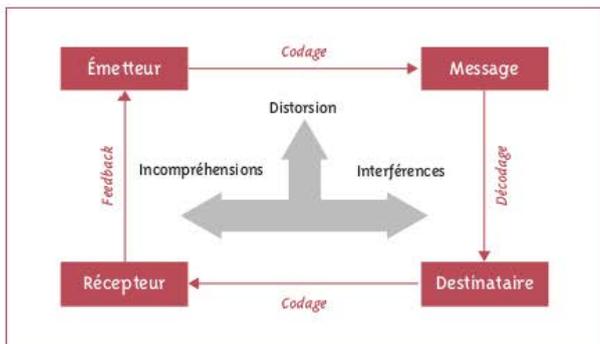
facteurs parmi d'autres de la participation. Celle-ci peut être aussi le fait de différents éléments de participation comme cela est montré, entre autres, dans la matrice des besoins de Maslow.

Bibliographie

- Autissier D., Houlière S. & Lange A. (2013). *Penser management*. Eyrolles.
 Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.



La communication



D'après Meier (2013, p. 187)

[Objectif]

Meier (2013, p. 187) décompose à travers ce schéma les étapes du processus de communication interpersonnelle. Ce processus repose sur l'échange de signaux entre l'émetteur et le récepteur du message. Le message est ainsi sujet à un codage puis à un décodage (Lambin, 1998).

L'*émetteur* effectue un *codage*, qui correspond à la manière dont l'émetteur transforme son idée en symboles ayant une signification. Le code est de nature différente (langage, images ou formes) selon le canal utilisé pour transmettre le *message* (parole, écrit).

Vient ensuite le *décodage*. Le *récepteur* envoie un *feedback* à l'*émetteur* à travers un autre message, une réaction ou une attitude afin d'indiquer le niveau de compréhension du premier *message*.

Le processus de communication peut être gêné par des interférences (bruit), une distorsion du message (écho) ou des incompréhensions.

📍 Origine

Kotler (1997) a identifié les étapes du processus de communication présentées dans ce schéma. Trognon (2012, p. 213) note que « l'étude des communications au travail s'est imposée [...] depuis une vingtaine d'années pour plusieurs

raisons dont : (1) l'importance croissante des activités communicationnelles [...] des entreprises vis-à-vis de l'extérieur mais aussi en interne ; (2) le développement des activités communicationnelles dans à peu près tous les métiers [...] ».

🕒 Quand et comment l'utiliser

L'entreprise a recours à la communication interne lorsqu'elle cherche par exemple à rendre

les processus de production et de gestion plus efficaces. Ce schéma peut être utilisé pour

améliorer la qualité de la coopération au sein d'une entreprise. La communication en interne peut utiliser plusieurs canaux (newsletter, journal interne, panneaux d'affichage, conventions d'entreprise, etc.).

En entreprise, la communication peut aussi être externe lorsqu'elle vise les parties prenantes autres que les salariés. La communication externe peut servir l'image de l'entreprise et participer à la construction d'une relation de confiance avec ses partenaires.

➤ Intérêts

Le processus de communication permet au manager de mieux gérer ses relations interpersonnelles. « Comme l'a montré H. Mintzberg, un manager y consacre 80 % de son temps »

(Igalens, 2007, p. 296). Ce schéma suggère que la communication est un processus plutôt délicat qui mérite une certaine attention.

⚠ Limites

Cette figure décompose un processus de communication dit bidirectionnel, car le récepteur peut émettre une réponse. Certains processus

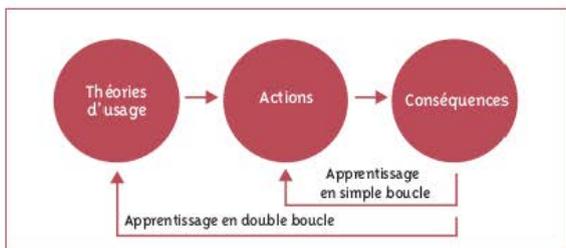
de communication peuvent toutefois être à sens unique lorsque toute possibilité de réponse est exclue.

📖 Bibliographie

- Alis D., Besseyre des Horts C.-H., Chevalier F., Fabi B. & Peretti J.-M. (2011). *GRH. Une approche internationale*. Paris, De Boeck Supérieur, 3^e éd.
- Igalens J. (2007). « Communication interne ». In J. Igalens & A. Roger (éd.). *Master Ressources Humaines*. Paris, Eska, p. 294-314.
- Kotler P. (1997). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 9^e éd.
- Meier O. (2013). *Management interculturel - Stratégie - Organisation - Performance*. Paris, Dunod, 5^e éd.
- Trognon A. (2012). « La gestion des carrières ». In J. Allouche (Éd.), *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 213-220.



Le modèle d'Argyris et Schön



[Objectif]

Un des objectifs d'Argyris et Schön est de traiter de l'apprentissage comme phénomène organisationnel, mais profondément ancré dans les individus, leurs patterns comportementaux et surtout dans l'action plutôt que dans la théorie. Plusieurs travaux d'Argyris tentent de lier les apprentissages organisationnels à la façon dont les individus apprennent dans l'action. Cela l'amène à traiter du même coup de la compréhension des obstacles à l'apprentissage durable, à l'apprentissage représentant un réel changement organisationnel.

📍 Origine

Chris Argyris, diplômé en psychologie et en économie, professeur à la Harvard Business School, est l'un des théoriciens à la base de la discipline du développement organisationnel. Il faut également mentionner les avancées importantes sur

les sujets que sont l'apprentissage organisationnel et la recherche-action. Le schéma ci-présent est probablement le plus connu de ses travaux et il est au centre des avancements majeurs de cet auteur.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Ce schéma peut être mobilisé pour l'observation, la compréhension ou la recherche de leviers dans toute situation de performance, ou d'obstacle, au sein des routines quotidiennes et des modalités communicationnelles souvent hiérarchiques.

Deux phénomènes sont majeurs dans ce schéma : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. Le premier est le plus habituel. La simple boucle représente ces ajustements individuels ou collectifs effectués au quotidien lorsque les conséquences d'une action sont en inadéquation avec les attentes en termes

de performance. Cette méthode la plus simple de l'apprentissage consiste à la modification des interventions afin de résoudre l'inadéquation présente, mais sans réellement réviser les théories d'usage sous-jacentes à l'action rationnelle. L'adéquation entre actions et conséquences peut être résolue dans une situation précise, mais elle se retrouvera à nouveau menacée par des événements à venir. Afin de procéder à un apprentissage organisationnel profond et durable, la double boucle est de mise. Cette même inadéquation est le signal d'un écart entre les théories

d'usage et la performance (ou les conséquences) requises pour un type d'événement pouvant se reproduire à de multiples reprises. Ces théories d'usage sont en quelque sorte les postulats, les principes de base, les rationalités sur lesquelles les individus reposent leur façon d'expliquer et

d'opérer face à une situation donnée. Un retour à ces principes sous-jacents de l'action collective est donc de mise particulièrement à l'aide de communication ouverte et de tentatives concertées dans la modification des perspectives adoptées.

➤ Intérêts

L'intérêt majeur de ce schéma réside dans le raffinement apporté aux remises en question soulevées par les situations requérant l'apprentissage et le changement organisationnel. Il n'est pas toujours évident à travers l'action collective, présente et quotidienne, de faire la nuance entre l'ajustement des actions et le retour aux théories d'usage. La question même peut être au centre de tables de réflexion et de travail ou même au centre de

la vision explicite d'un changement organisationnel. Ainsi, si les mécanismes de reconnaissance et de communication laissent place à ces remises en question constructives de la double boucle, ou du moins qu'ils ne découragent pas tacitement ou directement l'ouverture requise par ce mode d'apprentissage, le schéma peut être porteur d'adéquation et de changement.

⚠ Limites

Le schéma contient des limites inhérentes, particulièrement traitées par ses auteurs. Argyris étudie plus particulièrement les « routines défensives » comme obstacles individuels et collectifs à l'apprentissage en double boucle. Quatre mécanismes, souvent considérés comme normaux par les individus les opérant lors d'une situation donnée, sont identifiables. Un mécanisme de *contrôle* des événements en vue de répondre aux objectifs de performance ; une *aversion au risque* ou un désir de maximisation des gains ; l'*évitement des émotions négatives* ; *s'en tenir à une suite logique* entre l'évaluation

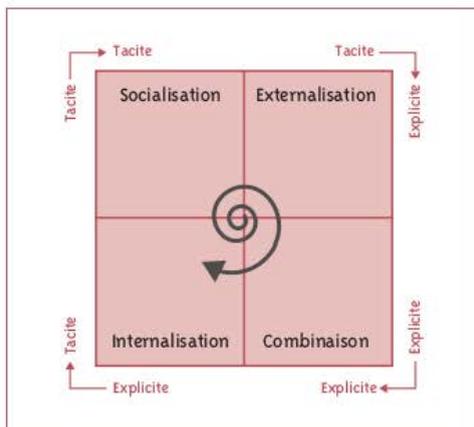
des interventions dans le cadre de la réalisation d'objectifs de performance. Deux situations organisationnelles typiques encouragent de telles réactions défensives selon Argyris. D'un côté, le salarié peut ressentir le besoin de ne pas divulguer d'information quant aux problèmes sous-jacents à la performance afin d'éviter de paraître faillir à ses responsabilités face à la direction. D'un autre côté, la direction peut ressentir la nécessité de ne pas remettre en cause ses décisions précédentes, devenues théories d'usage, afin de ne pas paraître manquer à ses responsabilités envers les salariés et la performance de l'organisation.

📖 Bibliographie

- Argyris C. (1995). *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterEditions.
- Argyris C. & Schön D. (1978). *Organizational learning*. Addison-Wesley, Reading.



Le modèle SECI de la création de connaissances



[Objectif]

Ce schéma vise à expliquer la création de connaissances organisationnelles ainsi qu'à soutenir les entreprises dans de tels efforts. Elle est inscrite dans une logique d'amélioration continue et tente d'intégrer autant l'identification de savoirs et savoir-faire tacites importants à l'entreprise que les processus de partage, d'expérimentation et de modifications des savoir-faire.

📍 Origine

La spirale de la connaissance est proposée par Nonaka en 1994 dans son article académique *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. L'auteur y expose les principes fondamentaux et théoriques du cycle ininterrompu de la création de connaissance au niveau organisationnel, mais en misant sur les porteurs de ces connaissances que sont les individus. Ces derniers

sont principalement les porteurs de savoir-faire. Les connaissances tacites que portent ceux-ci sont centrales. Ce schéma est repris par une approche plus appliquée principalement à travers certaines méthodes managériales japonaises dans le livre de Nonaka et Takeuchi *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* en 1995.

🕒 Quand et comment l'utiliser

La création de connaissances organisationnelles requiert les phases composant le cycle représenté par le schéma. Chacune de ces phases représente

autant un principe fondamental qu'un pattern à mobiliser chez les individus concernés. Le principe central réside dans le fait que la connaissance est

inscrite dans les pratiques quotidiennes, dans l'action, cela de façon intuitive par les individus ; elle est donc tacite. La connaissance tacite est représentée sous deux formes : soit technique en ce qui a trait aux savoir-faire, aux habitudes, aux talents, etc. ; soit cognitive, en ce qui a trait plutôt aux représentations mentales, aux croyances, aux présomptions et aux anticipations perçues. Comme il est difficile de capter et transmettre de telles intuitions, aussi performantes soient-elles, il apparaît nécessaire de les expliciter afin de concrétiser leur partage, leur remise en question et leur évolution. Cela, pour ensuite être réintégrée au sein des pratiques quotidiennes sous une forme à nouveau intuitive, mais améliorée.

La phase de *socialisation* implique un certain niveau de contamination des connaissances tacites entre les individus. L'observation, la reproduction et le partage d'expériences entre au moins deux individus permettent l'assimilation de connaissances tacites sous leur forme dite technique. La

phase d'*extériorisation* propose ensuite de transformer ces connaissances tacites et assimilées, habituellement reconnaissables comme performantes, en connaissances explicites. Celles-ci sont formalisées en termes conceptuels à travers un dialogue collectif et peuvent être représentées concrètement en tant que modèle, guide d'utilisation, analogie ou hypothèse. La phase de *combinaison* mise sur ces connaissances explicites et conceptuelles afin de les discuter, de les échanger, de les améliorer en les combinant à différentes connaissances explicitées et propres à d'autres groupes internes ou externes pertinents. Finalement, l'*intériorisation* succède aux processus sociaux permettant l'intériorisation chez les individus de connaissances à nouveau tacites sous la forme cognitive, soit en termes de représentations mentales, d'hypothèses, de perceptions. Ces nouvelles connaissances tacites sont ainsi à nouveau disponibles afin d'être remobilisées par une phase de socialisation.

➤ Intérêts

Cette proposition de Nonaka est intéressante en ce qu'elle mise sur ces connaissances intangibles, qui font souvent le succès des entreprises et des groupes. Elle considère autant l'importance de

l'action quotidienne que l'objet concret qui tente de capter de telles connaissances, en misant sur un processus évolutif et profondément social.

⚠ Limites

L'accent porté aux connaissances tacites et aux mécanismes sociaux et dialogiques entraîne en soi des difficultés inhérentes. L'identification d'un savoir intuitif requiert un effort autant du point de

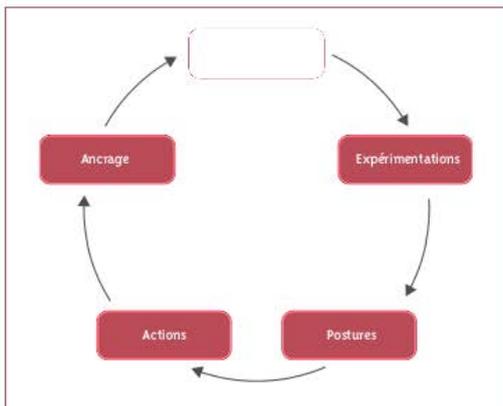
vue de l'observateur que du porteur tentant son explicitation. Qui plus est, la dynamique collective requiert une part d'ouverture et de confiance mutuelle de la part des participants.

📖 Bibliographie

- Nonaka I. (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation ». *Organization Science*, 5(1), p. 14-37.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company : How japanese companies create the dynamics of innovation*. UK, Oxford University Press.



Un modèle des évolutions comportementales



[Objectif]

Lors de projets, des actions d'accompagnement du changement sont déployées pour accroître l'adhésion et la participation des bénéficiaires. Les changements sous-tendent très souvent des évolutions comportementales qui sont difficiles à évaluer. Il n'est pas simple d'évaluer une évolution de comportements en raison de la dimension contextuelle de l'expression du comportement, mais aussi en raison de la difficulté à établir un lien causal entre une action d'accompagnement et une évolution comportementale.

📍 Origine

Dans la troisième édition de leur ouvrage *Méthode de conduite du changement*, Autissier & Moutot (2013) proposent un modèle d'évolution comportementale pour évaluer, dans le cadre des changements, les évolutions de comportements. En mobilisant des grands auteurs de

l'apprentissage organisationnel tels que Argyris, Nonaka ou encore des théoriciens des organisations comme Morgan, et de l'apprentissage comme Piaget, ils ont envisagé l'évolution comportementale comme un cycle composé d'étapes.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Les étapes constitutives de l'évolution comportementale sont :

- ▶ **L'importance** : à propos d'un sujet, une personne attache de l'importance de manière

quasi binaire en des termes « important/pas important ».

- ▶ Les **expérimentations** : sans y être forcément favorables, les personnes acceptent de

s'intéresser à un sujet, de le tester et pourquoi pas de l'envisager.

- ▶ Les *postures* : communiquées par des manifestations d'acceptation ou d'exclusion, les postures affirment le point de vue d'une personne par ses jugements sur les actes d'autrui.
- ▶ Les *actions* : elles nécessitent de faire des choix d'allocation de ressources, d'être visible au sein

d'un collectif et d'assumer un niveau de résultat.

- ▶ L'*ancrage* : correspond à ce moment où les anciennes normes sont abandonnées au profit de celles du changement.

Chacune de ces étapes mentionne des états d'acceptation et d'intégration de nouveaux comportements. Pour appréhender le niveau de chaque phase, un questionnaire de 15 questions est proposé.

Importance	Avez-vous donné plus d'importance au sujet X ? Pensez-vous que le sujet X est important pour votre activité à court et moyen terme ? Pensez-vous que le sujet X ait un réel intérêt pour la collectivité à laquelle vous appartenez ?
Expérimentation	Vous êtes-vous documenté sur le sujet X ? Échangez-vous sur le sujet X avec d'autres personnes ? Avez-vous testé certains points du sujet X ?
Postures	Défendez-vous systématiquement le sujet X quand il est critiqué ? Faites-vous spontanément du prosélytisme pour le projet X ? Laissez-vous faire les choses pour que le sujet X se diffuse le plus largement possible ?
Actions concrètes	Avez-vous diagnostiqué vos pratiques par rapport au sujet X et envisagé des modifications ? Avez-vous modifié certaines de vos pratiques pour intégrer le sujet X ? Avez-vous supprimé certaines de vos pratiques et habitudes parce qu'elles contredisaient le sujet X ?
Ancrage	Le sujet X est-il devenu une nouvelle norme et habitude ? Le sujet X est-il reconnu comme ce qui doit être fait par une majorité ? Les systèmes de contrôle et de récompense se font-ils en tenant compte du sujet X ?

Intérêts

Le modèle et le questionnaire permettent une évaluation factuelle de l'évolution des comportements dans une organisation de telle manière que

cela devienne un outil gestionnaire. Les questions peuvent (et même doivent) être contextualisées.

Limites

Un comportement est un phénomène multicausal conditionné par son contexte et la dimension idiosyncratique des individus. Leur répétition à

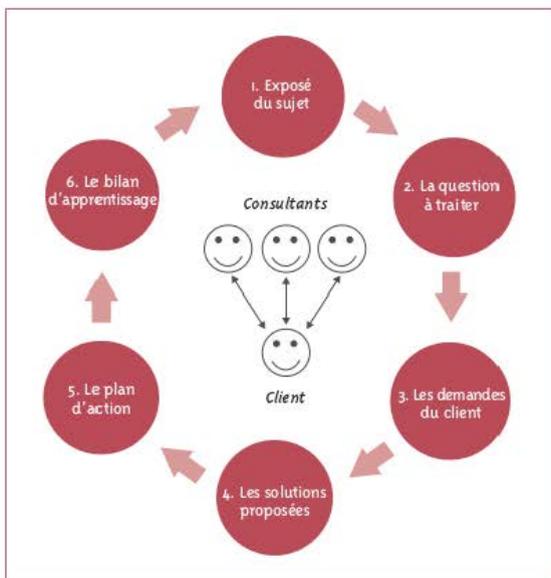
l'identique et leur ancrage dans les pratiques sont difficiles à repérer.

Bibliographie

- Argyris C. & Schön D.A. (1996). *Organizational Learning II*. Addison-Wesley.
- Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Dunod, 3^e éd.
- Burrell G. & Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press.
- Piaget J. (1976). *Le comportement, moteur de l'évolution*. Éditions du Seuil.



Le codéveloppement



[Objectif]

Le groupe de codéveloppement est une démarche structurée orientée vers la résolution de problèmes collectifs avec des rôles bien précis attribués aux différents intervenants. Le principe consiste à ce qu'un groupe de personnes se réunisse et échange autour d'un problème et/ou d'une interrogation. Celui qui présente la problématique à traiter est le client. Les autres jouent le rôle de consultants. Ils ont comme objectif d'aider le client à bien définir sa problématique, à l'expliquer et à proposer des pistes d'actions.

📍 Origine

La méthode du codéveloppement a été initiée au Québec dans les années 2000 par Payette & Champagne. Ils ont publié en 2005 leur ouvrage

de référence, *Le groupe de codéveloppement professionnel*.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le codéveloppement est une approche très structurée avec des objectifs, des principes et des

phases où chacun a un rôle spécifique à jouer.

	Le client	Les consultants
Étape 1 : exposé du sujet en problématique	Argumenter en objectivant et comprendre pourquoi le sujet pose problème.	Écouter et analyser la demande en détectant les non-dits.
Étape 2 : clarification de la problématique	Distinguer ce qui relève des faits objectifs de la posture comportementale et des biais de perception du client. Proposer des chaînes causales d'explication et tester la robustesse de ces chaînes causales.	Ramener le client sur les faits et les intégrer dans des chaînes causes/conséquences.
Étape 3 : contrat de consultation	Formuler une synthèse de la situation et de la demande.	Reformuler la synthèse pour bien s'entendre sur le sujet et la demande.
Étape 4 : réactions, commentaires, suggestions pratiques des consultants	Recevoir les avis et propositions des consultants. Savoir gérer les remarques, même désobligeantes, et garder le cap des échanges pour qu'ils soient profitables.	Formuler des remarques, suggestions et possibilités au client sans le blesser, tout en analysant pourquoi et comment les remarques lui sont adressées. Il s'agit pour le consultant de distinguer dans l'échange ce qui est de son intérêt et de l'intérêt de l'autre.
Étape 5 : synthèse et plan d'action	Ramasser des informations disparates en les structurant de manière à ce qu'elles permettent la formalisation d'actions.	Orienter la réflexion vers des actions adaptées au client, qu'il sera en mesure de réaliser.
Étape 6 : conclusion - évaluation et intégrations des apprentissages par chacun	Comprendre ce qui a été fait pendant l'échange et ce qui a conditionné l'action.	Commenter le résultat obtenu et le comportement des uns et des autres.

➤ Intérêts

Cette méthode permet un échange orienté sur la résolution de problèmes et en même temps une occasion d'apprentissage pour les acteurs. Le codéveloppement est une méthode opérationnelle pour des stratégies de changement

basées sur le développement humain. Pour opérer un changement, il faut que les bénéficiaires changent leur manière de voir dans une logique d'apprentissage.

⚠ Limites

L'autorégulation n'est pas évidente. Un autre participant peut jouer le rôle d'animateur et veiller au bon fonctionnement des séances de telle

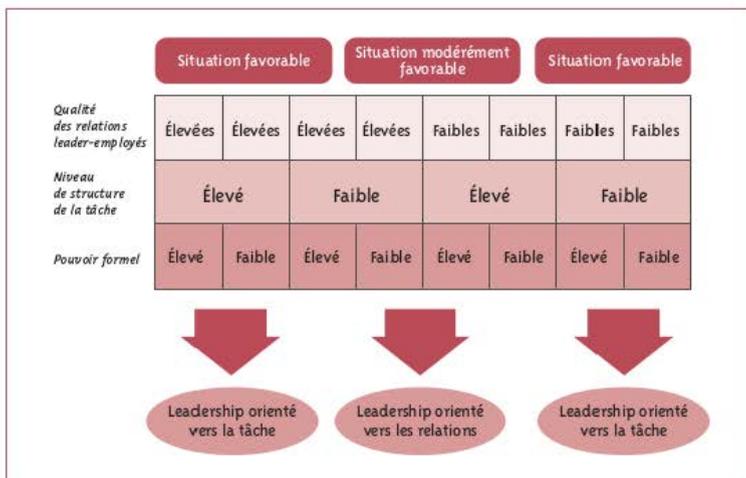
manière que chacun reste dans son rôle et que la finalité poursuivie (l'amélioration de la pratique professionnelle) se réalise.

📖 Bibliographie

Payette A. & Champagne C. (2005). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Presse de l'Université du Québec.



La théorie de la contingence



[Objectif]

L'intérêt du schéma est, plutôt que de sélectionner un leader selon des caractéristiques personnelles, de choisir un leader ou d'adapter le style de leadership selon la situation présente. Les situations de gestion diffèrent par les relations existantes entre les individus ainsi que par la nature de la tâche à exécuter. Ainsi, Fiedler produit un schéma aidant à savoir quel est le leader approprié à tel contexte.

📍 Origine

L'étude du leadership en sciences administratives et en psychologie organisationnelle devient importante à partir de la deuxième guerre mondiale. Sont étudiés les caractéristiques du bon leader en entreprise, les éléments partagés par les grands leaders de l'histoire. Se pose alors la question : le leadership est-il inné ou acquis ? Ces questions intriguent depuis l'œuvre monumentale de Plutarque (*Vies parallèles*) qui compare de grands

leaders de l'Antiquité. Le leadership est donc habituellement étudié comme trait de personnalité et Fiedler met ici l'accent sur le dynamisme de la situation et des interrelations entre ce leader et les employés. La théorie de la contingence de Fiedler est publiée une première fois dans son livre *A Theory of Leadership Effectiveness* (1967) et elle est développée plus amplement à travers plusieurs ouvrages subséquents.

Quand et comment l'utiliser

Tout manager ou dirigeant peut utiliser le schéma de la théorie de la contingence lors de la sélection d'un leader ou lorsque le besoin de changer de style de gestion se fait sentir. En premier lieu, il importe de déterminer la qualité de la relation leader-employés. Dans cet objectif, Fiedler propose l'observation du *least preferred co-worker* (le coéquipier le moins apprécié). Ainsi, la qualité de la relation entre un leader et ses employés doit être interprétée à partir de la relation spécifique entre celui-ci et son employé le moins apprécié. En effet, il va plus souvent de soi que les relations sont bonnes avec les employés préférés. Cependant, il importe d'observer comment le leader se comporte avec ceux dont les relations ou les performances sont plus mitigées.

Cette évaluation permet donc de catégoriser de façon rapide mais réaliste si la qualité des interrelations est généralement bonne (faible/élevée). En deuxième lieu, la nature de la tâche doit être évaluée selon son niveau de structure. La tâche est-elle hautement encadrée et procédurale ou plus émergente et abstraite (faible/élevée) ? En troisième lieu, le leader des employés à cette « tâche » détient-il un pouvoir formel supporté par la direction et les procédures (faible/élevé) ? Au final, ces trois évaluations permettent l'identification de huit types de situations classifiées selon qu'elles sont favorables ou non au leader. Trois catégories permettent d'identifier une contingence entre type de leadership et situation.

Intérêts

Ce schéma est particulièrement intéressant afin de jumeler les perspectives humaines et procédurales de la gestion du personnel. Qui plus est, il amène son utilisateur à considérer différentes perspectives d'un même contexte afin de prendre

une décision reposant sur une information plus complète. Il aide ainsi à la sélection et à la formation des managers tout autant qu'à la prise de conscience du contexte par l'utilisateur.

Limites

La théorie de la contingence doit être (et a été) modifiée et complexifiée. En effet, quoique son approche soit nouvelle pour son époque et essentielle aujourd'hui, une situation de gestion est plus vaste que ces trois dimensions dichotomiques. Aussi, il apparaît nécessaire de distinguer plus de deux types de leadership afin d'avoir un apport

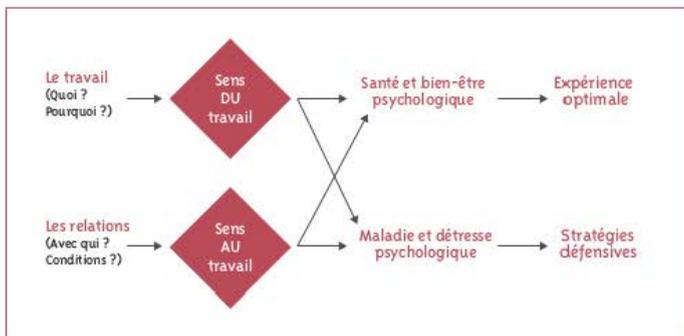
précis quant à une situation donnée. Finalement, du fait de l'importance toujours accordée aux facteurs personnels du leadership, ce schéma ne devrait pas être utilisé seulement à des fins de remplacement d'un leader pour un autre, mais plutôt en tant que support au développement des compétences et des relations managériales.

Bibliographie

- Fiedler F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Fiedler F.E. (1971). *Leadership*. New York, General Learning Press.
- Fiedler F.E. (1981). *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Westport, CT, Greenwood Publishing Group.



La qualité de vie au travail



[Objectif]

Le modèle de qualité de vie au travail (QVT) a comme objectifs généraux : 1) de joindre à la fois les déterminants de la détresse psychologique au travail tels le stress et l'épuisement professionnels, à ceux du bien-être au travail ; 2) de tirer un schéma explicatif reposant sur l'étude empirique de données quantitatives multisectorielles et multiculturelles.

📍 Origine

Une première version préliminaire du schéma est publié par Estelle Morin en 1995 suivie en 2008 par le schéma complet dans les travaux d'Estelle Morin et Francisco Arhana et par une itération supplémentaire dans le livre de Morin, Aubé et

Johnson (2015). Le schéma fait état d'un méta-modèle explicatif de la QVT à partir des éléments centraux que sont le sens *du* travail et le sens *au* travail.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Il est utile d'utiliser le schéma de la QVT lorsque des indicateurs de satisfaction et de motivation au travail semblent négatifs. La baisse de productivité, la hausse des taux de roulement, de l'absentéisme, des conflits et de l'épuisement sont des exemples d'indicateurs habituellement perçus en organisation.

Il importe alors de dresser une évaluation des facteurs explicatifs du *sens du travail*. L'autonomie, les occasions de développement, l'utilité du travail, la rectitude morale et les pratiques de

reconnaissance doivent être précisés selon les groupes donnés. Plus ces caractéristiques sont perçues comme étant élevées par les employés, plus ils ressentent que leur travail a un sens, ce qui est en lien avec un bien-être professionnel élevé et une détresse psychologique faible. Il importe aussi d'évaluer les caractéristiques du *sens au travail*. Ainsi, le niveau de collaboration entre collègues et la qualité de la relation entre le manager et l'employé sont d'importants indicateurs qui, lorsqu'ils sont élevés, sont en lien

avec une perception de sens au travail. Cette perception est corrélée avec une plus faible détresse psychologique et un plus haut niveau de bien-être professionnel.

Des interventions au niveau de ces caractéristiques sont bénéfiques au niveau de la réduction du stress et de l'épuisement, elles réduisent le recours aux mécanismes de défense chez les employés tout en favorisant une expérience optimale. Les mécanismes de défense sont des patterns comportementaux, cognitifs ou affectifs permettant à l'individu de se protéger

contre une demande excédant ses ressources. Le cynisme, l'évitement, la passivité, l'agressivité sont tous des exemples généraux de mécanismes habituellement perçus dans les lieux de travail. L'expérience optimale est cet état idéal de motivation intrinsèque à l'intérieur de laquelle la personne est complètement présente à la tâche tout en y ressentant un bien-être. Les indicateurs de ces deux états sont habituellement perceptibles au niveau de l'engagement des employés envers l'organisation, le stress au travail, l'équilibre entre la vie privée et professionnelle et le présentisme.

➤ Intérêts

Ce schéma est intéressant en ce qu'il ne provient pas d'une théorie académique, mais d'observations empiriques répétées. En d'autres termes, ces caractéristiques sont les plus importantes

rapportées à travers de nombreuses études en lien avec la QVT. Ce schéma offre un diagnostic très vaste, permettant une approche spécifique selon les dimensions problématiques.

⚠ Limites

Le schéma peut être particulièrement difficile à appliquer dans son ensemble par la nature de ses thèmes et le niveau de collaboration requis de la part des acteurs concernés. Ainsi, l'information

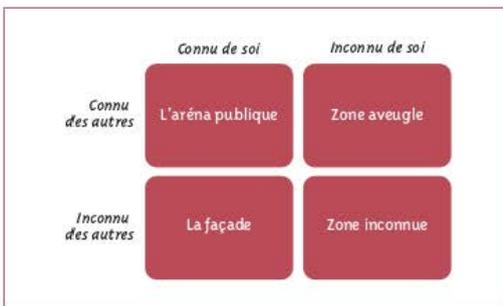
peut être plus ou moins complète en fonction de thèmes tabous au sein de l'organisation ou du lien de confiance managers-employés.

📖 Bibliographie

- Morin E.M. (1995). « Organizational effectiveness and the meaning of work ». In T.C. Pauchant et al., *Search of meaning. Managing for health of our organizations, our communities and the natural world*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Morin E.M. & Aranha F. (2008). *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*. Rapport IRSST 099-193. Montréal.
- Morin E.M., Aubé C. & Johnson K.J. (2015). *Psychologie et management*. Chenelière Éducation.



La fenêtre de Johari



[Objectif]

La fenêtre de Johari est un outil managérial ayant comme objet les relations entre individus, que ce soit à l'intérieur d'une dynamique organisationnelle, d'une équipe de travail ou dans le cadre d'une séance de négociation. Ce schéma aide à guider la prise de conscience chez l'utilisateur quant à ce qu'il projette dans ses échanges, autant qu'elle encadre le manager désirent évaluer et développer les habiletés relationnelles de son équipe.

📍 Origine

Ce modèle a été conçu par deux psychologues, Joseph Luft et Harrington Ingham, en 1955 (Johari est formé à partir des premières lettres des prénoms de ses inventeurs). Le fonctionnement complet du schéma tel qu'utilisé par ses auteurs comprend un exercice où un individu doit classifier 56 adjectifs personnels (par exemple : heureux, idéaliste, patient) selon les quatre cases

relativement à sa perception de lui-même. En même temps, ses coéquipiers font le même exercice quant à leurs perceptions de cet individu. Cela permet à l'individu de prendre conscience de ce qu'il projette, avec ou sans contrôle, à travers ses échanges ; et au groupe de prendre conscience d'une plus grande complexité de l'individu.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Dans les organisations, l'utilisation de la fenêtre de Johari n'est que rarement axée sur le mécanisme élaboré par ses auteurs. Son utilisation s'est graduellement étendue à de multiples situations. Elle peut servir dans l'objectif d'améliorer les relations entre les membres d'une équipe, mais peut aussi être utilisée au sein d'une équipe allant affronter une importante séance de négociation. Dans

ce cas, la prise de conscience vise une stratégie permettant à l'individu de gérer ses réactions et attitudes afin d'avoir un équilibre optimal entre sa *façade* et son *arène publique*, tout en se méfiant des déséquilibres potentiels qui, dans le feu de l'action, pourraient soulever une caractéristique présente dans la *zone aveugle*, par exemple. D'autres groupes utilisent ce schéma afin de

préciser leur image organisationnelle auprès des compétiteurs et/ou des clients. Des questions typiques de telles utilisations seraient : les caractéristiques que nous voulions projeter sont-elles effectivement reflétées par la clientèle ? Quelles caractéristiques reflétées par les médias ou la clientèle ne font pas partie de nos intentions ?

Est-ce qu'un compétiteur détient des informations sur l'entreprise, dont les managers ne sont pas au courant ? Au sein de l'industrie, toutes les entreprises ont-elles cette zone aveugle relativement à l'incertitude de l'évolution technologique future et de ses impacts ?

Intérêts

Ce schéma offre un outil relationnel relativement simple à comprendre, à expliquer et à adapter. Ainsi, il encadre le thème des échanges sans les contraindre plus que nécessaire. Dépendamment de son utilisation, puisqu'elle est adaptable à

d'innombrables situations et améliorations, elle produit au minimum un diagnostic général des forces et des éléments à améliorer d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation.

Limites

Cependant, il peut être difficile de créer un climat où les participants s'expriment de façon libre, confiante et authentique. Une bonne gestion de l'utilisation peut mener à de bons résultats, mais il est à considérer que des enjeux de pouvoir

peuvent avoir une influence, que des informations personnelles divulguées peuvent nuire au participant à la suite de l'exercice, que certains participants résistent à une approche plus personnelle et relationnelle.

Bibliographie

- Luft J. & Ingham H. (1955). « **The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness** ». *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles, UCLA.
- Hase S., Davies A.T. & Dick B. (1999). *The Johari Window and the Dark Side of Organisations*. Southern Cross University.



Partie 4

Changement

Une enquête Ipsos menée en 2012 par la chaire Essec du changement¹ sur le thème du changement en entreprise a fait ressortir que le nombre de projets de changement à gérer au quotidien était passé de un à trois en dix ans, faisant ainsi état d'une augmentation substantielle du nombre de changements à gérer. Cette même enquête a fait ressortir une appréciation en demi-teinte à propos des dispositifs d'accompagnement du changement. Pour environ les deux tiers, les objectifs des projets sont peu partagés et opérationnalisés.

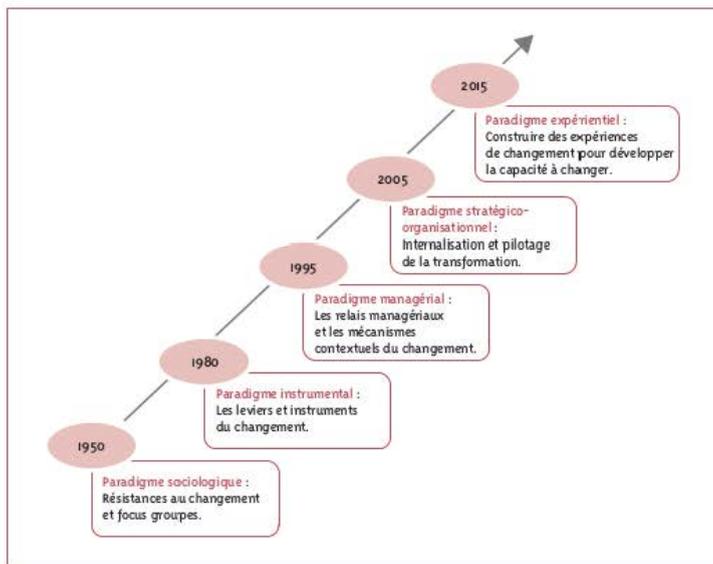
Les évolutions technologiques, l'émergence de nouvelles puissances économiques et les nouvelles tendances sociétales sont autant de facteurs qui contraignent l'entreprise à se transformer rapidement tant au niveau de ses produits, de sa marque, de ses outils, de son organisation que de ses postures. Pour qualifier cette accélération du changement, on parle de *changement continu* et la conduite du changement est devenue à la fois un objet de gestion et une compétence attendue.

Pour comprendre le contenu de cette pratique gestionnaire et les différents outils qui la rendent opérationnelle, nous proposons vingt schémas clés sur le sujet.

1. <http://chaire-changement.essec.edu/>



Les paradigmes en gestion du changement



[Objectif]

Ce schéma représente les grands paradigmes qui ont structuré les recherches en changement et les pratiques en conduite du changement. Même si le concept de changement est beaucoup plus ancien, l'analyse porte sur son évolution depuis les travaux de Lewin jusqu' à nos jours.

📍 Origine

Pour rendre compte de tous les travaux menés en gestion du changement, David Autissier *et al.* (2013) ont proposé cette trajectoire de

paradigmes datés et définis par certains auteurs et travaux.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Ce schéma permet de comprendre l'évolution des grands concepts de la conduite du changement et

des outils qui sont déployés dans les entreprises pour accompagner le changement.

Intérêts

Le *paradigme sociologique* : la conduite du changement trouve son point zéro avec les travaux de Kurt Lewin dans les années 1950. Pour cet auteur, les bénéficiaires du changement développent des résistances au changement, levées en grande partie par l'évolution des groupes.

Le *paradigme instrumental* : dans les années 1970-1980, les travaux de Rosabeth Moss Kanter ont avancé le modèle de la roue du changement en définissant des leviers d'accompagnement du changement tels que la communication ou la formation.

Le *paradigme managérial* : les travaux de Pettigrew (1990) et les écrits de Kotter (1996) ont montré les limites de la démarche instrumentale. Le changement ne se fait pas uniquement en

mode projet, mais dans une alternance de changements continus et de ruptures permise par le travail de traduction des managers.

Le *paradigme stratégique-organisationnel* : les travaux de Rondeau (2008), Bareil (2004) ou encore la réflexion sur les différentes stratégies d'Autissier, Moutot & Bensebaa (2012) avancent des variables de contextualisation des changements et des dispositifs qui les accompagnent.

Le *paradigme expérientiel* : les articles d'Armenakis & Bedeian (1999) et d'Autissier et Giraud (2013) montrent le changement non plus comme un obstacle à franchir, mais par le développement de la capacité à changer des acteurs par des dispositifs expérientiels.

Limites

Ce schéma illustre l'évolution des grands courants du changement organisationnel dans le temps. Il ne traite pas des auteurs directement. Ce schéma

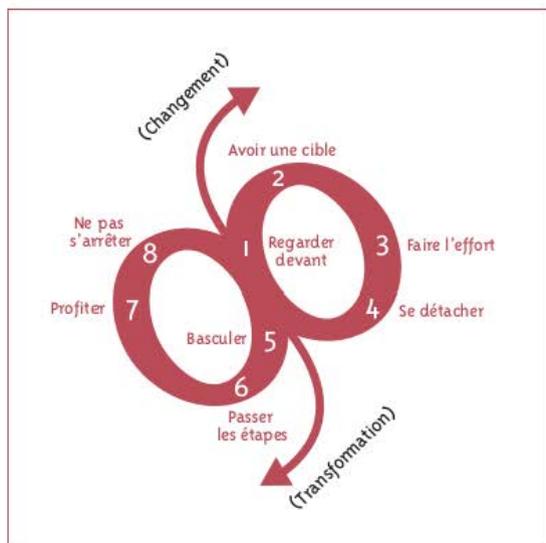
est explicatif et ne mentionne pas non plus les outils et démarches opérationnels.

Bibliographie

- Armenakis A.A. & Bedeian A.G. (1999). « Organizational change: A review of theory and research in the 1990s ». *Journal of Management*, 25(3), p. 293-315.
- Autissier D. & Giraud L. (2013). « Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011 ». *Journal of Organizational Change Management*, 02/2013, Vol. 26, Issue 2.
- Autissier D. et al. (2013). « Regards croisés. Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement ? ». *Question(s) de management*, 3, p. 101-112.
- Autissier D., Moutot J.-M. & Bensebaa F. (2012). *Les stratégies du changement*. Dunod.
- Bareil C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*. Montréal, Éditions Transcontinental.
- Kanter R.M., Stein B.A. & Jick T.D. (1992). *The challenge of organizational Change: How companies experience it and guide it*. Free Press New York.
- Kotter J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin K. (1951). *Field theory in social science*. New York, Harper & Row.
- Pettigrew A.M. (1990). « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, 1(3), p. 267-292.
- Rondeau A. (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, 14 (3), p. 1-12.



Changement et transformation



[Objectif]

Les huit macro-mécanismes sont organisés dans un schéma représentant l'infini incliné suivant les élans des processus de changement et de transformation. Les mécanismes donnent le contenu et la structuration du changement et de la transformation.

Origine

Après de multiples échanges avec des spécialistes du changement mais aussi des historiens et philosophes ainsi qu'une recherche bibliographique, Autissier *et al.* (2014) sont arrivés à la réponse suivante : le plus ancien livre en conduite

du changement est un manuel chinois datant du premier millénaire avant l'ère chrétienne, soit il y a environ 2 500 ans. Il s'agit du *Yi Jing* (également orthographié *Yi King*). La traduction peut être « le livre des transformations ».

Quand et comment l'utiliser

Partant d'une opposition/complémentarité entre les principes d'engendrement *yin* et *yang* (*yin*//réceptif//lune//femelle//passif, alors que *yang*//créatif//soleil//mâle//actif) et

subdivisant cette dualité de façon systématique (*adret* = côté au soleil alors qu'*ubac* = côté à l'ombre ; vents favorables opposés aux nuages contraires), le *Yi Jing* propose une série de

64 figures qui peuvent être interprétées comme toutes les transformations possibles.

L'objectif ultime et permanent est le *plaisir* de changer. On pourrait aussi bien écrire *l'envie* de changer. Dans le *Yi Jing*, cela renvoie aux notions de sagesse et de bien-être.

Les deux notions clés (à la manière du *yin* et du *yang* dans le *Yi Jing*) sont le *changement* et la *transformation*. Le changement décrit le processus d'évolution et la transformation, ce que la personne fait après avoir changé. La transformation s'inscrit pleinement dans les apprentissages et la capacité à changer. Le changement n'est qu'une étape préparatoire à la transformation. Cela exprime la manière dont une personne s'emploie à faire évoluer l'existant.

Le changement au futur se décompose en mécanismes. *Regarder devant* décrit à la fois le besoin d'avenir des personnes et le fait que la vie elle-même est un processus d'évolution. *Avoir une cible* mentionne la nécessaire ambition et la possibilité pour les êtres humains de faire évoluer leur monde.

➤ Intérêts

Ces huit macro-mécanismes du changement constituent des thèmes à partir desquels tout un chacun est en mesure de comprendre sa manière

de vivre le changement et de développer sa capacité à changer.

Le changement, dans sa relation au passé, ambitionne un détachement avec l'existant qui nécessite un effort substantiel. *Faire l'effort* illustre à la fois le risque pris et le travail à fournir pour réussir un changement. *Se détacher* montre l'importance qu'il y a lors d'un changement à rompre avec les habitudes, sans pour cela omettre le passé.

La transformation au présent est une situation post-changement au cours de laquelle il faut ancrer le changement façonné. *Basculer* est le moment au cours duquel un processus de changement fait sens et s'ancre de telle manière qu'il devient une réalité ordinaire. *Passer les étapes* décrit l'ancrage et la réalisation de la transformation comme un mouvement itératif nécessitant de nombreux apprentissages et expérimentations.

La transformation au futur s'inscrit dans une boucle infinie animée par le plaisir et l'envie. *Profiter* est une manière de savoir faire fructifier la transformation avec le souci de bien faire. *Ne pas s'arrêter* propose que la trajectoire de changement soit continue et participe à la construction historique du monde social.

⚠ Limites

Ce modèle donne une définition du changement de nature quasi philosophique comme c'est le cas

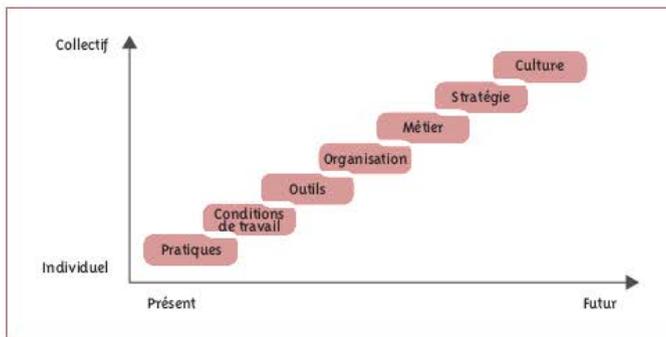
dans la tradition chinoise. Il s'oppose quelque peu aux définitions instrumentales occidentales.

📖 Bibliographie

- Auttissier D., Moutot J.-M., Peretti J.-M. & Wu S. (2014). *Changement et Transformation*. Beijing University Edition.
- Wilhelm R. (1994). *Yi king. Le Livre des transformations*. Mediasis (préface et traduction d'Étienne Perrot).



Les facteurs de changement



[Objectif]

Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Le mot *changement* est polymorphe et peut tout aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau. Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et d'évolution quotidienne, le changement est défini en termes de rupture. Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation et d'apprentissage.

📍 Origine

Publié en 2003 dans l'ouvrage *Pratique de la conduite du changement* de Autissier et Moutot,

le schéma des facteurs de changement illustre les causes du changement.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatiques et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoir-faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeur). Ces théories peuvent être

utilisées pour formaliser des études d'impacts. Elles constituent des lieux d'observation de la réalisation du changement. Ces transformations sont analysées au regard des différents thèmes qui caractérisent la participation d'un individu au travail. Ces éléments peuvent être organisés selon deux axes en fonction de leurs caractéristiques plus ou moins individuelles et du temps nécessaire à leur transformation.

Intérêts

Sur ces différents éléments, le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires. Par exemple, lorsqu'une entreprise est rachetée, un

salarié pourra ne vivre aucun changement dans ses pratiques au quotidien, mais verra le nom de son entreprise disparaître et tout le système de valeurs qui lui était associé. La rupture peut être très concrète ou bien abstraite et affective.

Limites

Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants

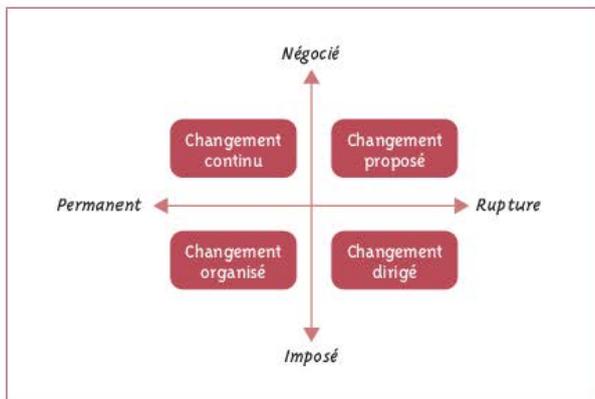
qui lui donnent corps. Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre. Cette immatérialité nécessite un travail d'accompagnement visant à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra une réalité.

Bibliographie

- Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.
 Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Dunod, 3^e éd.



Typologie des changements



[Objectif]

Le concept de changement en tant que mécanisme constituant du collectif est présent depuis toujours dans la compréhension du fonctionnement humain des groupes. En défendant le mobilisme, Héraclite (v^e siècle av. J.-C.) faisait du changement le mécanisme structurant de la vie et, par là même, une clé de compréhension et d'explication de cette dernière. Après lui, la philosophie et les sciences sociales ont continué à mobiliser la notion de changement, sous la plume d'auteurs comme Hegel ou Kant.

Origine

Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas (2013) proposent une matrice, organisée autour de deux questions fondamentales en conduite ou management du changement : faut-il imposer ou

négocier le changement ? Le changement doit-il avoir pour objet de créer une rupture, ou bien constituer un état permanent de l'organisation ?

Quand et comment l'utiliser

Les dirigeants mettent souvent en avant leur difficulté à déterminer s'ils doivent, ou non, se montrer injonctifs dans les projets de changement qu'ils portent – et, le cas échéant, jusqu'où. Où doivent-ils placer le curseur de l'imposition et celui de la négociation ? Cette seule question montre à quel point le niveau de participation constitue

une variable de management du changement, en fonction des styles de management, de l'environnement et des attentes des différentes parties prenantes. Une autre question concerne le rythme du changement. Le changement doit-il être intégré au fonctionnement quotidien de l'organisation – et ainsi être considéré comme permanent ? Ou bien

faut-il en faire un événement exceptionnel de la vie de l'organisation, en créant une rupture ? Faut-il aller vite, au risque de créer des incompréhensions et des frustrations ? Ou bien faut-il, au contraire, prendre le temps et opérer un changement de manière incrémentale ?

- ▶ *Changement continu* : le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée, ou au terme d'une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe.
- ▶ *Changement proposé* : le changement est proposé par la direction, qui précise les résultats attendus et fixe un planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils choisissent et d'opérer les arbitrages de

ressources qu'ils jugent nécessaires.

- ▶ *Changement dirigé* : l'impulsion du changement est donnée par la direction de manière injonctive, avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible. L'état d'urgence (ou *burning platform*) est souvent avancé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action à la discussion et au compromis.
- ▶ *Changement organisé* : lorsque la finalité du changement n'est pas très visible et quand les objectifs sont difficiles à quantifier, les acteurs peuvent se voir proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation.

➤ Intérêts

Il n'existe pas un changement, mais des situations de changement en fonction de leur cible et de leur cause. Ces situations nous amènent à envisager différentes méthodologies de conduite du

changement qui dépendent du rythme envisagé (rupture ou progressif) et de la manière de traiter le changement avec les bénéficiaires (de manière imposée ou négociée).

⚠ Limites

Cette matrice est une grille de lecture du changement en fonction de son degré de rupture, de continuité et de co-construction. Cette grille analyse un changement en fonction de son impact

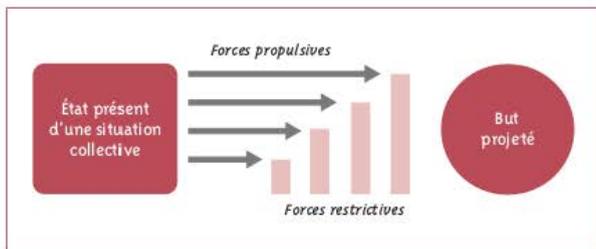
et de sa gestion. Ces deux axes d'analyse ne sont pas suffisants pour décrire un phénomène complexe tel que le changement.

📖 Bibliographie

- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. & Vas A. (2013). *Concepts clés de la conduite du changement*. Dunod, 2^e éd.
- Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.



La théorie des champs de forces



[Objectif]

La théorie des champs de forces de Lewin s'inscrit dans la perspective de la *gestalt theory* en psychologie. Le tout est considéré plus grand que la somme de ses parties. Le groupe d'individus est donc plus grand que l'addition de chacun de ses membres. Un tel groupe a donc un équilibre propre, un état qui le représente et dans lequel un individu membre peut se reconnaître. De plus, cet état se retrouve sous de constantes tensions (sociales), ci-représentées par des forces. L'état, ou la base représentative de ce groupe d'individus, oscille et se transforme au fil de l'équilibration des tensions vers le *statu quo* et de celles tendant vers le changement.

📍 Origine

Cette théorie est au centre de plusieurs travaux fondamentaux et pionniers de Kurt Lewin en sciences sociales. Le groupe et ses champs de forces sont en quelque sorte au fondement d'autres travaux de Lewin sur le leadership et le changement organisationnel.

Ce schéma est présenté par Kurt Lewin en 1951 dans *Field theory in social sciences*. Depuis, elle a été adaptée sous plusieurs formes et utilisations

par le milieu de la pratique en management et en conseil, quelquefois même avec quelques distorsions par rapport au schéma d'origine.

Les deux autres théories de Lewin, tout aussi connues, portent sur l'efficacité de trois formes de leadership (autocratique, démocratique et laisser-faire) ainsi que sur les trois phases de changement d'un collectif (décristallisation, mouvement, cristallisation).

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le schéma peut être utilisé pour comprendre le changement d'état d'un groupe et cela dans plusieurs circonstances générales. En effet, elle aide à explorer les changements intangibles ou involontaires d'un groupe, autant que les changements dirigés ou désirés, que le maintien du *statu quo* face à des pressions de changement.

Pour concrétiser la théorie, il importe d'identifier les différentes forces en jeu. Celles-ci sont de deux ordres : les forces propulsives et les forces restrictives. Les forces propulsives réfèrent par exemple à des tendances dans les actions, des valeurs partagées, des structures organisationnelles autant que des irritations rémanentes

favorisant le changement d'état du groupe. Les forces restrictives sont du même ordre, mais favorisent plutôt le *statu quo* quant à l'état du groupe. En période de changement organisationnel, l'état du groupe doit donc être diagnostiqué et l'objectif, soit le nouvel état projeté, est désiré, voire planifié et dirigé. Pour favoriser le changement, deux leviers sont ainsi identifiés. Premièrement, les forces propulsives peuvent être augmentées, soutenues, encouragées et même multipliées. Deuxièmement, les forces restrictives peuvent être diminuées par des interventions managériales spécifiques. Cette seconde approche est

souhaitable selon l'auteur, puisqu'en misant sur l'augmentation ou la création de forces propulsives, la dynamique du groupe aura tendance à s'équilibrer par une augmentation de l'intensité des forces restrictives ou par l'apparition de nouveaux obstacles. Favoriser le changement par la gestion des différents obstacles de façon ciblée et partagée par le groupe diminuerait la tendance vers le *statu quo* tout en offrant le champ libre aux forces propulsives et inhérentes au groupe dans le cadre du changement donné.

➤ Intérêts

Une telle approche est intéressante en ce qu'elle mène non seulement à l'identification de barrières humaines et sociales au changement, mais aussi à une vision positive misant sur les volontés et les qualités du groupe pour le changement projeté. L'identification des forces restrictives et l'intervention quant aux obstacles qu'elles représentent

amène aussi à briser quelques tabous sociaux propres au groupe ainsi qu'à faire partager les perspectives de chacun des membres quant à ces dynamiques qui leur appartiennent. C'est dès ce moment que débute l'intervention quant à ces forces favorisant le *statu quo*.

⚠ Limites

Il est important que le groupe formel, structuré dans l'organisation, se reconnaisse aussi comme groupe au quotidien ayant un but commun. Il n'est pas nécessairement entendu que ces deux perspectives aillent de pair dans les différentes

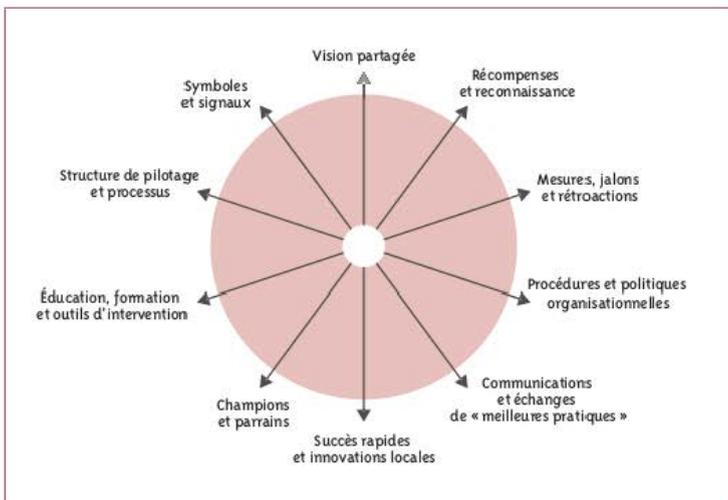
réalités des entreprises. Sans ce collectif sciemment vécu, la théorie des champs de forces ne sera pas nécessairement représentative de l'état réel et relativement homogène du groupe.

📖 Bibliographie

- Lewin K. (1938). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Durham, NC, Duke University Press.
- Lewin K. (1950). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Lewin K. (1951). *Field theory in social sciences*. New York, Harper & Row.



La roue du changement



[Objectif]

Le changement organisationnel n'est pas qu'une nécessité stratégique, une grande portion de son succès repose sur le processus opérationnel. Selon ce schéma de Kanter, les interventions opérationnelles sont multiples et à la charge des managers. Elle propose un ordonnancement des éléments critiques de l'élaboration d'un projet de changement à son intégration dans les pratiques quotidiennes et la culture organisationnelle.

Origine

La roue du changement de Rosabeth Moss Kanter est explicitée plus particulièrement dans son livre *Evolve! Succeeding in the digital culture of tomorrow* (2001). Celle-ci s'intègre à travers une multitude de travaux ayant marqué le champ de la gestion du changement. Pour son auteur,

les organisations actuelles doivent s'outiller au niveau stratégique afin de demeurer alertes aux multiples pressions imposées par leurs environnements d'affaires changeants. Ce schéma est un outil pour rendre les organisations plus habiles et adaptables aux changements requis.

Quand et comment l'utiliser

Ce schéma peut venir supporter l'action managériale en contexte de changement organisationnel à tout moment de sa planification et de sa mise

en œuvre. Le principe inhérent à l'image est l'importance de couvrir les dix éléments dans le sens anti-horaire de la roue. Idéalement, celui-ci

débutent lors des interventions visant à rassembler les parties prenantes, autant les décideurs du projet que ses destinataires, autour d'un travail partagé quant à l'élaboration d'une *vision*, d'un devenir. Le sens de cette vision est observable à travers des *symboles* significatifs pour les salariés et les avancements du projet endencheront des *signaux* perceptibles dans l'entreprise. L'explicitation et l'accent porté à ces derniers offriront des points de repère non négligeables dans le *processus d'adaptation personnel et collectif*. Les structures d'encadrement de cette vision et les processus concrets qu'elles impliquent sont ensuite conceptualisés avec l'apport des parties prenantes en misant sur *l'imputabilité, la responsabilisation et la mobilisation*. Cela impliquera la mise sur pied de *formations, de guides et d'outils* permettant aux salariés concernés de comprendre et de s'adapter aux prérequis du changement en termes de compétences et de

perspectives. Dans ce cadre, les *parrains* stratégiques des éléments clés sont identifiés, accessibles et responsabilisés, ainsi que les *champions* opérationnels. L'obtention et la promotion de *petits succès rapides* aideront à mettre en lumière que le projet est possible tout en mettant l'accent sur les *innovations locales* repérées à travers le processus intégrateur du changement. Les *meilleures pratiques* identifiées et célébrées devraient être l'objet de partage au sein de différents groupes organisationnels autant que sujettes aux communications officielles. Elles sont ainsi graduellement intégrées aux *procédures* et aux *politiques organisationnelles*, auxquelles sont rattachés des *mesures* et des *jalons de performance* à partir desquels les managers peuvent apporter une *rétroaction*. Finalement, ces observations concrètes des progrès effectués peuvent ensuite être *reconnus* et *récompensés*.

➤ Intérêts

L'intérêt principal de la roue du changement est l'identification et l'organisation des meilleures pratiques pour l'opérationnalisation du changement. Elle intègre les éléments critiques tout en reposant sur les principes inhérents de la

mobilisation et de la participation. Au final, son auteur tente non seulement d'optimiser le processus de mise en œuvre, mais de repousser les obstacles que sont les résistances au changement de la part des salariés.

⚠ Limites

Ce schéma n'indique pas comment faire précisément pour mettre en place ses différents principes. Cependant, l'ouvrage de Kanter propose

des pistes de réflexion et des observations démontrant la provenance du schéma ainsi que la façon de l'utiliser.

📖 Bibliographie

- Kanter R.M. (2001). *Evolvel: Succeeding in the digital culture of tomorrow*. Cambridge, Harvard Business School Press.
- Kanter R.M. (1983). *Change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York, Simon & Schuster.



Les territoires du changement



[Objectif]

Lorsque vous devez réaliser un changement et mettre en place une gestion de celui-ci, dans quelle problématique de gestion du changement vous situez-vous ? Devez-vous mettre en place la conduite du changement qui accompagne le déploiement d'un projet ou bien développer les compétences des managers sur le sujet de la gestion du changement ou encore veiller à la qualité de vie des personnes lors d'un changement ? L'analyse de la littérature sur le sujet (Autissier, Vandangeon & Vas, 2013) permettent de mettre au jour sept champs de gestion du changement qui vous permettent de mieux cerner votre changement et le traitement de celui-ci.

Origine

Cette cartographie des thèmes de gestion du changement a été développée par Autissier & Moutot (2013). Il s'agit d'avoir une idée de

comment appréhender le changement dans une organisation.

Quand et comment l'utiliser

À partir d'une courte description du changement envisagé (objectifs, cibles, principales étapes), un groupe de travail définit si le changement en question sera traité sur tout ou partie des sept champs et si celui-ci se définit par tout ou partie de ces sept champs.

- *Champ 1 - Les stratégies de changement* : en fonction du contexte, du changement et des populations impactées, définir quelle est la meilleure stratégie de changement à mettre en place en termes de participation et de rythme.

- *Champ 2 - Professionnalisation des managers au changement* : ce sont les actions de formation et de sensibilisation des managers à la gestion du changement dans leurs activités quotidiennes.
- *Champ 3 - Accompagnement des projets* : le changement est réalisé par la mise en place d'un projet avec un début, une fin, des étapes, des livrables et des ressources spécifiques. Un lot « conduite du changement » traite généralement des études d'impacts,

- ▀ de la communication, de la formation et du déploiement.
- ▀ *Champ 4 - Développement de la culture du changement* : moins dans un objectif balistique et davantage de développement à long terme, il s'agit de développer la capacité à changer des personnes et des groupes.
- ▀ *Champ 5 - Développement de la qualité de vie au travail* : dans une logique de développement de la qualité de vie au travail, il s'agit de s'assurer de l'impact d'un changement sur l'équilibre des personnes.
- ▀ *Champ 6 - Pilotage global de la transformation* : cela consiste à construire des outils

qui listent et évaluent tous les changements en cours et à venir dans l'entreprise. Nous sommes plus dans le pilotage du changement que dans son accompagnement. Cela peut se faire par des indicateurs financiers (coût et ROI), mais aussi par des indicateurs mesurant la réalisation des changements attendus.

- ▀ *Champ 7 - Valorisation immatérielle de la capacité à changer de l'entreprise* : l'évaluation d'une capacité du changement collectif de tout ou partie de l'entreprise peut-elle faire l'objet d'une évaluation patrimoniale dans une logique de communication externe mais aussi de management interne ?

➤ Intérêts

La conduite du changement a trop souvent été limitée à l'accompagnement des projets. La conduite du changement, et plus généralement la gestion du changement, peut se matérialiser par d'autres champs d'intervention représentés sous la forme de sept territoires qui traitent chacun d'une problématique et structurent le mode

d'intervention. Un changement peut traiter tout ou partie de ces sept territoires.

L'analyse territoriale de la conduite du changement permet de s'intéresser à d'autres manières de gérer le changement qu'en mode projet et ouvre les possibilités de déploiement des changements.

⚠ Limites

Vos projets de changement peuvent avoir plusieurs champs pour leur traitement, c'est d'ailleurs

la majorité des cas. Ne limitez pas le déploiement de votre changement à un seul champ.

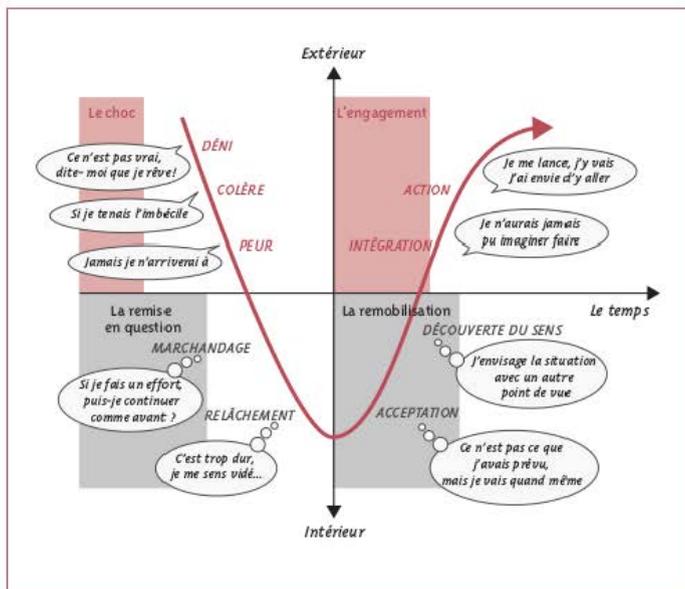


Bibliographie

- Auttissier D., Vandangeon-Derumez I. & Vas A. (2013). *Concepts clés de la conduite du changement*. Dunod., 2^e éd.
- Auttissier D. & Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.



La courbe d'apprentissage du changement



[Objectif]

Bien souvent, les promoteurs d'un changement ne comprennent pas que les principaux intéressés à qui ils le proposent ne manifestent pas un enthousiasme aussi fort qu'ils le souhaitent. Ce décalage vient généralement du fait que les promoteurs ont déjà fait un cheminement que ceux à qui on communique un changement pour la première fois n'ont pas fait. Et puis, le changement n'est pas leur unique projet, mais un parmi de nombreuses autres activités. Pour comprendre cela et agir en conséquence, la courbe d'apprentissage du changement reprend les différents états perceptifs d'un changement. La courbe d'apprentissage du changement peut être mobilisée en amont pour faire comprendre les mécanismes psychologiques d'assimilation d'un changement aux porteurs de ce changement. Cette courbe peut être utilisée en cas de tension pour expliquer aux intéressés en quoi leur comportement s'inscrit dans une courbe d'apprentissage.

📍 Origine

La communication d'un changement ne suscite pas instantanément une adhésion à celui-ci. Les travaux de la psychiatre et psychologue Elisabeth Kübler-Ross sur l'acceptation de situations difficiles telles que la maladie proposent une courbe

appelée *courbe d'apprentissage du changement* ou encore *courbe de deuil* ou *vallée du désespoir*. Cette courbe illustre le cheminement perceptif d'un changement chez une personne et donne des clés à ceux qui le gèrent.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Selon les travaux de Kübler-Ross, que l'on peut transposer à l'échelle d'une organisation, l'individu a besoin d'un temps entre l'annonce d'un changement qui provoque un choc et le moment où il s'engage dans le changement. Il passe par différents états au cours desquels il fait à la fois le deuil de l'existant et l'expérimentation du gain futur. Les quatre phases d'assimilation du changement sont :

- ▶ Le *choc* : l'annonce d'un changement crée un choc qui peut se matérialiser par du *déni* (« ce n'est pas vrai »), de la *colère* (« je ne suis pas d'accord ») et de la *peur* (« que va-t-il se passer ? »). Dans cette phase, il ne faut pas chercher à ce que les personnes adhèrent au changement, il faut les laisser s'exprimer.
- ▶ La *remise en question* : après la phase de choc succède un moment d'interrogation avec des questionnements sur l'effort à réaliser

et la probabilité de réussite mais aussi des moments de *marchandage* et de *relâchement* au cours desquels l'individu se dit : « je laisse le changement se faire et je verrai ».

- ▶ La *remobilisation* : après la phase de remise en question, l'individu est normalement dans sa phase la plus négative vis-à-vis du changement avec le paradoxe d'avoir muri le sujet de manière positive pour en profiter dans les deux phases qui suivent. La remobilisation se matérialise par une *acceptation* (« ok, j'y vais ») et de *découverte de sens* (« pourquoi pas, je profite des opportunités »).
- ▶ L'*engagement* : la dernière phase est celle de l'engagement, au cours de laquelle les individus *intègrent* le changement dans leur environnement et agissent en conséquence pour le réaliser, mais aussi l'ancre.

➤ Intérêts

La courbe du changement permet de comprendre que les personnes ont besoin de temps pour digérer le changement. On ne peut pas demander à une personne de procéder au changement

immédiatement après la communication de celui-ci. Les porteurs de projets de changement doivent tenir compte de ces temps qui sont nécessaires pour la bonne réalisation des changements.

⚠️ Limites

Il n'y a pas de règles temporelles pour ces quatre étapes. En fonction des personnes et des changements, cela peut prendre quelques minutes et parfois quelques mois, voire des années pour

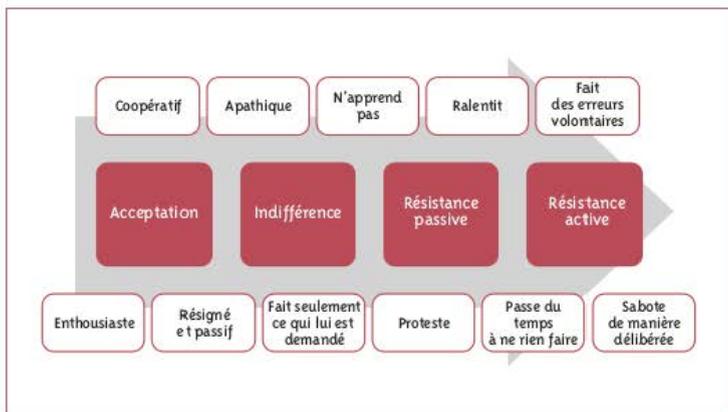
des changements culturels très impliquants. Les porteurs de changements doivent accompagner les personnes dans cette courbe d'apprentissage.

📖 Bibliographie

Kübler-Ross E. (1969). *On Death and Dying*. New York, McMillan.



Le continuum des réactions face au changement



[Objectif]

Le continuum des réactions face au changement illustre l'éventail des attitudes que le salarié peut adopter face au projet de changement en cours (Greenberg, 2013, p. 451). Ces attitudes peuvent aller de l'acceptation du changement jusqu'à la résistance active, en passant par la résistance passive et l'indifférence. Le schéma montre également les comportements du salarié associés à chaque niveau de réaction vis-à-vis du changement. Ce modèle est très proche de celui d'Herscovitch & Meyer (2002) sur l'implication, qui propose les notions de résistance active, résistance passive, de conformité au changement, de soutien passif et de soutien actif.

Origine

L'intérêt des chercheurs pour la nature des réactions des bénéficiaires¹ du changement est plutôt

récent. Les efforts de recherche étaient jusqu'à présent concentrés sur la manière dont les entreprises devaient mener une préparation ou une réaction à un changement, au niveau organisationnel (Oreg *et al.*, 2011, p. 462).

1. Les bénéficiaires du changement sont les salariés qui font l'objet du changement en cours (dont les outils, l'organisation ou les modes de travail, par exemple).

Quand et comment l'utiliser

Ce schéma s'avère particulièrement utile au début du projet de changement afin de gérer les attitudes des salariés vis-à-vis du changement. Burke (2011,

p. 296) suggère que c'est au cours de la phase de lancement que les managers devraient s'attacher à « travailler sur la question de la résistance ».

Comme le précise Kotter (2012), l'indifférence vis-à-vis du changement n'est pas l'acceptation du changement. L'*acceptation* se traduit plutôt par de l'enthousiasme et de la coopération. L'indifférence prend quant à elle la forme d'une certaine passivité voire d'une apathie, qui conduit le salarié à ne pas apprendre les nouveaux

comportements requis par le changement. L'étape suivante, la *résistance passive*, se traduit par une protestation du salarié qui passe du temps à ne rien faire ou à ralentir le processus de changement. Enfin, en cas de résistance active, le salarié peut s'engager dans des comportements déviants.

➤ Intérêts

Si le manager perçoit de l'indifférence, l'étape précédant la résistance passive, il pourra prévenir la détérioration des attitudes des salariés en proposant une attitude positive envers le changement. La résistance traduit en fait la volonté du salarié

de maintenir le *statu quo* : c'est une manifestation de forces restrictives (Lewin, 1947). Giraud *et al* (2013) ont par exemple montré que l'adhésion (ou l'acceptation) envers le changement évolue tout au long du processus de changement.

⚠ Limites

D'autres réactions face au changement pourraient apparaître dans ce schéma. Par exemple, il n'est pas rare d'être confronté au cynisme des salariés face au changement (Barton & Ambrosini, 2013). Aussi, et cela est plus positif encore que l'acceptation, les salariés peuvent même être engagés

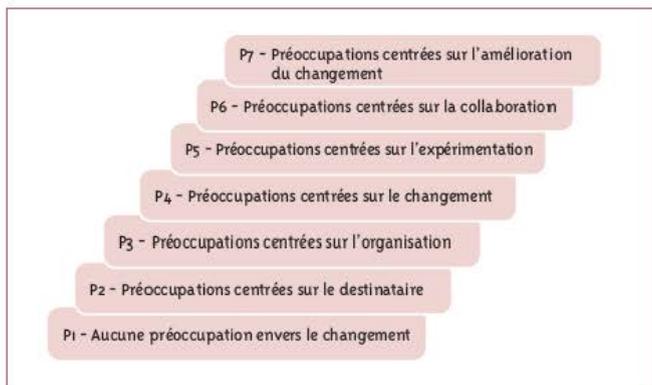
envers le changement (Parish *et al.*, 2008). Enfin, Oreg *et al* (2011) suggèrent que la résistance pourrait parfois être due à un problème d'attitude du salarié envers l'agent du changement.

📖 Bibliographie

- Barton L.C. & Ambrosini V. (2013). « The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment ». *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), p. 721-746.
- Burke W.W. (2011). *Organization change - Theory and practice*. USA, Sage Publications, 3^e éd.
- Giraud L., Autissier D., Johnson K.J. & Moutot J.-M. (2013). « L'évolution des attitudes et des comportements des salariés envers le changement tout au long des étapes de mise en œuvre du changement ». *Question(s) de Management*, (3), p. 37-54.
- Greenberg J. (2013). *Managing Behavior in Organizations: International Edition*. USA, Pearson, 6^e éd.
- Herscovitch L. & Meyer J.-P. (2002): « Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model ». *Journal of Applied Psychology*, 87(3), p. 474-487.
- Kotter J.-P. (2012). *Leading Change*. Harvard, Harvard Business Press.
- Lewin K. (1947). « Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change ». *Human Relations*, 1, p. 5-40.
- Oreg S., Vakola M. & Armenakis A.A. (2011). « Change Recipients' Reactions to Organizational Change - A 60-Year Review of Quantitative Studies ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), p. 461-524.
- Parish J.T., Cadwallader S. & Busch P. (2008). « Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change ». *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), p. 32-52.



Les sept phases de préoccupations



D'après Bareil (2004)

[Objectif]

Les sept phases de préoccupations de Bareil visent à prévoir les comportements de résistance face au changement organisationnel. Ces différents types de préoccupations correspondent au vécu émotionnel des employés dès l'annonce du projet de transformation. Le comportement de résistance au changement étant l'expression d'une émotion négative, Bareil (2004) démontre l'intérêt de diagnostiquer les préoccupations prédominantes afin d'y intervenir avant que leur non-résolution amène des actes passifs ou contreproductifs. Ces phases sont habituellement vécues dans l'ordre du schéma.

📍 Origine

Le schéma est inspiré au départ par les travaux de Fuller (1969), identifiant une évolution générale des préoccupations d'enseignants face à des obstacles et des projets dans le domaine de l'éducation ; ainsi que par ceux de Hall & Hord (1987), identifiant sept catégories de préoccupations chez un personnel enseignant faisant face au

changement et à l'innovation. Bareil élabore un modèle pouvant s'appliquer à tout employé face au changement. Ce modèle précise les objets de chacune des sept phases, leur évolution habituelle, ainsi que les interventions de gestion pragmatique à entreprendre dans la résolution d'une préoccupation préalablement diagnostiquée.

Quand et comment l'utiliser

Le schéma peut être utilisé pour évaluer et intervenir auprès de groupes ou d'individus impliqués ou destinataires d'un projet de transformation organisationnelle. Dès l'annonce du projet, le schéma prévoit l'observation de la première phase (aucune préoccupation). De façon quelque peu contre-intuitive, il importe pour le manager de supporter l'employé dans la progression des phases. Le projet doit donc être valorisé et son caractère inévitable doit être mis de l'avant afin de soulever des préoccupations de phase 2. Les phases 2 à 5 énoncent chacune un objet particulier aux préoccupations vécues. La

communication, le dialogue et la transparence sont prescrits par Bareil afin de répondre à la phase donnée dans l'objectif qu'elle se dissipe et que la suivante puisse être exprimée. L'image du palier entre les phases 5 et 6 est importante. C'est lorsque la phase 5 est résolue que le changement est bel et bien en place. Il serait naturel qu'advenant une bonne gestion des préoccupations, certains groupes et individus vivent des phases centrées autour de la collaboration et de l'amélioration du projet. Un support envers ceux-ci serait un grand avantage en termes de développement organisationnel.

Intérêts

Ce schéma est intéressant en ce qu'il permet un diagnostic humain et dialogique du vécu des destinataires du changement. Cela, tout en proposant une cible précise et concrète aux interventions managériales sur des sujets parfois inconfortables – il s'agit de l'affectivité des employés. Au final,

un suivi hebdomadaire par le dialogue permet au manager de suivre l'évolution de la mise en œuvre de son projet. Plus il s'approche de la fin de la phase 5, plus son projet est effectivement internalisé.

Limites

Les limites majeures possibles à ce schéma sont les habiletés de communication des managers, ainsi que l'inconfort possible face aux enjeux émotionnels d'un projet donné. Ainsi, la communication par le dialogue transparent et empathique nécessite quelquefois une formation afin de réduire au minimum momentanément la distance hiérarchique avec le ou les employés. Les

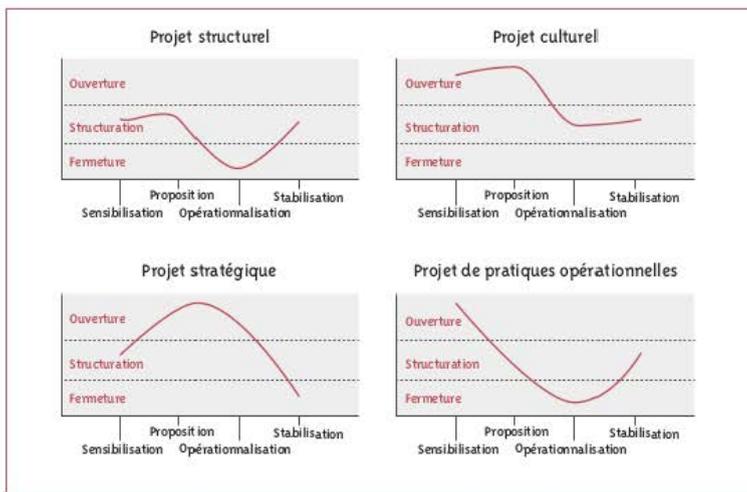
enjeux et questions posées par les employés au sujet d'une phase des préoccupations précises peuvent ne pas avoir été pensés à l'avance par le manager. Cela lui demande donc une ouverture à cette incertitude, ainsi qu'une volonté d'obtenir ou de préciser les informations importantes au regard de ses interlocuteurs.

Bibliographie

- Bareil C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Hall G.E. & Hord S.M. (1987). *Change in schools: facilitating the process*. Albany, University of New York Press.
- Fuller F.F. (1969). Concerns of teachers: A developmental conceptualization. *American Educational Research Journal*, 6 (2), p. 207-227.



Les trajectoires de changement



[Objectif]

Les projets de changement organisationnel visent à modifier et faire évoluer des variables de la gestion de l'organisation : la stratégie, la culture, la structure, le fonctionnement, les métiers, les compétences, les modes de rétribution, etc. Les quatre grandes catégories de changement sont : changement culturel, changement stratégique, changement structurel et changement de pratiques. À chaque type de projet (culturel, stratégique, structurel et de pratiques) correspond une trajectoire particulière qui fait osciller le management entre le participatif, le structuré et le planifié – suivant des phases de conception, de réalisation, de déploiement et de stabilisation d'un projet.

📍 Origine

Ces quatre types de projets se déroulent généralement en quatre phases types :

- ▶ La phase de *sensibilisation* : c'est la période au cours de laquelle les personnes en charge du projet produisent une communication sur les objectifs du projet.
- ▶ La phase de *proposition* : les principaux intéressés et leurs représentants hiérarchiques sont consultés sur la méthode et/ou le contenu du changement.
- ▶ La phase de *opérationnalisation* : c'est la période durant laquelle les changements sont déployés et expérimentés dans l'organisation.
- ▶ La phase de *stabilisation* : durant cette dernière phase, il s'agit de s'assurer du déploiement, de manière durable, du projet et de la réalisation des objectifs assignés, via un contrôle de réalisation et une évaluation des transformations.

Quand et comment l'utiliser

Dans un changement culturel, la trajectoire managériale prend la forme d'une courbe qui oscille entre l'ouverture et la structuration, avec un positionnement et une organisation du projet (tant sur le fond que la forme) co-construits. Les projets dont l'objectif est le déploiement d'une nouvelle stratégie se caractérisent par une trajectoire en cloche. Les projets qui visent à mettre en place une nouvelle organisation ou à modifier l'organisation existante avec un périmètre plus ou

moins important ont une trajectoire managériale qui peut être qualifiée de courbe oscillante participative. Les projets de changement de pratiques opérationnelles sont les moins abstraits et ceux qui parlent le plus aux salariés, car ils concernent leur activité quotidienne. Bien souvent, ils sont concomitants à des projets culturels, stratégiques et/ou structurels. Leur trajectoire managériale se matérialise par une courbe en U.

Intérêts

Autissier et Vandangeon-Desrumez (2005, 2007) proposent trois styles de management du changement plus ou moins participatifs : l'ouverture, la structuration et la fermeture. L'ouverture laisse les bénéficiaires du projet totalement libres d'exprimer des propositions. Les participants ont « carte blanche » pour présenter des solutions et s'assurer de l'intérêt et de la faisabilité de ces dernières. La structuration fixe un cadre au changement. À la différence de l'ouverture, des hypothèses

de travail et des indications sur les objectifs du changement (finalités et livrables) sont définies. Pour autant, comme dans l'ouverture, c'est aux managers opérationnels qu'incombe le soin de remplir ce cadre. La fermeture est la moins participative. Les propositions sont déjà formalisées et sont présentées aux bénéficiaires du changement pour information, approbation voire légère modification.

Limites

Ces trajectoires sont des grilles de lecture générale. Elles doivent être contextualisées et relativisées en fonction des personnes concernées par

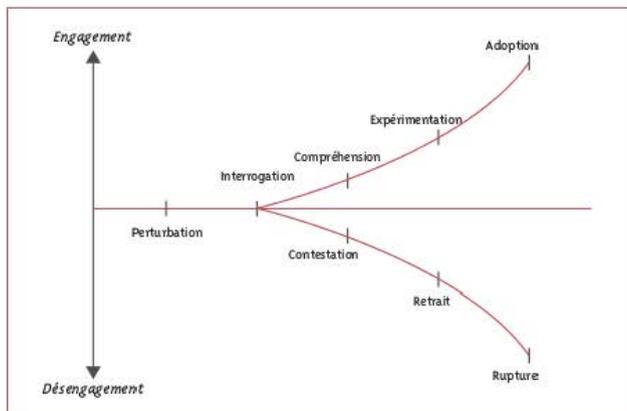
le changement et le contexte dans lequel celui-ci se réalise. Elles donnent des modalités générales de management des projets de changement.

Bibliographie

- Autissier D. & Vandangeon-Desrumez I. (2007). « Pas de changement sans adhésion des managers ». *L'expansion Management Review*, 126, p. 116-129.
- Autissier D. & Vandangeon-Desrumez I. (2007). « Les managers de première ligne et le changement ». *Revue Française de Gestion*, 33/174, p. 115-130.



La courbe de l'engagement



[Objectif]

Un changement provoque dans un premier temps une phase d'interrogation à laquelle succède soit une courbe d'engagement ou de désengagement avec des étapes clés motivées par des besoins des personnes et des actions d'accompagnement du changement. Cette représentation graphique est appelée la courbe de l'engagement.

📍 Origine

La courbe de l'engagement donne une lecture des possibles comportements des personnes face aux changements en fonction de la capacité des porteurs de ces mêmes changements à répondre à leurs interrogations, qui conditionnent

leur engagement. Cette courbe est issue des travaux de Kübler-Ross (1969) et des travaux sur la construction du sens (Autissier & Wacheux, 2006). Cette courbe est à rapprocher de la figure 68 (la courbe d'apprentissage du changement).

🕒 Quand et comment l'utiliser

La courbe de l'engagement est une grille de lecture que tout manager et porteur de changement doit avoir en tête. Cela permet de mieux comprendre les réactions des personnes face aux changements, d'avoir des éléments d'explication, et surtout d'action et de réponse en fonction des réactions émises avec une recherche d'engagement permanente.

La courbe fait apparaître trois moments découpés en huit phases déclinables en causes et actions de conduite du changement à déployer comme le montre le tableau suivant.

Moments	Phases	Causes	Actions de conduite du changement
Engagement	Adoption	Volonté de remplacer les pratiques actuelles par les nouvelles	Actions d'ancrage avec des indicateurs de progrès
	Expérimentation	Demande de modalités d'apprentissage du changement	Formation sous toutes ses formes
	Compréhension	Recherche de sens et d'utilisation du changement	Dispositifs d'échanges et de réponses aux questions
Attente	Perturbation	Modification des conditions de travail	Communication institutionnelle sur le projet
	Interrogation	Crainte de perdre les acquis	Communication ciblée sur les avantages du changement
Désengagement	Contestation	Désaccord sur les finalités et les modalités	Travail avec les parties prenantes sous la forme d'ateliers
	Retrait	Absence de réponses et d'intérêt	Travail de lobbying avec les différentes parties prenantes
	Rupture	Défense de symboles identitaires	Dispositif de médiation pour trouver une solution

Intérêts

La courbe de l'engagement représente le processus de changement en termes de postures des personnes en préconisant des actions de conduite du changement pour créer une dynamique d'adhésion. L'acceptation du changement ne va

pas de soi. C'est un processus complexe d'interrogations et d'expérimentations nourri de craintes et d'envies qu'il faut accompagner pour créer de l'engagement et de l'adhésion.

Limites

Le graphique montre deux courbes avec des étapes. Dans la réalité, les trajectoires ne sont pas aussi linéaires et des personnes en

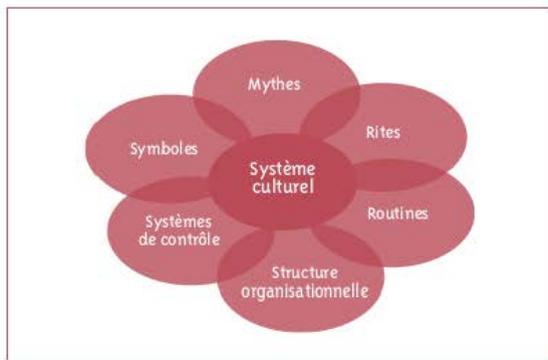
désengagement peuvent évoluer vers l'engagement et réciproquement.

Bibliographie

- Autissier D., Wacheux F. (2006). *Manager par le sens*. Paris, Eyrolles.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.
- Kübler-Ross E. (1975). *Les Derniers Instants de la vie*. Labor et Fides (éd. en anglais, 1969).



La marguerite sociologique



[Objectif]

L'objectif de la marguerite sociologique est de structurer et de guider l'observation et la compréhension des éléments tacites ou intangibles de l'organisation. La culture organisationnelle telle qu'observable à travers différentes dimensions structurelles ou quotidiennes est au centre des questionnements qu'elle propose. Un changement organisationnel peut ainsi être réfléchi, planifié ou réalisé en intégrant l'impact inévitable qu'il aura sur le système culturel – sur les représentations et croyances implicites inhérentes aux dynamiques collectives.

📍 Origine

Cette approche de la culture organisationnelle, qu'elle soit en vue des stratégies d'entreprises ou de la production d'un changement, est proposée principalement dans les travaux de Johnson & Scholes (2000) et actualisée ensuite par Johnson, Whittington & Scholes (2011). La conduite des changements culturels est un

enjeu toujours important et complexe à encadrer étant donné sa nature profondément implicite. Auteurs & Moutot (2013) utilisent cette figure précisément comme outil de conduite du changement organisationnel ou d'analyse des impacts des changements sur les dynamiques collectives.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Une amélioration nécessaire aux processus, aux pratiques et aux interrelations est ancrée dans un système culturel habituellement cohérent, pour le meilleur ou pour le pire. Le schéma de la marguerite sociologique peut donc servir à la compréhension et au diagnostic des façons de faire

autant qu'à l'identification de pistes de solutions intégrées et d'effets collatéraux en prévision ou en cours de changement. Sept dimensions composent le *système culturel* de l'entreprise ou de l'équipe de travail. Les *routines* représentent les habitudes relationnelles entre le salarié et ses

tâches ou son travail, ainsi qu'avec ses collègues, subordonnés et supérieurs. Elles ne sont habituellement pas conscientes et elles ne sont pas souvent remises en question. Les *rites* sont des événements ou des interventions particuliers et précis qui marquent une dimension importante dans le cadre d'une culture organisationnelle. Des concours annuels attendus ou des présentations de bilan trimestriel sont des exemples dans le cadre desquels il est possible d'observer ce qui est important pour une organisation. Les *mythes* correspondent plus aux valeurs véhiculées à travers des événements, des objets ou des individus qui sont portés par tous en tant que jalons

significatifs et exemplaires. Les *symboles* sont plus intangibles et accessibles par l'observation des langages, des jargons, de l'ergonomie de travail et des habitudes vestimentaires des salariés par exemple. Les *systèmes de contrôle* ou de pouvoir sont habituellement très représentatifs de l'identité organisationnelle en termes de performances et de normes. Finalement, la *structure organisationnelle* est significative en ce qui a trait à la représentation des rôles et responsabilités dans le cadre d'un processus de valeur. Elle renferme les principes portés quant aux responsabilités et au pouvoir hiérarchique ainsi qu'au niveau d'autonomie de chacun selon son statut.

Intérêts

Ce schéma propose de multiples nuances afin d'explicitier les intangibles de la culture organisationnelle que tous reconnaissent comme importants, mais qu'il peut être parfois plus difficile de capter. Plus les utilisateurs sont amenés

à concrétiser ces éléments et à en discuter, plus cela permet d'offrir une représentation précise et fidèle de ces dimensions perçues de la culture dans laquelle agit et réfléchit chacun au quotidien.

Limites

La mobilisation de plusieurs personnes requise par les principes d'explicitation de telles représentations peut être une limite importante. Ces observations gagnent non seulement à être concrétisées par la discussion, la rédaction ou la schématisation, mais elles requièrent du temps de la part d'individus provenant de multiples

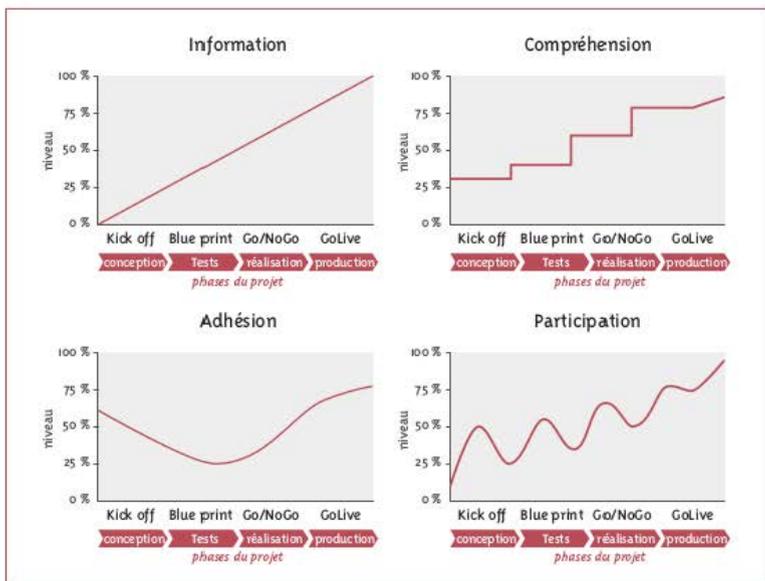
sphères organisationnelles afin de permettre une compréhension partagée et multiple à la fois. L'apport d'un ou de plusieurs observateurs externes nécessite fort probablement plus de ressources, mais peut enrichir significativement cet exercice d'introspection collectif.

Bibliographie

- Attissier D. & Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod, Paris.
- Johnson G. & Scholes H. (2000). *Stratégie*. Paris, PubliUnion.
- Johnson G., Whittington R. & Scholes K. (2011). *Exploring strategy*. UK, Pearson Education Limited.



Le baromètre ICAP



D'après Autissier & Moutot (2013)

[Objectif]

L'objectif du baromètre ICAP est de permettre le pilotage d'un changement en cours en suivant l'évolution des niveaux d'*information*, de *compréhension*, d'*adhésion* et de *participation* des salariés vis-à-vis de ce changement. La mesure des indicateurs ICAP est effectuée à chacune des quatre grandes phases du projet de changement (*kick-off*, *blue print*, *go/no go* et *go live*).

Le I mesure le taux d'information, le C le taux de compréhension, le A le taux d'adhésion et le P le taux de participation des bénéficiaires au projet de changement. Il s'obtient par des questionnaires avec un nombre de questions restreint.

📍 Origine

Le baromètre ICAP est un outil élaboré par Autissier & Moutot (2013). Si le changement implique souvent la perte ou la menace d'une perte (Bridges,

2003), ce baromètre suppose qu'un certain laps de temps est nécessaire pour les salariés avant de pouvoir comprendre le changement.

Quand et comment l'utiliser

Le baromètre ICAP requiert une collecte de données tout au long du processus de changement pour permettre d'assurer sa réalisation. Autissier & Moutot (2013, p. 200) préconisent « d'administrer un [même] questionnaire regroupant l'ensemble des questions permettant de calculer

les quatre indicateurs trimestriellement ou sur une autre périodicité en fonction du planning du projet traité ». Il faudrait alors espacer chaque mesure de plusieurs mois afin de laisser à l'entreprise le temps de mettre en place de potentielles actions correctrices.

Intérêts

Le schéma montre ici l'évolution typique de chaque niveau tout au long d'un projet de changement réussi. Cette évolution peut servir de référence pour un manager qui voudrait s'assurer du succès du changement qu'il met en place. Par exemple, alors que le niveau d'information augmente progressivement tout au long de la mise en place du projet de changement, l'adhésion envers celui-ci connaît une baisse lors de la phase de *blue print* avant de repartir à la hausse (Giraud *et al.*, 2013).

L'intérêt du baromètre ICAP est de suivre l'évolution des attitudes et comportements des salariés face au changement en cours, afin de procéder à d'éventuels ajustements au niveau de sa mise en œuvre. Un tel suivi permettrait également d'assurer l'ancrage du changement sur le long terme. Enfin, ces chiffres pourraient être l'occasion de calculer le retour sur investissement des actions de gestion du changement.

Limites

Les limites de ce baromètre sont principalement méthodologiques. Afin de limiter la perte du nombre de salariés répondant plusieurs fois au même questionnaire mesurant les indicateurs

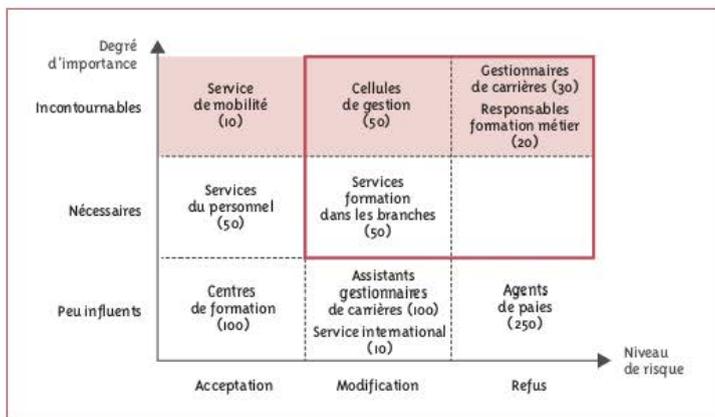
ICAP, ces derniers ne sont mesurés que par quatre items chacun. Les items peuvent toutefois être ajustés en fonction de la nature du projet de changement en cours.

Bibliographie

- Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement - Diagnostic - Accompagnement - Pilotage*. Paris, Dunod, 3^e éd.
- Bridges S.W. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. London: Nicholas Brealey, 2^e éd.
- Giraud L., Autissier D., Johnson K.J. & Moutot J.-M. (2013). « L'évolution des attitudes et des comportements des salariés envers le changement tout au long des étapes de mise en œuvre du changement ». *Question(s) de Management*, 3, p. 37-54.



La cartographie des acteurs



D'après Autissier & Moutot (2013, p. 53)

[Objectif]

L'objectif de la cartographie des acteurs est de recenser les populations concernées par le changement. La cartographie des acteurs propose une vision d'ensemble selon un prisme quantitatif. Elle est en ce sens complémentaire avec la carte des alliés qui permet plutôt une approche qualitative et approfondie de quelques individus.

Ce schéma présente ainsi tous les acteurs concernés par le projet de changement, qu'ils en soient porteurs (responsables du succès d'un projet), participants (assistent au bon déroulement du projet), bénéficiaires (dont le travail ou l'organisation de travail seront modifiés) ou collatéraux (indirectement impliqués).

Loin d'être une simple liste, cette cartographie permet surtout de qualifier les populations visées par le changement organisationnel. Autissier & Moutot (2013, p. 48) rappellent que « cette qualification mesure deux caractéristiques pour chacun des acteurs identifiés : l'importance relative de ces acteurs par rapport à la réussite du projet et le degré de convergence de ces acteurs avec les directions proposées par le projet ». Sur le schéma, on retrouve le degré d'importance des acteurs pour le projet sur l'axe des ordonnées et le niveau de risque vis-à-vis du projet sur l'axe des abscisses.

Le degré d'importance de chaque population pour la réussite d'un projet est échelonné de *peu influents* à *incontournables* en passant par *nécessaires*. Le niveau de risque traduit quant à lui la nature de l'attitude des acteurs face au changement en cours : soit les acteurs font preuve d'*acceptation*, soit ils demandent une *modification* avant d'accepter le changement, soit ils font part d'un *refus* à son égard.

Origine

Le schéma de la cartographie des acteurs a été développé par Autissier & Moutot (2013, p. 53) en tant que synthèse de ce qu'ils appellent la

cartographie des zones à risques et la cartographie des groupes cibles.

Quand et comment l'utiliser

Pour utiliser la cartographie des acteurs, il faut tout d'abord recenser les personnes concernées par le changement et les regrouper en catégories. Ces catégories doivent rester pertinentes et peuvent donc varier en fonction de chaque projet. Elles sont censées être des cibles homogènes auprès desquelles il sera évident de communiquer. Une cible est homogène si l'ensemble des individus qui la composent a des réactions semblables face au changement en cours. La communication est en effet un point central de la réussite du changement (Richardson & Denton, 1996). Chaque

groupe d'acteurs formé devrait pouvoir être traité de manière spécifique, sans avoir à être segmenté de nouveau.

Il s'agit ensuite d'évaluer le degré d'importance et le niveau de risque de chaque acteur afin de le situer dans le schéma. Les acteurs apparaissant dans les quatre cases en haut à droite méritent alors une certaine attention car ils peuvent sérieusement remettre en cause le succès d'un changement. Enfin, en fonction du niveau de risque (*modification* ou *refus*), un plan d'action et une réponse appropriés peuvent être mis en place.

Intérêts

Ce schéma sert à optimiser l'effort de conduite du changement en le concentrant sur les acteurs centraux, c'est-à-dire ceux situés dans les quatre cases en haut à droite. Autissier & Moutot (2013, p. 53) écrivent ainsi que la cartographie des acteurs « permet de fixer des priorités de besoins en accompagnement des changements ». Par exemple, un soin tout particulier devrait être

apporté aux acteurs *incontournables* qui ont aussi un niveau de risque du projet allant de *modification* à *refus*. Parallèlement, des acteurs peu influents et en attitude d'*acceptation* ne nécessitent pas forcément d'actions spécifiques autres que la communication générique autour du changement en cours.

Limites

Il reste toutefois possible que le degré d'importance et surtout que le niveau de risque évoluent tout au long du projet. La cartographie des

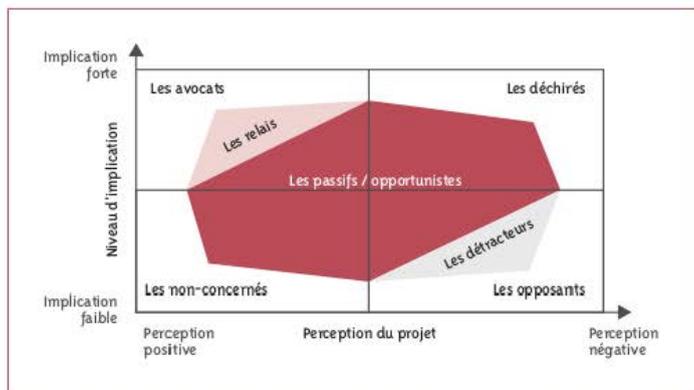
acteurs devrait alors être actualisée plusieurs fois : au début, pendant et/ou après le projet de changement.

Bibliographie

- Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement - Diagnostic - Accompagnement - Pilotage*. Paris, Dunod, 3^e éd.
- Richardson P. & Denton D.K. (1996). « Communicating change ». *Human Resource Management*, 35(2), p. 203-216.



La carte des alliés



D'après Autissier & Moutot (2013)

[Objectif]

La carte des alliés permet de mesurer de manière visuelle la perception que les acteurs ont du projet et leur niveau d'implication dans celui-ci. Le croisement de l'implication et de la perception permet de discerner sept catégories d'acteurs plus ou moins porteuses du changement. Cet exercice permet de voir en global l'appréciation du changement par les bénéficiaires et de manière plus individuelle les personnes sur lesquelles on peut compter et celles vis-à-vis desquelles il est important de prendre des mesures de non-contagion d'avis négatifs.

📍 Origine

Sous cette forme, la carte des alliés a été proposée par Autissier et Moutot (2013).

La carte des alliés est faite par un échange avec les principaux responsables du changement puis ensuite mise à jour en fonction de l'évolution des personnes mentionnées. Une catégorie nécessite un traitement particulier, les déchirés. Ils sont en général peu nombreux mais peuvent avoir des

conséquences graves. Ce sont des personnes à forte responsabilité qui alternent les discours sur le changement. Quand ils sont avec leur hiérarchie, ils mentionnent l'intérêt du projet et lorsqu'ils sont sur le terrain, ils font part de leur scepticisme, voire de leurs critiques. Il faut les identifier très vite et avoir un échange direct avec eux sur le changement.

📍 Quand et comment l'utiliser

La carte des alliés définit sept catégories de comportements face au changement en positionnant

les individus en fonction de leur niveau d'implication et de leur degré de perception négative.

- ▀ Les *avocats* : inconditionnels du changement, ils le défendent et en font la promotion.
- ▀ Les *relais* : ils feront tout pour le changement sans le défendre ouvertement.
- ▀ Les *déchirés* : ils ont une perception négative du projet mais sont très impliqués dans sa réalisation, souvent en raison de leur position hiérarchique. Ils ont des comportements ambigus dans le sens où ils alternent les points de vue.
- ▀ Les *non-concernés* : ils ne s'intéresseront jamais au projet et n'y participeront pas.
- ▀ Les *opposants* : ils s'opposent ouvertement

au projet.

- ▀ Les *détracteurs* : ils correspondent à des comportements d'opposition non avoués ouvertement.
- ▀ Les *passifs/opportunistes* : ils attendent de voir les risques encourus et les gains potentiels avant de s'engager.

Après avoir repéré les différentes catégories parmi les bénéficiaires du projet de manière collective et/ou individuelle, une stratégie d'accompagnement de quelques groupes clés peut être envisagée pour les faire évoluer ou maintenir leur engagement.

➤ Intérêts

La carte des alliés est un outil pour positionner les personnes concernées en fonction de leur comportement en termes de promotion du

changement en cours. Cela permet de savoir sur quelles personnes ou groupes de personnes les promoteurs du changement peuvent s'appuyer.

⚠ Limites

Prenez le temps de l'échange et de la confrontation avant de catégoriser une personne ou un groupe de personnes. Le fait de caractériser une personne pourra vous amener à avoir un comportement spécifique vis-à-vis d'elle qui la fera

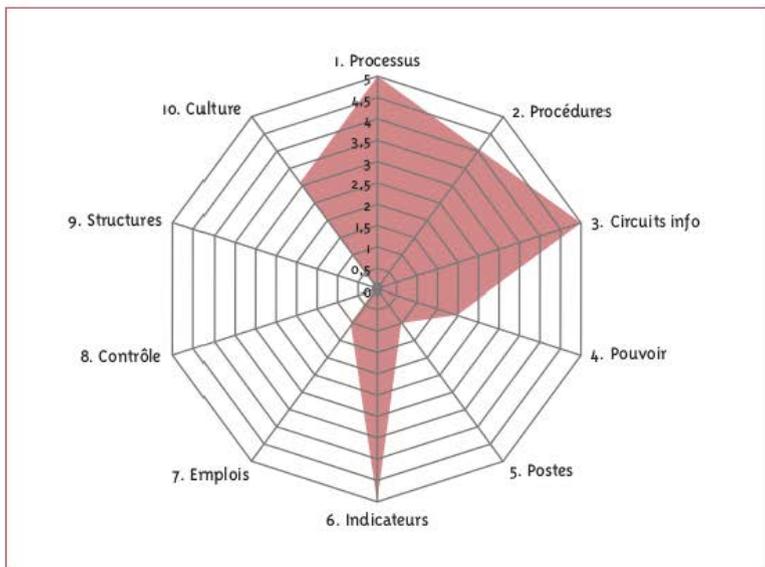
adopter la posture à laquelle vous pensiez mais qui n'était pas forcément la sienne initialement (entraînant alors une prophétie auto-réalisatrice).

📖 Bibliographie

- Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod, Paris.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Dunod, 3^e éd. (1^{re} éd., 2003).



Étude d'impacts en cadrans



D'après Autissier & Moutot (2013)

[Objectif]

L'étude d'impacts en cadrans est la partie quantitative de l'analyse d'impacts : elle permet de repérer les principaux impacts du projet et peut servir de cas échéant de base à la partie qualitative. Les études d'impacts permettent de définir l'écart entre l'existant et le futur afin d'envisager les actions d'accompagnement les plus pertinentes.

L'analyse quantitative recense les impacts et permet de visualiser de manière concrète en global et/ou par population l'ampleur du changement, en se référant à plusieurs dimensions. Elle indique aussi les axes sur lesquels celui-ci sera le plus conséquent, ce qui sera capital pour déterminer les bons leviers d'accompagnement et ainsi optimiser la réussite du projet. La représentation graphique permet de cerner rapidement les impacts et de visualiser par la suite les écarts entre l'existant connu et la cible.

Origine

Autissier et Moutot (2013) différencient l'étude d'impacts quantitative et qualitative. L'étude d'impacts en cadrans, parfois appelée quantitative, évalue, pour un projet de changement donné, la nature des changements et l'importance de ceux-ci. Ce travail permet de quantifier et surtout de représenter les zones de changement dans un

objectif de repérage et de communication. Des questionnaires types pouvant être contextualisés sont proposés pour déterminer les cadrans. Le cadran exhaustif représente dix thèmes de changement, mais celui-ci peut compter moins de dimensions en fonction des projets.

Quand et comment l'utiliser

L'étude d'impacts en cadrans consiste à remplir tout ou partie des questionnaires types proposés et à produire des cadrans au moyen d'Excel. L'analyse peut se faire en global ou bien par population avec la possibilité que la somme des analyses par

population produise une analyse globale.

Au moyen d'une feuille Excel, il est très facile d'obtenir les cadrans qui correspondent aux graphiques dits en toile d'araignée.

Intérêts

L'étude d'impacts en cadrans est un moyen rapide de lister les principaux changements et d'apprécier leur importance. Elle permet une formalisation rapide des principaux changements et une représentation graphique à forte portée

communicationnelle permettant aux différentes personnes de prendre conscience de l'importance de certains changements et des principaux champs impactés.

Limites

Tous les projets n'ont pas d'impacts sur toutes les dimensions, mais sur tout ou partie d'entre elles avec des degrés d'importance divers. Certains

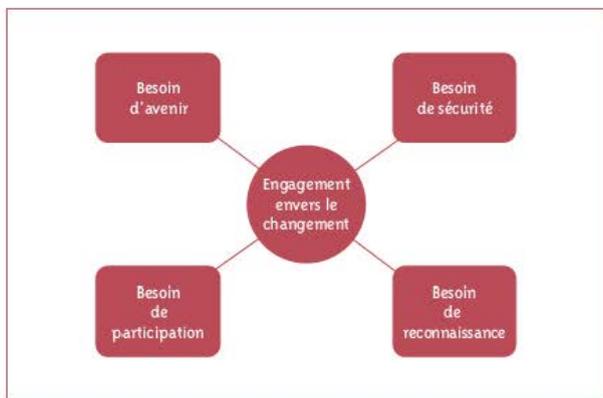
changements n'auront d'impacts que sur quelques procédures alors que d'autres engendreront des ruptures importantes sur certains items.

Bibliographie

- Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod, Paris.
 Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Dunod, 3^e éd.



Étude d'impacts humains



[Objectif]

La figure proposant l'étude des impacts humains lors d'un changement organisationnel est complémentaire à toute autre forme d'étude d'impacts liés au management et aux procédures (voir la figure 77). Elle propose quatre besoins à considérer dans l'objectif de favoriser l'engagement et la mobilisation des salariés envers le changement.

📍 Origine

L'étude d'impacts humains est un des schémas suggérés par Autissier & Wacheux (2006) dans leurs travaux portant sur le sens au travail. Elle prend donc son ancrage dans les études portant sur la quête de sens ainsi que sur des modèles

motivacionnels fondamentaux tels que la pyramide de Maslow. La mobilisation de ces fondements vise à optimiser les comportements engagés envers les projets proposés par l'entreprise.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Cette étude d'impacts se fait en collectif. Non seulement cela apporte une certaine efficacité, mais un tel travail suscitant l'apport de plusieurs parties impliquées produit une profondeur utile aux diagnostics et aux interventions. Avant de passer à l'intervention sur les quatre sphères d'impacts humains que sont les besoins d'avenir, de sécurité, de participation et de reconnaissance,

Autissier & Moutot (2013) suggèrent douze questions :

Besoin d'avenir

- ▶ Le projet est-il considéré comme un progrès par les personnes impliquées et par les bénéficiaires ?

- ▶ Le projet offre-t-il de nouvelles perspectives (individuelles) pour ces personnes ?
- ▶ Le projet est-il vu comme une opportunité ou une contrainte par les bénéficiaires ?

Besoin de sécurité

- ▶ Les conditions de travail existantes sont-elles appelées à être reconfigurées ?
- ▶ L'emploi des personnes est-il menacé ?
- ▶ Le projet va-t-il obliger les personnes à opérer des changements dans leur vie privée ?

Besoin de participation

- ▶ Comment les personnes seront-elles écoutées ? Comment leurs apports seront traités et comment obtiendront-ils de la rétroaction à ce sujet ?
- ▶ Quels sont les dispositifs d'échanges prévus ?

Intérêts

Le positionnement et l'importance des questions proposées amènent les pilotes et responsables des projets de changement à intégrer la dimension humaine propre à la motivation et

Comment les bénéficiaires participent-ils aux différentes phases du projet ?

Besoin de reconnaissance

- ▶ Des formes de rétribution sont-elles prévues pour les personnes impliquées et impactées ?
- ▶ Qui va reconnaître les efforts de ces personnes, auprès de qui ?
- ▶ Qui seront les bénéficiaires du changement et sous quelles formes ?

Ces différentes questions offrent autant une grille diagnostique au dialogue qu'elles permettent différents thèmes d'échanges en vue des planifications et interventions de changement. L'attention à ces facteurs humains devrait ainsi être considérée comme importante, ainsi qu'au cœur des plans d'action et d'accompagnement.

l'engagement requis par le changement organisationnel. Ce schéma suggère autant une perspective humaniste du changement, qu'un cadre de diagnostic et un guide aux plans d'action.

Limites

L'utilisation de ce schéma requiert la participation de personnes impactées. Sinon, il peut être quelquefois plus difficile d'interpréter les réactions ou anticipations générales des salariés par rapport à ces différents éléments. Surtout, un besoin

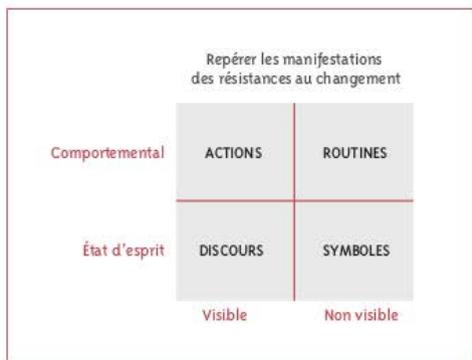
humain ne peut être bon ou mauvais, acceptable ou non, dans le cadre du projet. Les besoins existent sous différentes formes et il importe de les intégrer dans une approche managériale plus sophistiquée.

Bibliographie

- Auttissier D. & Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod, Paris.
- Auttissier D. & Wacheux F. (2006). *Manager par le sens*. Eyrolles, Paris.



La matrice DRAS



[Objectif]

Tout changement produit en général des phénomènes de résistance que les porteurs du projet se doivent de recenser et de traiter. Un bon changement n'est pas forcément celui qui se fait sans résistances. Les résistances sont une source de réflexion et d'action pour le bon déroulement d'un changement. Au-delà de la perception générale de résistance ou de non-résistance, il s'agit de déterminer les manifestations des résistances, leurs origines et explications.

📍 Origine

La matrice DRAS a été proposée comme outil de repérage des résistances par Autissier & Moutot

dans leur ouvrage, *Méthode de conduite du changement* (1^{re} éd., 2009).

🕒 Quand et comment l'utiliser

Les résistances se matérialisent par du visible et du non-visible, qui s'expriment dans les comportements des personnes et dans l'état d'esprit qu'elles manifestent à l'égard du projet de changement. Le repérage des résistances peut se faire au travers des actions, des discours, des symboles et des routines :

- Les *actions* sont **visibles** car elles se matérialisent par des faits précis avec des conséquences très concrètes. Elles sont le plus souvent le fait d'acteurs opposants. Il s'agit, souvent, d'actions sur les ressources, de

reroutage (mise en place d'un projet concurrent), de discrédit ou encore d'inertie.

- Les *discours* sont faciles à repérer, car formalisés et communiqués. L'émetteur et le contenu sont facilement identifiables, mais il est plus difficile de remonter à la source de certaines rumeurs. Le repérage des discours et de leurs émetteurs permet d'identifier des cibles vers lesquelles on doit diriger un type de message.
- Les *routines* sont les manières de faire spécifiques à l'organisation qui ont tendance à

- ▀ perdurer et à orienter le comportement des individus. La difficulté est qu'elles ne sont pas formalisées. On peut par exemple caricaturer un projet en détournant son slogan.
- ▀ Les *symboles* sont un concept très proche de

celui de routine. Ils correspondent à des codes portés par des objets, des langages, des vêtements, etc. Le fait de ne pas respecter la ponctualité pour les réunions du projet, alors qu'elle est de rigueur dans l'entreprise, est un exemple de résistance visible au niveau symbolique.

➤ Intérêts

La matrice DRAS ne peut se faire en une fois et par une seule personne. C'est une formalisation qui s'enrichit et qui évolue au fur et à mesure du projet. Il est important d'associer l'équipe conduite du changement et, même l'équipe projet, pour que l'ensemble des membres perçoivent les lieux et manifestations de résistance. La matrice DRAS peut constituer un outil de communication à des décisionnels sur l'importance des phénomènes

de résistance afin que ces derniers en prennent pleinement conscience.

La matrice DRAS ne mesure pas un niveau de résistance mais objective les manifestations de la résistance au changement. Nous sommes dans la remontée terrain avec la difficulté de mettre en place les capteurs et les dispositifs de cette remontée terrain.

⚠ Limites

Ce n'est pas parce qu'il y a de la résistance au changement que les personnes ne font pas ce qu'il faut pour le changement. Elles peuvent le

faire mais avec des regrets ou une certaine forme d'amertume. Pour éviter cela, il faut « déverrouiller » le plus possible de résistances par l'échange.

📖 Bibliographie

- Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Dunod.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Dunod, 3^e éd.



Le modèle de Kotter

Préparer le changement	Engager le changement
<ol style="list-style-type: none">1. Développer l'argumentaire « pourquoi changer maintenant ».2. Identifier les groupes relais du changement.	<ol style="list-style-type: none">3. Avoir une vision du changement en termes de production et de planning.4. Communiquer la vision du changement.
Ancrer le changement	Réaliser le changement
<ol style="list-style-type: none">7. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement.8. Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne.	<ol style="list-style-type: none">5. Traiter les obstacles au changement.6. Avoir des résultats rapides à montrer.

[Objectif]

John Kotter, comme plusieurs autres spécialistes du management, observe que le nombre et l'intensité des changements sont en augmentation et il observe que cette tendance semble aller en augmentant plutôt que l'inverse. Face aux différentes pressions de changer des environnements d'affaires, le schéma proposé établit un modèle d'intervention par étapes afin de minimiser les échecs de transformation pouvant s'avérer critiques dans une telle période, ainsi que d'optimiser les succès par la même logique.

Origine

Le schéma, représentant huit causes d'échec des changements organisationnels, est publiée en 1994 dans la revue *Harvard Business Review*. Comme l'affirme son auteur, il est le résultat de

près de quinze années d'observations sur quelques douzaines de projets de transformation de toute nature. En 1996, Kotter publie les huit phases du changement dans son livre *Leading change*.

Quand et comment l'utiliser

Comme l'affirme son auteur, ce schéma représente la séquence habituelle des grandes phases critiques d'un changement. Il est normal que plus d'une de ces phases soient en réalisation en même temps. Cependant, Kotter souligne qu'un passage trop rapide à travers les étapes de la figure, tout comme le fait de ne pas traiter l'une des phases pour une quelconque raison, peut provoquer des effets problématiques de façon quasi assurée. En fait, une résolution non optimale ou non permanente d'une phase provoquera habituellement des ralentissements et des obstacles

majeurs lors de phases subséquentes du changement selon les travaux de Kotter (1996).

Il est aussi important de souligner le phénomène de la multiplicité des changements. Un projet de changement verra, en cours de d'implantation, son initiative provoquer d'autres projets ou interventions. Il devient nécessaire de considérer ces nouvelles pistes comme étant de nouveaux changements en soi, devant ainsi repasser à la phase 1. Dans les cas contraires, la surcharge, la complexité et l'incertitude occasionnées viendront remettre en question les succès des phases

précédentes ne s'appliquant plus à la réalité présente.

Au final, chacune des phases illustrées propose un objectif majeur à l'action et l'erreur critique qui y est attribuée. Elles ne sont donc pas des

actions en soi, mais un but à atteindre. Chaque élément représente un processus managérial se devant d'être planifié et organisé à l'aide d'étapes similaires et propres au contexte du changement et de l'entreprise utilisatrice.

Intérêts

Les huit phases de Kotter sont particulièrement utiles afin d'ordonner les réflexions, préparation et étapes de mise en œuvre de projets de transformation significatifs. Cela permet d'élaborer et de concrétiser une approche afin d'éviter les erreurs majeures en conduite du changement.

Qui plus est, elle peut servir d'objet à la discussion à travers les parties prenantes importantes au projet pour ainsi laisser place à l'émergence d'idées réalistes et innovantes dans le cadre d'une planification dirigée.

Limites

Le modèle de Kotter contient aussi des limites inhérentes à son approche. Il tente d'ordonner huit principes d'intervention liés à huit erreurs fréquentes. En revanche, il n'indique pas

les multiples nuances dans l'explication de ces erreurs, ni il n'implique plus que nécessaire une perspective complexe du changement.

Bibliographie

Kotter J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Kotter J.P. (1995). « Leading change: Why transformation efforts fail ». *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 59-67.



Partie 5

Développement personnel et organisationnel

La notion de développement personnel est généralement utilisée pour représenter un ensemble de notions, de techniques et d'outils qui permettent au salarié de comprendre et d'améliorer ses comportements en situation. On trouvera sous ce vocable des thèmes classiques, comme gérer son stress, sa communication, un conflit, son temps, ou encore des perspectives plus généralistes, comme comment devenir heureux, trouver l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Centré sur l'individu et l'amélioration de ses compétences comportementales dans une optique plus personnelle que collective, le développement personnel est plébiscité par les salariés tant par leur demande de formation que par l'achat d'ouvrages sur le thème.

De nombreux ouvrages se positionnent sur le thème du développement personnel avec pour seul dénominateur commun le fait de faire travailler l'individu sur ses manières d'être et d'agir. L'introspection et la compréhension des mécanismes sous-jacents à l'action sont au cœur du développement personnel.

Dans le cadre de cet ouvrage, nous proposons d'aborder les différents composants du développement personnel au travers de vingt schémas.



Le MBTI

Attitude	Perception	Jugement	Style de vie
E X T R A V E R T I	Intuitif	Sentiment	Jugement
			Perception
	Sensitif	Pensée	Jugement
			Perception
		Sentiment	Jugement
			Perception
Pensée	Jugement		
	Perception		
I N T R O V E R T I	Intuitif	Sentiment	Jugement
			Perception
	Sensitif	Pensée	Jugement
			Perception
		Sentiment	Jugement
			Perception
	Pensée	Jugement	
		Perception	

[Objectif]

Le schéma du MBTI, et plus particulièrement le test psychométrique associé, tente de mettre en pratique la théorie de Carl Jung selon laquelle l'individu naît avec (ou développe) des préférences psychologiques marquées dans ses activités de perception et de jugement de son environnement. Il serait donc possible d'identifier la préférence dominante de chacun, ainsi que ses fonctions principales de perception et de jugement. Ces types de personnalités seraient aux fondements de l'individu et en lien avec ses patterns cognitifs, affectifs et comportementaux observables.

📍 Origine

La théorie des types de personnalités (MBTI) est au départ formulée dans les travaux du réputé psychanalyste Carl Jung en 1921 dans son livre *Psychological Types*. Le modèle plus pragmatique du MBTI est élaboré par Isabel Briggs Myers et Katharine Cook Briggs qui ont consacré plusieurs

décennies à la mise en application des travaux de Jung. La première version du modèle jumelé à un questionnaire psychométrique est publiée en 1962 et elle est nommée le Myers Briggs Type Indicator (MBTI).

Quand et comment l'utiliser

Pour une utilisation pragmatique et efficace, il est nécessaire d'identifier quatre éléments chez l'employé, soit son *attitude type*, sa *fonction de perception*, sa *fonction de jugement* et son *style de vie*.

Attitude type : un extraverti est davantage dirigé vers l'action et se ressource dans le social, tandis qu'un introverti est dirigé vers la réflexion solitaire.

Fonction de perception : elle indique la préférence de l'individu dans sa collecte d'information. La personne peut être intuitive (abstraction et théorie) ou sensitive (les faits présents et concrets).

Fonction de jugement : elle indique la préférence de l'individu dans sa prise de décision. Elle contient deux types possibles : le type sentiment (empathie) et le type pensée (avec détachement).

Style de vie : il établit une dichotomie entre les individus de type jugement et ceux de type perception. Les individus de type jugement apprécient l'organisation et la structure. Tandis que ceux de type perception sont plus spontanés et tolèrent mieux l'incertitude.

Intérêts

La figure du MBTI est intéressante en ce qu'elle intègre des préférences apparentes, bien que parfois inconscientes chez les individus. Cela permet

de traiter les affinités et problématiques relationnelles inhérentes aux personnalités en équipe.

Limites

Le modèle peut être difficile à utiliser sans le test psychométrique. Étant fondé sur une théorie, il apparaît qu'une bonne compréhension de celle-ci

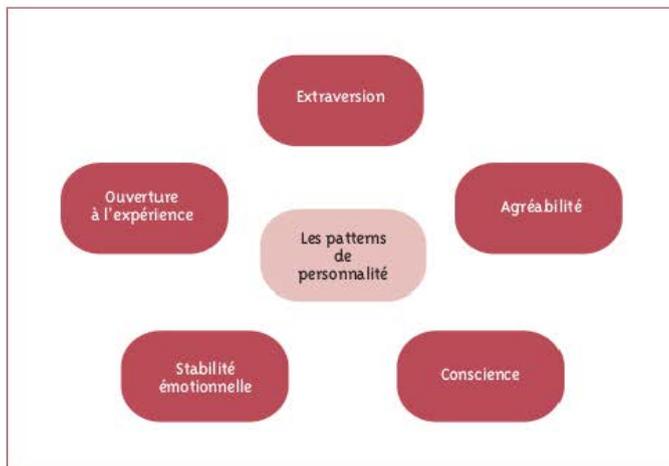
est importante avant de pouvoir explorer le plein potentiel du modèle.

Bibliographie

- Jung C.G. (1923). *Psychological types*. New York, NY, Harcourt Brace.
 Myers I.B. & Myers P.B. (1995). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Mountain View, CA, Davies-Black Publishing.



Le *big five* de la personnalité



[Objectif]

Les travaux menant à l'élaboration du schéma pentagonal des cinq traits de personnalité (*big five*) ont comme objectif d'identifier empiriquement les caractéristiques discriminantes de tout type de personnalité. Le principe général est que ces cinq traits organisés chacun sous un continuum permettent de classer les individus ainsi que de prédire certains comportements.

📍 Origine

Le schéma du *big five* n'est pas apparu à un moment précis. Son approche quasi-complètement empirique a suivi une évolution progressive en termes de développement et de popularité. Il serait possible de situer le point de départ dans les travaux de Allport & Odbert (1936) qui identifient environ 4 500 adjectifs permettant de cerner la

personnalité humaine. À partir de cette intention, Tupes & Christal (1961) récupèrent une partie des travaux et deviennent les premiers à élaborer le schéma du *big five*. C'est avec la publication de Costa & McCrae (1992) que le modèle se précise et devient particulièrement populaire autant dans les sphères académiques que gestionnaires.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le modèle *big five* est particulièrement utilisé pour des activités de recrutement de personnel ou de sélection de managers et dirigeants. Sachant que ces cinq traits sont liés à des patterns

de comportements productifs en entreprise, il apparaît utile d'inclure cette évaluation psychologique au sein de telles activités autant que dans la mise sur pied d'équipes de travail.

Plusieurs tests psychométriques existent sous forme de questionnaires. Chacun des traits est également observable dans le cadre d'une entrevue structurée. La caractéristique *ouverture à l'expérience* est marquée par une curiosité intellectuelle, une créativité, des idées non nécessairement conformes ainsi qu'une appréciation de l'aventure et des arts en général. Ce trait est en lien avec un intellect stimulé et appréciant la diversité des tâches. Le trait *conscientieux* identifie le niveau auquel l'individu fait preuve de fixation d'objectifs et de planification organisée pour les atteindre. Plus l'individu est consciencieux, plus il sera indépendant en ce qu'il démontre une bonne discipline personnelle et un sens du devoir. L'*extraversion* est caractérisée par une sociabilité, la communication d'une « énergie positive » et

la recherche du travail d'équipe dans l'accomplissement de défis. L'individu extraverti est dynamique, énergique et se montre ouvert aux autres. Le trait de l'*agréabilité* va à l'individu démontrant une capacité de collaboration et de travail d'équipe ainsi qu'une démonstration d'empathie et de compassion dans ses interactions avec les autres. Plus ce trait est élevé, plus l'individu est qualifié comme aidant et chaleureux par ses collègues et plus il fait preuve de confiance aux autres. Finalement, la *stabilité émotionnelle* fait référence au degré de contrôle de la personne face à ses émotions, particulièrement celles du registre négatif. À l'inverse, une personne faisant preuve de névrosisme aura de la difficulté à gérer les événements affectifs et exprimera plus facilement ses émotions négatives sur le champ.

➤ Intérêts

L'intérêt principal est de couvrir les bases fondamentales de la personnalité à l'aide de marqueurs concrets dans un univers de gestion et ainsi de pouvoir prédire ou sélectionner les types de

personnalités correspondant aux besoins et à la culture de l'organisation tout autant que de favoriser le travail d'équipe et la productivité. Qui plus est, ces traits s'appliquent à tous sans exception.

⚠ Limites

Cependant, plusieurs travaux notent que les relations entre les traits de personnalité et les patrons comportementaux productifs et constructifs sont présentes, mais très faibles. En effet, si la

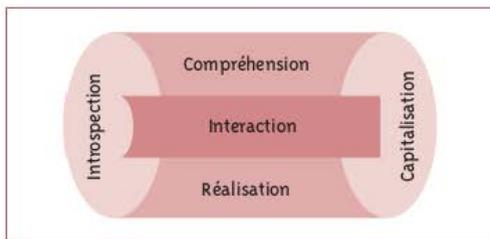
personnalité peut être généralisée et catégorisée en cinq traits, il va sans dire que plusieurs éléments situationnels viennent modérer et influencer l'expression de la personnalité d'une personne.

📖 Bibliographie

- Allport G.W. & Odbert H.S. (1936). « Trait names: A psycholexical study ». *Psychological Monographs*, 47, 211 p.
- Costa P.T. Jr. & McCrae R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL, Psychological Assessment Resources.
- Tupes E.C. & Christal R.E. (1961). *Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings*. Technical Report ASD-TR-61-97, Lackland Air Force Base, TX, Personnel Laboratory, Air Force Systems Command.



L'intelligence de situation



[Objectif]

Tous nos systèmes de formation nous procurent des compétences techniques par lesquelles il nous est donné d'occuper une fonction et un métier. Il est une compétence qui ne nous est jamais enseignée et qui est pourtant importante : la capacité de coordination de l'action. Dans notre travail, nous sommes amenés à collaborer avec différents acteurs pour produire ce qu'une seule personne ne pourrait faire. Ce travail en mode collaboratif nécessite une compétence de coordination qui se matérialise par la capacité à créer les conditions par lesquelles les participants s'investissent et produisent. Pour cela, il faut faire preuve d'empathie, de compréhension rapide des enjeux et des jeux d'acteurs tout en traduisant les apports des uns et des autres dans une œuvre collective qui prend forme. Il s'agit également d'éviter les conflits ou de faire en sorte que ceux-ci ne soient pas bloquants et même qu'ils puissent être profitables.

📍 Origine

Pour approcher une première définition de la notion d'intelligence de situation, nous mobilisons le travail sur cette notion publiée dans l'ouvrage de David Autissier, *L'intelligence de situation* (2009). En analysant cent situations banales de

l'environnement professionnel pour y déceler les principaux comportements et agissements facilitants et bloquants, l'auteur propose sous la forme de cas concrets une modélisation de l'intelligence de situation.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Les cinq composantes de l'intelligence de situation sont présentées de manière séparée, mais dans la pratique, elles sont mêlées et interviennent de manière aléatoire et émergente selon les circonstances et les individus.

L'introspection concerne les pratiques nécessaires pour une bonne connaissance de soi-même et de ses manières d'être et d'agir. Il s'agit de rechercher

les méta-programmes (les grandes règles qui régissent nos comportements) pour ensuite être en mesure de prendre du recul par rapport à certains de nos comportements et manifestations. Ce travail sur soi est un exercice délicat et peut demander plusieurs années, mais le simple fait de le poser comme une variable structurante constitue en soi une forme d'intelligence de

situation.

La *compréhension* du contexte, des enjeux et des modes de fonctionnement des personnes avec lesquelles on interagit est très importante. Mais dans une logique asymétrique, certaines personnes peuvent être amenées à vouloir masquer des objectifs et à faire la promotion d'autres tout en recherchant la réussite de ceux qu'elles tiennent secrets. La compréhension du mode de fonctionnement comportemental des autres est primordiale. C'est la capacité à entrer dans la logique de l'autre et à s'y adapter sans pour cela se dévoyer.

L'*interaction* avec l'autre est le moment où se crée le contact qui sera à l'origine de la qualité de l'échange. La capacité à interagir est très importante, tant elle conditionne l'envie de participer à l'échange collectif. Savoir mettre les autres à l'aise, leur donner envie de s'investir, savoir parler aisément sans animosité sont par exemple des qualités recherchées. Le fait d'interagir permet un lien constitutif d'un résultat potentiel. Sans interaction, une personne reste seule sans être en mesure de se donner les moyens de la controverse et de l'amélioration continue.

➤ Intérêts

Les projets de changement créent des contextes plus tendus qu'à la normale en raison des transformations en cours. Les relations entre les personnes sont rendues plus difficiles et la qualité

de la *réalisation* traite de la capacité à finaliser et à aboutir. Les interactions ne produisent pas forcément des résultats exploitables pour les personnes qui y participent. Non pas parce qu'il n'y a pas de résultat, mais probablement parce que les personnes concernées se laissent porter par le mouvement sans se soucier et/ou savoir repérer ce qui est intéressant à prendre et exploiter. Outre le fait de passer un bon moment (ce qui peut être considéré comme un résultat en soi dans certains contextes), l'enrichissement n'aura pas eu lieu.

La *capitalisation* permet à tout un chacun de ne pas systématiquement repartir de zéro. C'est la capacité à savoir capitaliser des expériences de telle manière qu'elles permettent des productions et des apprentissages d'une plus grande ampleur. L'obtention d'un résultat est importante, mais son intégration dans une finalité plus globale et sur des échéances plus longues permet non seulement une meilleure exploitation des opportunités, mais également la constitution d'une forme de patrimoine personnel de vécu. Savoir se projeter et utiliser les résultats quotidiens pour l'obtention de finalités plus importantes constitue une forme d'intelligence de situation.

relationnelle des porteurs du changement est un facteur clé de succès. L'intelligence de situation constitue une manière de se comporter en situation de changement.

⚠ Limites

Le modèle de l'intelligence de situation mentionne cinq composantes. Il est très rare qu'une personne développe les cinq composantes et il ne faut pas chercher à se transformer en « mouton

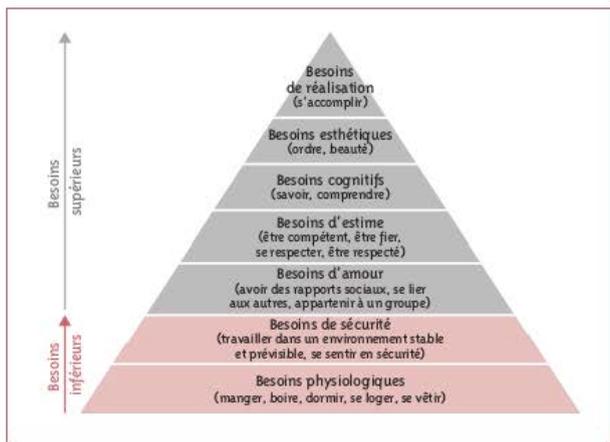
à cinq pattes ». Les personnes qui développent une intelligence de situation se positionnent sur au moins trois des cinq composantes.

📖 Bibliographie

Autissier D. (2009). *L'intelligence de situation*. Eyrolles.



La pyramide des besoins de Maslow



[Objectif]

La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1954) avance trois postulats : (1) les besoins des individus salariés peuvent être hiérarchisés ; (2) tant que les besoins inférieurs ne sont pas assouvis, l'individu ne peut pas satisfaire ses besoins supérieurs ; et (3) les besoins qui ont été satisfaits cessent d'être une source de motivation pour l'individu.

Si le travail original du psychologue américain Abraham Maslow (1943) n'inclut pas de représentation sous forme pyramidale, le schéma ci-dessus s'est peu à peu imposé. Il s'applique à l'échelle d'un individu, mais aussi à l'individu au travail.

Ce schéma permet de distinguer les besoins inférieurs des besoins supérieurs. L'objectif de la pyramide est donc de catégoriser et de hiérarchiser les besoins des salariés selon leur nature, afin de mieux y répondre.

📍 Origine

Les théories de la motivation se regroupent autour de trois grands courants de recherche (Kanfer, 1990) : les théories du besoin, de la motivation intrinsèque, de la justice organisationnelle et de l'équité. Au sein du courant des théories du besoin, Maslow a initié l'étude des facteurs

de motivation. Dans cette optique, « la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Il les hiérarchise et cherche à les satisfaire dans un ordre de priorité croissante » (Oubrayrie-Roussel & Roussel, 2006, p. 795). Alors qu'Alderfer (1972) prend appui sur

cette théorie pour élaborer ses travaux, Herzberg (1967) utilise une classification similaire : les facteurs d'hygiène correspondent aux besoins

inférieurs et les facteurs de motivation coïncident avec les besoins supérieurs.

Quand et comment l'utiliser

La pyramide de la hiérarchie des besoins s'avère particulièrement utile lorsque la question de la motivation des salariés est abordée. Il s'agit en fait d'identifier le besoin du salarié à l'aide de cette grille de lecture en l'adaptant au contexte

organisationnel. Les managers ou responsables RH peuvent ainsi apporter des éléments de motivation sur mesure : chaque salarié peut être motivé par le besoin immédiatement supérieur à celui qu'il vient de satisfaire.

Intérêts

Cette pyramide permet d'avoir un aperçu des différentes sources de satisfaction au travail. Elle rappelle l'existence de la priorisation des besoins par les salariés et donc la nécessité de la personnalisation des politiques de motivation au travail.

L'intérêt de cette pyramide réside ainsi dans la possibilité pour l'entreprise d'anticiper les besoins de ses salariés afin d'entretenir leur satisfaction et leur motivation.

Limites

La classification des besoins identifiés par Maslow a toutefois été remise en question (Wahba & Bridwell, 1976). Le travail de Maslow a effectivement été mené dans un contexte occidental. Or, les besoins peuvent être hiérarchisés différemment en fonction des cultures, voire des pays. Ensuite, la satisfaction d'un besoin ne signifie

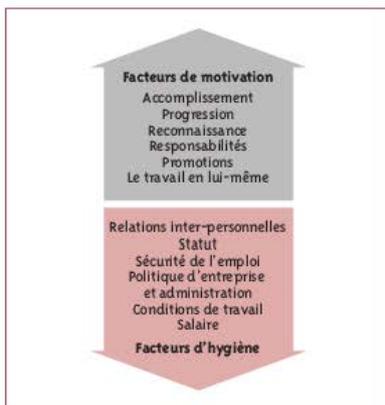
pas automatiquement que le besoin supérieur devient une source de motivation. Le niveau de motivation peut en effet être influencé par de nombreux autres facteurs. Enfin, un individu pourrait chercher à satisfaire simultanément des besoins de différents niveaux.

Bibliographie

- Alderfer C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York, Free Press.
- Herzberg F. (1967). *Motivation to work*. New York, John Wiley & Sons, 2^e éd.
- Kanfer R. (1990). « Motivation theory and industrial and organizational psychology ». In M.D. Dunnette & L.M. Hough. (éd.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Consulting Psychology Press, 1^{er} éd., p. 75-170.
- Maslow A.H. (1943). « A dynamic theory of human motivation ». *Psychological Review*, 50(4), p. 370-396.
- Maslow A.H. (1954). *Motivation and personality*. San Francisco, Harper.
- Oubrayrie-Roussel N. & Roussel P. (2012). « Le soi et la motivation ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 794-803.
- Wahba M.A. & Bridwell L.G. (1976). « Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), p. 212-240.



La théorie des deux facteurs de Herzberg



[Objectif]

Selon la théorie des deux facteurs, la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont deux phénomènes indépendants (Herzberg, 1971). Le contraire de la satisfaction serait ainsi l'absence de satisfaction et non l'insatisfaction. Un salarié peut en effet être à la fois très motivé par le contenu de son travail et insatisfait de ses conditions de travail.

Comme l'illustre le schéma, les *facteurs d'hygiène* concernent les conditions de travail. La remise en question d'un de ces éléments conduit à l'insatisfaction. Cependant, l'amélioration des facteurs d'hygiène n'entraîne pas de hausse durable de satisfaction au travail. Pour que la satisfaction apparaisse, il faudrait d'après Herzberg (1967) que les *facteurs de motivation* soient présents : accomplissement, reconnaissance, contenu du poste intéressant, responsabilités, promotions ou progression de carrière.

Origine

La théorie des deux facteurs d'Herzberg et la pyramide de Maslow appartiennent à la catégorie des théories du besoin. Les facteurs de motivation sont des facteurs de valorisation qui correspondent aux besoins supérieurs de la pyramide

de Maslow (1943) : somme toute, ce sont des facteurs psychologiques. L'apport de Herzberg réside surtout dans son approche du contenu du travail en tant que source de motivation.

Quand et comment l'utiliser

Le schéma des deux facteurs de Herzberg met en relief la problématique de l'enrichissement du poste de travail. Cette conceptualisation incite les managers à envisager l'élargissement des tâches et l'*empowerment*¹ pour motiver les salariés au travail.

1. Le verbe anglais *empower* signifie « donner du pouvoir ». L'*empowerment* consiste donc à responsabiliser les salariés, à leur donner par exemple un pouvoir de participation à la prise de décision afin de mieux les impliquer dans leur travail.

La classification de Herzberg permettant d'y voir plus clair, il incombe alors au manager d'identifier le « carburant » propre à stimuler la motivation de chaque salarié : est-ce plutôt la reconnaissance, l'accomplissement ou le travail en lui-même ? Il semblerait que l'entreprise ait effectivement intérêt à individualiser la gestion des salariés (Arnaud *et al.*, 2009) tout en veillant à ce qu'il n'y ait pas d'intérêts personnels nuisibles à l'intérêt collectif.

Intérêts

L'intérêt de ce schéma est principalement pédagogique. D'abord, il rappelle l'intérêt d'enrichir le poste de travail pour motiver les salariés. Ensuite, il permet aux managers de distinguer la satisfaction de l'insatisfaction pour ainsi gérer les deux

variables en parallèle et non pas en considérant que l'une est l'inverse de l'autre. Pour Herzberg (1967), prévenir l'insatisfaction semble aussi important que de chercher à augmenter la satisfaction.

Limites

L'approche de Herzberg reste toutefois délicate à appliquer à d'autres contextes que celui du simple rapport chef d'équipe/équipe de production. Enfin, les facteurs d'hygiène et de motivation

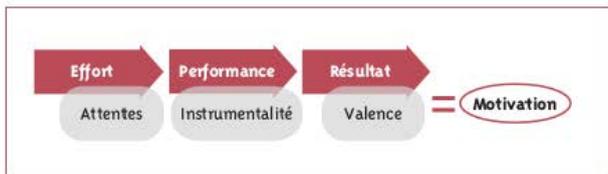
pourraient ne pas être aussi bien compartimentés et fonctionneraient en interaction dynamique (Louart, 2003). Le schéma a plutôt valeur d'illustration.

Bibliographie

- Arnaud S., Frimousse S. & Peretti J.-M. (2009). « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux ». *Management & Avenir*, 28(8), p. 294-314.
- Herzberg F. (1967). *Motivation to work*. New York, John Wiley & Sons, 2^e éd.
- Herzberg F. (1971). *Le Travail et la nature de l'homme*. Paris, Entreprise Moderne d'Édition.
- Louart P. (2012). « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd.
- Maslow A.H. (1943). « A dynamic theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), p. 370-396.



La théorie des attentes de Vroom



[Objectif]

La théorie des attentes de Vroom (1964) a comme objectif d'expliquer le comportement motivé des individus en organisation. Vroom tente d'outrepasser les limites du modèle de l'homme rationnel omniscient. Il complète donc la proposition de base de la motivation selon laquelle l'effort mène à une performance – cette dernière menant à l'obtention d'un résultat. Il tente donc d'identifier d'autres leviers motivationnels que la motivation par le résultat.

📍 Origine

Victor Vroom, académique des sciences du management et praticien en tant que conseiller, désiret élaborer une théorie explicative des choix et comportements motivés de l'individu. Le schéma

de la théorie des attentes est publié pour une première fois dans son livre *Work and Motivation* (1964).

🕒 Quand et comment l'utiliser

La théorie de Vroom peut être utilisée pour le diagnostic ou l'identification de leviers motivationnels en considérant autant l'individu que les objectifs à atteindre. Trois dimensions principales sont majeures et complémentaires. En d'autres termes, les dimensions *attentes*, *instrumentalité* et *valence* sont multiplicatives. L'attente est importante dès la considération de l'effort. Trois sous-dimensions doivent être réfléchies et supportées dans l'optimisation de la motivation. Ainsi, les attentes de l'individu par rapport à sa performance suite à son effort sont redevables de son sentiment d'efficacité personnelle, la difficulté des objectifs à atteindre et le contrôle qu'a l'individu sur sa tâche. L'instrumentalité est centrale

dans la conviction individuelle que la performance mène à un résultat, une récompense. Plus précisément, l'instrumentalité a un impact positif sur le niveau de motivation lorsqu'il y a présence de relations de confiance entre employés et managers, lorsqu'il y a un niveau de contrôle sur la reconnaissance (plus la performance est élevée, plus la reconnaissance est élevée) et lorsqu'il y a présence de telles procédures de reconnaissance tangibles et institutionnalisées. Finalement, la valence est l'importance accordée au résultat par l'individu. Que la logique du comportement vise à éviter ou à recevoir un résultat, plus celui-ci est restrictif ou valorisé par l'employé, plus la valence sera élevée. Celle-ci diffère entre les individus sur

la base des valeurs, des besoins et des sources personnelles de motivation.

Ces trois variables, étant multiplicatives, doivent ainsi toutes être présentes à un certain niveau.

Ce pourquoi il importe d'identifier les éléments positifs et négatifs d'une situation requérant une performance afin de ne pas produire d'intervention managériale sur une seule dimension, mais bien sur l'ensemble.

Intérêts

L'avantage principal de ce schéma est de complexifier le regard du manager face à des tâches qui peuvent lui apparaître simples ou routinières. Tout autant, elle permet au manager de diversifier ses perspectives d'intervention afin d'y intégrer une part humaine et une autre axée sur la

tâche. Ainsi, plutôt que d'investir beaucoup de ressources sur le seul résultat (la récompense), le fait d'identifier précisément les dimensions problématiques permet une intervention efficace et intégrée.

Limites

Cependant, pour avoir un minimum d'accès aux informations requises par l'utilisation du schéma de Vroom, il est nécessaire d'avoir un minimum de confiance dans les relations managers-employés. L'individu étant au centre de cet outil, il peut être complexe pour certains d'approcher une

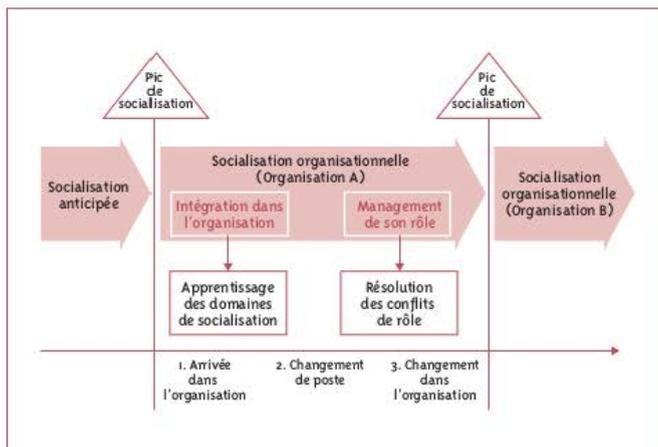
partie de ces thèmes avec leurs employés. Qui plus est, l'accès à l'ensemble de ces informations peut prendre du temps tout autant que ces informations sont parfois subjectives et donc qu'elles reposent sur l'écoute autant que l'évaluation.

Bibliographie

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York, John Wiley.



Les étapes de la socialisation organisationnelle



D'après Lacaze (2007, p. 126)

[Objectif]

Le schéma des étapes de la socialisation organisationnelle a été élaboré par Lacaze (2007). La socialisation organisationnelle permet de transmettre la culture de l'entreprise, les savoir-faire et les méthodes de travail aux nouveaux salariés. Cette socialisation comprend plusieurs étapes. La première est la *socialisation anticipée* lorsque le salarié se prépare à l'entrée dans l'organisation. Scholarios *et al.* (2003) ont montré que certaines expériences ayant lieu avant l'arrivée dans l'organisation, comme le mode de sélection, influencent l'intégration. Vient ensuite la *socialisation organisationnelle* à proprement parler où l'individu travaille sur la réception des contenus de socialisation transmis par les acteurs et où il gère ses conflits de rôle au travail. Lacaze (2007, p. 125) précise que le processus se reproduit « à chaque fois qu'un individu change de rôle ou franchit une "frontière" de l'organisation, lors d'un recrutement, d'une promotion ou d'un transfert ».

📍 Origine

Sainsaulieu (2012, p. 743) rappelle que la question de la socialisation organisationnelle « s'est progressivement imposée comme thème majeur

[suite] au développement considérable du salariat dans les grandes et petites organisations ».

Quand et comment l'utiliser

Ce schéma permet aux managers et aux services RH d'identifier les besoins concomitants à chaque étape de la socialisation et de connaître le séquençage classique de ces besoins. Les entreprises pourraient envisager de mieux guider les salariés nouvellement entrés dans l'organisation afin de les aider dans leur prise de confiance en soi (en renforçant le *feedback* auprès du nouveau salarié).

Or, en pratique, Vaan Maanen & Schein (1979) notent que certaines organisations peuvent parfois laisser les salariés se socialiser d'eux-mêmes sur le tas, sans réellement les accompagner. Ce schéma suggère ainsi de mettre en place des

moments de rencontre et un tutorat pour pouvoir être à l'écoute du salarié. En fait, deux grandes options s'offrent aux entreprises : elles peuvent opter soit (1) pour des procédures institutionnalisées, soit (2) pour des procédures individualisées.

Ensuite, une procédure de socialisation individuelle ou collective peut être menée de manière formelle ou informelle. Le contenu de cette procédure de socialisation peut quant à lui être séquentiel ou non séquentiel et appliqué selon un planning plus ou moins précis. Il reste à la charge de l'entreprise de savoir quelle méthode convient le plus à son contexte organisationnel, au salarié ou au poste de travail.

Intérêts

Ce schéma met en lumière les différentes étapes de socialisation organisationnelle. Ce processus commence avant même l'entrée de l'individu dans l'organisation. Une bonne maîtrise de la

socialisation organisationnelle permet de limiter les frustrations au travail et les démissions intempestives.

Limites

La limite principale de ce schéma est que l'intégration dans l'organisation et le management de son rôle par le salarié peuvent avoir lieu en même temps et ne pas être précisément séquentiels. Enfin, si le risque de socialisation ratée par non-conformité du nouveau salarié existe, le

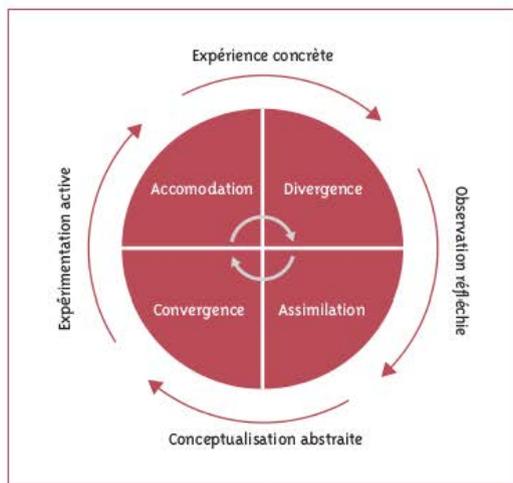
risque par extra-conformité est lui aussi bien présent : « Les conséquences sont une perte de l'identité individuelle face à l'identité collective, une perte de créativité et une incapacité à imaginer des solutions nouvelles pour s'adapter aux changements » (Lacaze, 2007, p. 126).

Bibliographie

- Lacaze D. (2007). « Intégration ». In J. Igalens & A. Roger (éd.). *Master Ressources Humaines*. Paris, Eska, p. 116-132.
- Sainsaulieu R. (2012). « L'identité au travail ». In J. Allouche (éd.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 3^e éd., p. 743-747.
- Scholarios D., Lockyer C. & Johnson H. (2003). « Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations ». *Career Development International*, 8(4), p. 182-197.
- Vaan Maanen J. & Schein E.H. (1979). « Toward a theory of organizational socialization ». *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, p. 209-264.



L'apprentissage expérientiel



[Objectif]

Le modèle de l'apprentissage expérientiel de David Kolb mise sur une approche transactionnelle entre l'individu et son environnement dans le développement de connaissances. En gestion, il est nécessaire de mobiliser savoirs, savoir-faire et savoir-être. Selon cet auteur, entre autres, ces savoirs ne sont pas pleinement acquis en tant que connaissances s'ils ne sont pas mobilisés, confrontés et réfléchis par l'expérience.

📍 Origine

Les travaux de David Kolb tirent leurs fondements des ouvrages de John Dewey (1958) tout en s'intégrant aux connaissances développées par Jean Piaget et Kurt Lewin. Kolb, ainsi que ces auteurs, sont en faveur d'une approche dialectique de l'apprentissage, ce qui n'était pas commun à cette époque. Plutôt que de centrer le processus

d'acquisition des connaissances autour des contenus (environnement) et de leur présentation ou autour des besoins de l'apprenant (individu), l'expérimentation et la mise à l'épreuve (transaction) des idées deviennent le point de mire de l'apprentissage efficace et complet.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Toutes les situations d'apprentissage sont propices à la mobilisation du modèle de Kolb, que ce soit en formation, coaching, mentorat,

co-développement, intégration. Quatre activités sont nécessaires au développement de connaissances transférables en compétences

quotidiennes : l'expérience concrète, l'observation réfléchie, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active. Plus précisément, la participation de l'apprenant à une situation réelle, ou simulée et similaire, est nécessaire. Ensuite, l'observation de soi-même, de ses comportements et de leurs conséquences positives et négatives nourrit les réflexions quant à la suite du processus. La conceptualisation de liens de cause à effet explicatifs de l'expérience forme une théorie pour l'apprenant. Celle-ci est finalement confrontée à l'expérimentation d'une situation similaire afin de reconduire le cycle de développement expérientiel.

Kolb ajoute que l'apprenant a un style d'apprentissage, une préférence envers certaines des activités du cycle correspondant à ses habiletés. Le

style d'apprentissage par *accommodation* (expérimentation active, expérience concrète) est celui d'une personne aimant mettre en œuvre des planifications, s'exposer à des nouveaux défis, prendre des risques. Ce qui l'amène à devoir s'ajuster rapidement à l'évolution des situations. Le style d'apprentissage par *divergence* représente l'apprenant plus imaginatif et créatif. Il préfère l'observation d'une expérience en explorant plusieurs approches possibles. Le style d'apprentissage par *assimilation* (observation réfléchie, conceptualisation abstraite) caractérise l'apprenant qui préfère procéder à la résolution de problèmes par induction. Le style d'apprentissage par *convergence* (conceptualisation abstraite, expérimentation active) définit l'apprenant préférant la résolution de problèmes à l'aide d'approches méthodiques et hypothético-déductives.

➤ Intérêts

L'efficacité du transfert des apprentissages en compétences au travail découlant des formations en organisation est relativement faible (Saks & Haccoun, 2004). Le cycle de Kolb offre une plateforme andragogique à tout responsable

désirant optimiser son programme de formation par l'organisation et la diversification de l'approche plutôt que sur la quantité de contenus. L'identification des styles d'apprentissage des participants aidera subséquemment le manager.

⚠ Limites

Premièrement, il peut s'avérer impossible et même non-souhaitable de regrouper les employés formés selon leur style d'apprentissage. Deuxièmement, l'organisation d'une formation

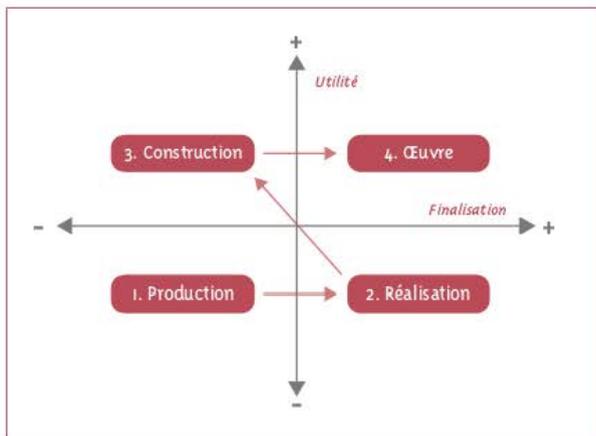
basé sur ces quatre habiletés peut demander beaucoup d'investissement en temps et en ressources comparativement à une formule classique plus magistrale.

📖 Bibliographie

- Dewey J. (1958). *Experience and nature*. New York, Dover Publications.
- Kolb D.A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Kolb D.A. (1985). *Learning style inventory. Technical manual*. Boston, McBer and Co.
- Saks A.M. et Haccoun R.R. (2004). *Managing performance through training and development*. Ontario, Nelson.



L'échelle de *delivery*



[Objectif]

Delivery signifie une double obligation : celle de l'action opérative et celle de l'obtention d'un résultat au regard de l'objectif poursuivi et des ressources consommées. L'acte de *delivery* est un acte de production « au service de » et doit obligatoirement s'inscrire dans un processus de production de valeur pour le client.

📍 Origine

Avec l'objectif de trouver le plus petit dénominateur commun à la mondialisation mais aussi aux modalités d'œuvrer dans un monde qui change, Autissier *et al* (2014) ont développé la notion de

delivery. Ils ont proposé une analyse de l'action en mode *delivery* et avancé différents niveaux de cette même notion.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Une enquête sur les métiers qui rendent les gens heureux publiée en octobre 2013 dans *Le Nouvel Observateur* avançait les résultats suivants : agriculteur, infirmier(e) et enseignant. Ce qui est surprenant dans ce résultat, c'est que ces mêmes professions sont très souvent montrées comme des professions difficiles avec un mécontentement des personnes concernées.

Les explications avancées pour justifier ce classement étaient de deux natures. La première tient dans l'utilité perçue du travail par les personnes, indépendamment des difficultés de ce même travail. Une des conclusions de cette enquête est que les personnes qui se sentent utiles sont heureuses. La seconde explication proposée est le degré de finalisation d'une activité au regard

du produit ou du service auquel elle contribue. Selon cette même étude, les métiers qui rendent heureux sont ceux qui offrent aux personnes la possibilité de voir se réaliser concrètement le résultat de leur travail : une récolte de blé, une personne soignée ou encore la progression scolaire des enfants. Les niveaux d'utilité et de finalisation d'une activité constituent deux dimensions du *delivery* qui nous permettent de proposer une échelle de ce concept avec quatre niveaux croissants :

- ▶ La *production* est le premier niveau de l'échelle avec une finalisation pouvant être faible et une utilité pas toujours perceptible du fait de certaines situations parcellisées. La production consiste à se mettre en action et à transformer des ressources (matérielles et immatérielles) en un produit fini ou semi-fini en réponse à une attente dans une chaîne de production plus ou moins étendue.
- ▶ La *réalisation* est le deuxième niveau de l'échelle avec une finalisation forte et une

utilité moindre. La réalisation donne un résultat final destiné directement aux bénéficiaires et résulte d'une volonté et/ou croyance et/ou envie individuelle. Les personnes cherchent à réaliser un bien ou un service par l'expression de leur savoir et de leur volonté.

- ▶ La *construction* est le troisième niveau de l'échelle avec une matérialisation variable et un niveau d'utilité fort en raison de la destination collective envisagée des résultats de l'action. L'image est celle de l'architecte ou encore du maçon qui construit une maison dont l'usage n'est pas réservé uniquement à ses producteurs.
- ▶ L'*œuvre*, que nous pouvons aussi qualifier de chef-d'œuvre, est le niveau le plus élevé du *delivery*. L'objectif n'est pas simplement de produire pour soi ou pour les autres mais de créer ce qui ne s'est jamais fait dans un désir d'absolu. La finalité est à la fois la perfection et le souci d'atteindre des sommets pour amener les personnes dans une spirale positive de progrès.

➤ Intérêts

L'échelle de *delivery* est une manière de s'interroger sur sa capacité de production et de qualifier si ce que l'on réalise s'inscrit dans cette démarche.

C'est un outil d'acculturation au *delivery*, c'est-à-dire au fait de privilégier l'action.

⚠ Limites

Cette échelle de *delivery* permet d'identifier différents niveaux en fonction de l'utilité et de la finalisation d'une production. Si la notion de chef-d'œuvre est davantage le fait de l'appréciation

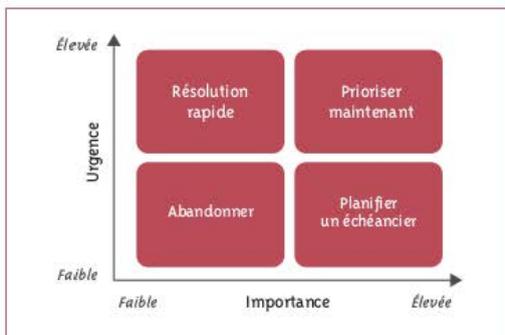
des autres et demeure une « inaccessible étoile », les autres formes s'envisagent comme des étapes progressives.

📖 Bibliographie

Auttissier D., Moutot J.-M. & Li P. (2014). *Agir en mode Delivery. Face à la crise, s'inspirer de l'Asie pour réussir*. Eyrolles.



La gestion du temps : la matrice Eisenhower



[Objectif]

L'objectif principal de ce schéma réside dans l'utilité de savoir dissocier l'urgence de l'importance des tâches à accomplir. Le temps pouvant se faire une denrée rare pour plusieurs managers, outre l'utilisation d'échéanciers et d'agendas, il ne fait que rarement l'objet d'une analyse des priorités de façon concrète et efficace.

📍 Origine

Ce schéma est proposé dans plusieurs livres et guides managériaux. Covey (1999) la présente à travers son guide portant sur les sept habitudes importantes chez les personnes très efficaces. Il

est communément déclaré que cette méthode était celle utilisée par Dwight Eisenhower, président des États-Unis de 1953 à 1961.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Lorsque le temps représente un enjeu pour l'efficacité du gestionnaire, l'organisation des priorités devient une habileté essentielle. Les différentes tâches significatives à accomplir peuvent être évaluées sur deux axes : leur *importance* et leur *urgence* relativement aux objectifs, à la mission et à l'emploi du temps du manager. Dans le cadre de cet exercice de priorisation, il est important de prendre le temps de concrétiser chacune des

tâches, mais surtout d'établir ce qui est moins important.

Premièrement, si une tâche est identifiée comme étant faiblement importante et non urgente, sauf si elle est agréable et non encombrante, le schéma suggère de l'abandonner. Deuxièmement, si une tâche est importante, mais pas encore urgente, il est nécessaire d'élaborer un échéancier afin de la traiter avant qu'elle ne devienne

plus urgente et qu'elle ajoute un stress supplémentaire à la charge de travail. Troisièmement, à l'inverse, si la tâche est urgente mais qu'elle n'est pas importante elle implique un choix à prendre sur-le-champ : soit elle est « petite » et il est alors conseillé de la gérer immédiatement, soit

elle est plus « grande » et il vaudra mieux alors la remettre à plus tard ou tout simplement l'abandonner. Finalement, toutes les tâches considérées comme étant importantes et urgentes doivent être prioritaires et approchées rapidement.

➤ Intérêts

Ce schéma est intéressant en ce qu'il permet de prendre un recul face à une charge de travail en posant les questions essentielles. Une telle priorisation aide à structurer l'agenda à venir autant qu'à prendre de meilleures décisions quant à ses

potentielles implications dans un futur proche. Qui plus est, rendre une charge plus concrète et structurée peut permettre une baisse significative du stress qui lui est associé.

⚠ Limites

Cependant, une telle organisation des tâches n'implique pas la notion de plaisir au travail. Il va de soi que la motivation et l'engagement à la tâche ne proviennent pas (seulement) des

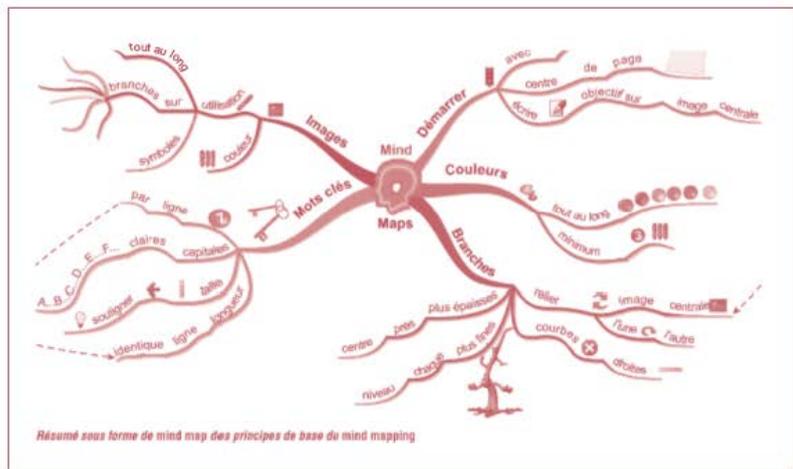
tensions liées à son urgence ou son importance. Un trop grand accent apporté à la structuration et la priorisation peut nuire au sens même de la tâche pour l'individu.

📖 Bibliographie

Covey S.R. (1999). *The seven habits of highly effective people*. London, Simon & Schuster.



Le mind mapping



[Objectif]

L'objectif du *mind mapping* est de produire une image, un portrait, plus facile d'accès et permettant d'exprimer simplement et de façon concise ce que l'expression orale et écrite ne peuvent faire. Ce schéma permet une meilleure appropriation commune de la structure des liens et de la sémantique entre plusieurs concepts sans avoir recours à l'abstraction et l'étendue d'une explication écrite. L'exercice même de procéder à un *mind mapping* a comme objectif de dresser le portrait des perceptions des participants quant à un thème donné.

📍 Origine

Cet outil est publié par Tony Buzan en 1971 dans son livre *Mind map. Dessine-moi l'intelligence*. Partant du fait que l'apprentissage humain se fait par heuristique, l'auteur désirait élaborer un outil permettant d'organiser et d'exprimer les concepts appris suivant ce principe. Une idée ne

vient jamais seule, elle n'est pas indépendante. Elle est intégrée à la mémoire et rappelée à la conscience par associations. Pourquoi alors ne pas faciliter ce travail à partir de ce principe de base, se demande Buzan.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le *mind mapping* est de mise lors de séances de résolution de problèmes, d'apprentissage, de prise de notes, de partage d'expériences, de réflexion

créative, etc. Afin de respecter son principe fondamental tentant de calquer le fonctionnement cognitif, les règles d'utilisation doivent être très

simples. Une idée centrale (l'objet d'intérêt) est située au centre de la carte et toutes les ramifications à partir de cette idée sont exprimées par des courbes tracées à main levée. Idéalement, les idées et concepts sont simplement formulés, ils sont imagés et la carte inclut l'utilisation de couleurs significatives, pourvu que cela apporte un sens selon le ou les utilisateurs. Ensuite, les idées secondaires sont liées au concept principal sans porter attention à une structure autre que celle qui exprime de la façon la plus précise les propos et perceptions énoncés. Par exemple, l'idée centrale

peut être l'énonciation d'une problématique de gestion donnée à l'équipe de travail. À partir de cette idée découle l'ensemble des idées secondaires en lien sémantique ou de cause à effet avec la problématique. Ces idées peuvent être ensuite à leur tour porteuses de ramifications. Cela permet de partir d'une problématique relativement abstraite vers un portrait des enjeux et concepts pertinents qui, par leur cartographie, se concrétise, facilitant ainsi l'expression d'une situation complexe, la compréhension partagée, ainsi que les leviers d'action possibles.

Intérêts

Ce schéma est un outil de réflexion, d'échanges et de résolution de problèmes facile d'utilisation et accessible à tous. Quelle que soit la nature de l'utilisation, elle permet habituellement de

structurer les idées tout en facilitant leur communication. L'exercice même mobilise plusieurs facettes de la psyché humaine : la créativité, la logique et l'intuition.

Limites

Il est important de noter que le *mind mapping* est une carte heuristique, donc propre à des relations sémantiques hiérarchiques. Ainsi, il est moins approprié pour l'exploration de relations de cause à effet. Au final, la carte exprime les perceptions

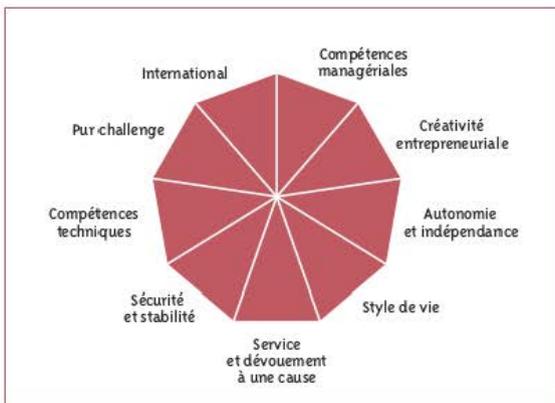
des participants et non une proposition objective. Cela peut être facilement remarqué lorsqu'un individu, étranger à un exercice de *mind mapping* donné, ne peut interpréter par lui-même l'image présentée.

Bibliographie

Buzan T. (2003). *Mind map. Dessine-moi l'intelligence*. Paris, Éditions d'Organisation.



Les ancrs de carrière



D'après Foldman & Botino (1996, p. 106)

[Objectif]

Cerdin (2011, p. 8) écrit que l'ancre de carrière « correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière ». Schein (1996, p. 80), l'auteur fondateur de ce concept, précise que l'ancre de carrière d'une personne représente trois éléments : « 1) la perception portée sur ses propres talents et capacités, 2) ses valeurs et, le plus important, 3) les raisons et les besoins qui motivent la carrière ».

📍 Origine

La recherche se penche depuis quelques décennies déjà sur la personnalité et les besoins fondamentaux de l'individu, qui sont principalement forgés dès l'enfance et susceptibles d'influencer l'orientation professionnelle (Roe, 1956). Ainsi,

Schein (1978) considère qu'à travers les expériences de chacun au niveau personnel et professionnel, une sorte d'ancre va « réduire ses possibilités de choix et guider son évolution. » (Roger, 2006, p. 2).

🕒 Quand et comment l'utiliser

Identifier l'ancre de carrière d'un salarié permettrait à tous les acteurs de la gestion de carrière de déterminer une orientation professionnelle judicieuse. Les salariés qui occupent un emploi correspondant à leur ancre de carrière ont une

satisfaction au travail plus élevée (Danziger *et al.*, 2008). Schein suggère que l'ancre se stabilise après une dizaine d'années d'expérience professionnelle (Yarnall, 1998).

Les principales ancrs de carrière d'après Dejours et Wechtler (2012, p. 53).

Compétences techniques	Les individus évoluent en fonction de leurs compétences techniques ou fonctionnelles.
Compétences managériales	Les individus sont intéressés par les opportunités qui leur sont données d'analyser et de résoudre des problèmes dans des situations où l'information est incomplète et incertaine.
Sécurité et stabilité	Les individus sont motivés par un travail qui les sécurise et qui leur procure un attachement à long terme à leur organisation.
Créativité entrepreneuriale	Les individus sont motivés par le besoin de créer ou de mener un projet.
Autonomie et indépendance	Les individus sont motivés par la recherche de situations de travail dans lesquelles ils ont la liberté d'organiser leurs contraintes.
Service et dévouement à une cause	Les individus veulent des activités de travail en phase avec leurs valeurs personnelles et leur besoin d'aider les autres.
Pur challenge	Les individus souhaitent que dans leur carrière, il y ait des défis à relever, de la compétition et des choses à gagner.
Style de vie	Les individus souhaitent avoir un équilibre entre leur carrière et leur vie personnelle.
International	Les individus se réjouissent de travailler dans un environnement international.

➤ Intérêts

L'intérêt principal des ancrs de carrière est de mettre en lumière que les motivations de carrière sont différentes pour chaque individu et qu'une

orientation dominante de carrière peut apparaître. Ce concept permet aussi à l'entreprise de savoir comment motiver et fidéliser son salarié.

⚠ Limites

Derr (1986) suggère toutefois que les ancrs de carrière sont susceptibles d'évoluer tout au long de la vie, car les rôles évoluent eux aussi (par

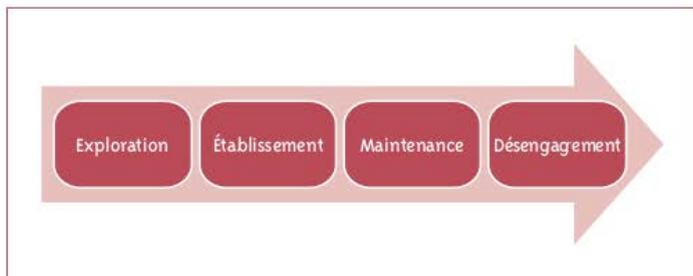
exemple, le fait de devenir parent et d'avoir à tenir ce rôle ou de contracter un prêt immobilier inciterait à s'orienter vers l'ancre *sécurité*).

📖 Bibliographie

- Cerdin J.-L. (2011). *S'expatrier en toute connaissance de cause. J'y vais ou j'y vais pas ?* Paris, Eyrolles.
- Feldman D.C. & Bolino M.C. (1996). « Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences ». *Human Resource Management Review*, 6(2), p. 89-112.
- Roe A. (1956). *The psychology of occupations*. New York, Wiley.
- Roger A. (2006). *Développement et validation d'une échelle de mesure des orientations de carrière individuelles*. XIV^e congrès de l'AIPTLF, Hammamet.
- Schein E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. USA, Addison-Wesley Pub. Co.
- Schein E.H. (1996). « Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century ». *Academy of Management Executive*, 10(4), p. 80-88.
- Yamall J. (1998). « Career anchors: results of an organisational study in the UK ». *Career Development International*, 3(2), p. 56-61.



Les quatre étapes de carrière



[Objectif]

Le modèle des étapes de carrière permet de jalonner les préoccupations d'un individu au cours de son cheminement professionnel. Il convient de considérer un découpage en quatre grandes étapes : exploration, établissement, maintenance et désengagement.

La première étape de carrière, l'*exploration*, traduit une préoccupation de l'individu de se trouver une vocation. L'*établissement* est ensuite le reflet des questionnements du salarié face à sa stabilisation dans l'emploi puis face à la préparation de son avancement. L'étape de *maintenance* se manifeste quant à elle par des préoccupations de maintien du statut acquis puis de mise à jour et d'innovation des compétences. Enfin, le *désengagement* se traduit par le fait que l'individu s'investit de moins en moins dans son travail pour se consacrer à d'autres activités, comme la préparation de la retraite.

📍 Origine

Super (1957) est à l'origine de ce concept d'étapes de carrière comme phases uniques que traverse un salarié au cours de son cheminement professionnel. En effet, « les expériences, les besoins, les valeurs et les situations de tous les individus

changent au fur et à mesure que ceux-ci évoluent, ce qui permet de raisonnablement concevoir la carrière comme une série d'étapes ou de phases uniques » (Greenhaus *et al.*, 2009, p. 28).

🕒 Quand et comment l'utiliser

Identifier l'étape de carrière d'un collaborateur permettrait d'abord de l'assister dans son développement vocationnel en formalisant ses préoccupations actuelles et à venir. Cette formalisation devrait faciliter la construction de carrière en situant le salarié dans le processus en

cours. Deuxièmement, si l'entreprise détermine l'étape de carrière d'un individu, elle devient en mesure d'anticiper ses besoins pour ainsi mieux y répondre.

Les spécialistes en gestion de carrière peuvent mesurer l'étape de carrière avec le questionnaire

adult career concerns inventory (ACCI) de Super *et al.* (1988), dont la version française a été élaborée par Gelpe & Biais (2001). Cooke (1994) estime que seul l'ACCI permet de mesurer précisément l'étape de carrière. En effet, l'étape de

carrière a souvent été mesurée à l'aide de l'âge ou des différentes formes d'ancienneté alors que les liens entre toutes ces variables restent faibles (Giraud, 2015).

➤ Intérêts

L'étape de carrière permet de saisir à la fois les caractéristiques individuelles et les attitudes au travail. Un tel concept pourrait par exemple mieux expliquer l'intention de quitter l'entreprise (Flaherty & Pappas, 2002). L'identification de l'étape de carrière serait alors l'occasion pour

l'entreprise d'optimiser les efforts de fidélisation des salariés. En effet, le niveau de satisfaction au travail ou d'engagement organisationnel diffère en fonction des étapes de carrière (Flaherty & Pappas, 2002).

⚠ Limites

Enfin, Bergmann *et al.* (2002) contestent une approche de la carrière par étapes prévisibles, ordonnées ou même clairement identifiables. Pour ces auteurs, chaque carrière est originale et

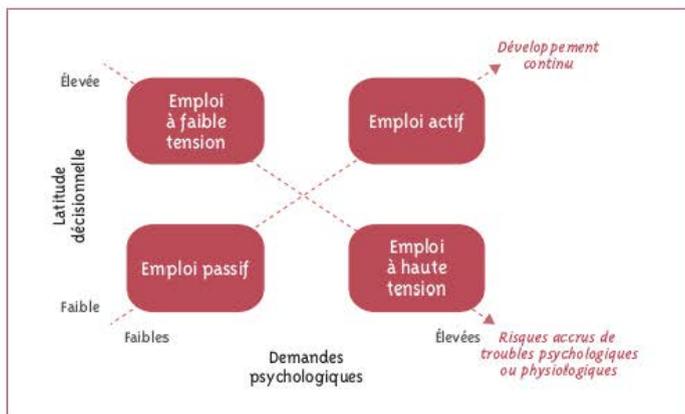
irrégulière. La carrière ne se construirait d'ailleurs qu'*a posteriori* : les enchaînements logiques se définiraient après coup mais ne pourraient pas être anticipés.

📖 Bibliographie

- Bergmann Lichtenstein B. & Mendenhall M. (2002). « Non-Linearity and Response-Ability: Emergent Order in 21st-Century Careers ». *Human Relations*, 55(1), p. 5-32.
- Cooke D.K. (1994). « Measuring career stage ». *Human Resource Management Review*, 4(4), p. 383-398.
- Flaherty K.E. & Pappas J.M. (2002). « Using career stage theory to predict turnover intentions among salespeople ». *Journal of Marketing*, 10(3), p. 48-57.
- Gelpe D. & Biais B. (2001). « L'Inventaire des Préoccupations de Carrière de l'Adulte ». traduit et reproduit avec l'aimable autorisation de l'éditeur de D.E. Super, A.S. Thompson, R.H. Lindeman, R.A. Myers & J.P. Jordaan (1988). *The Adult Career Concerns Inventory*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press. AFPA.
- Giraud L. (2015, à paraître). « L'intention de quitter : une approche par l'étape de carrière ». *Revue de gestion des ressources humaines*.
- Greenhaus J.H., Callanan G.A. & Godshalk V.M. (2009). *Career management*. USA, Sage Publications.
- Smart R. & Peterson C. (1997). « Super's Career Stages and the Decision to Change Careers ». *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), p. 358-374.
- Super D.E. (1957). *The psychology of careers*. New York, John Wiley.
- Super D.E. (1984). « Career and life development ». In D. Brown, L. Brooks & Associates (éd.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*. San Francisco, Jossey-Bass, p. 192-234.



Le modèle de Karasek



[Objectif]

Le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) a été conçu pour offrir une grille d'interprétation aux praticiens, ainsi qu'un modèle interprétatif aux chercheurs quant au sujet du stress au travail. Il intègre le stress lié à la demande psychologique de la tâche ou de la position, à la latitude décisionnelle dont l'employé dispose afin de minimiser les impacts psychologiques de la demande et de hausser les niveaux de satisfaction et de développement de compétences.

📍 Origine

Le modèle provient des travaux de Karasek (1979) et il est aujourd'hui l'un des plus étudiés sur le sujet du stress au travail lié à la tâche (De Lange *et al.*, 2003). Plusieurs adaptations existent

aujourd'hui. Certains y ajoutent le niveau de ressources de l'employé, le support social et le sentiment d'efficacité personnelle de l'employé, par exemple (Kain & Jex, 2010).

🕒 Quand et comment l'utiliser

Une situation requérant le diagnostic du stress lié à l'occupation demeure le contexte d'utilisation le plus pertinent au modèle. Il est aussi intéressant de l'appliquer pour l'observation d'une baisse de la motivation. Dans tous les cas, l'utilisateur se doit d'adapter les éléments d'observation des deux axes selon son contexte organisationnel. Il importe donc de pouvoir obtenir un diagnostic

comparatif des demandes psychologiques requises par l'emploi, ainsi que de la latitude décisionnelle de l'employé selon sa position.

Une situation de stress provient donc d'une grande demande psychologique (tâches multiples, complexes dans le cadre d'un échéancier variable, par exemple) et d'une faible latitude décisionnelle (faible niveau d'autorité sur les

objectifs et les moyens liés à la tâche). Ce sont ces emplois qui comportent habituellement un risque de provoquer un épuisement, des troubles psychologiques ou physiologiques. L'intérêt est donc de pouvoir comparer les emplois ou les individus afin d'augmenter leur niveau d'activité (demandes psychologiques) ou de hausser leur niveau de responsabilité (latitude décisionnelle).

➤ Intérêts

Le schéma de Karasek est intéressant pour diagnostiquer rapidement un problème de stress chez un employé ou dans un groupe. Il permet non seulement de pallier les effets négatifs de l'emploi, mais il offre aussi deux axes possibles à la prise de décision visant à hausser le niveau de

Un effet notable selon ces recherches porte sur la motivation. Un emploi motivant est un emploi actif avec des demandes relativement élevées et une latitude élevée. Ainsi, l'employé a plus d'opportunités et d'initiatives possibles pour ajuster et développer ses habiletés dans l'objectif de répondre à ses défis.

motivation à la tâche. Lorsque l'observation est précise et que ces éléments sont bien développés, la comparaison des individus et des postes devient un avantage et peut même offrir au questionnaire certaines pistes de solution prises au sein des emplois actifs de son organisation.

⚠ Limites

Il n'en demeure pas moins que le stress lié à l'emploi est un phénomène plus complexe que la modélisation en deux axes. Comme Kain & Jex (2010) le rapportent, le schéma gagne à intégrer d'autres points d'observation liés à l'individu ou

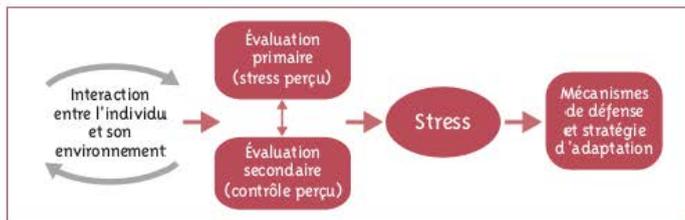
à son environnement social. Qui plus est, une première utilisation demande un effort important afin d'élaborer et de préciser les critères d'évaluation propres aux deux axes du schéma.

📖 Bibliographie

- De Lange A.H., Taris T.W., Kompier M.A.J., Houtman I.L.D. & Bongers P.M. (2003). « The very best of the Millennium: Longitudinal research and the Demand-Control-(Support) Model ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, p. 282-305.
- Kain J. & Jex S. (2010). « Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research ». In Perrewé P.L. & D.C. Ganster (éd.). *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 8)*, Emerald Group Publishing Limited, p. 237-268.
- Karasek R.A. (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign ». *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 285-308.



Le modèle transactionnel du stress



[Objectif]

Le modèle de Lazarus (1966, 1999) présente un processus explicatif du stress comme une réaction émergente de l'interaction entre la personne et son environnement suite à une évaluation cognitive. La dimension transactionnelle réfère plus spécifiquement au fait que le stress apparaît lorsqu'il y a un déséquilibre perçu de façon plus ou moins consciente entre la demande environnementale et les ressources personnelles. Ainsi, si la personne perçoit que ses ressources personnelles (habileté, énergie, ressources matérielles, sociales, etc.) ne sont pas suffisantes pour répondre à la demande environnementale, il y aura une réaction de stress nécessitant une stratégie d'adaptation.

📍 Origine

Le psychologue américain Richard Lazarus a effectué de nombreuses recherches sur le stress, les émotions et l'adaptation dès les années 1960. La position centrale qu'il infère au processus de l'émotion jumelé au processus de cognition a non seulement été explicative et reconnue, mais elle a contribué à compléter les théories

comportementales très influentes en psychologie à cette époque. Ses recherches ont été dans les premières à mettre l'accent sur la personne plutôt que sur l'environnement. Le stress serait donc beaucoup plus redevable de l'interprétation de la personne à propos de ses propres ressources, plutôt que des aléas de l'environnement.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Ce schéma s'applique à toute situation stressante de la vie quotidienne requérant l'interprétation d'une stratégie d'adaptation. Son utilisation est reconnue dans le domaine de la gestion et elle peut s'avérer très pertinente pour l'explication des réactions des employés selon les situations (Morin & Aubé, 2007). En effet, souvent des situations semblables provoquent des réactions similaires

chez les employés, mais celles-ci ne sont pas redevables des mêmes évaluations personnelles. Tout autant, il arrive qu'une même situation ait des effets différents selon les personnes qui y sont confrontées. Face à une situation de gestion où il y a une forme de demande envers l'employé (en termes de performance, de modification d'habitudes de travail, de rôle, etc.), celui-ci procède

à une évaluation cognitive en deux temps portant sur l'équilibre entre ses ressources et les facteurs de l'environnement disponibles.

L'évaluation primaire infère un sens à la demande, à la situation. La situation est-elle une menace à ma santé ou à mon estime personnelle, ou est-elle plutôt une opportunité de développement personnel ou de présentation de soi positive (Morin & Aubé, 2007) ?

L'évaluation secondaire, n'étant aussi pas toujours complètement consciente, offre une solution ancrée dans le sens inféré à l'évaluation primaire. Face à une menace, la négation, la fuite et le combat sont des exemples représentatifs des multiples évaluations possibles, qui sont redevables de la perception des ressources disponibles beaucoup plus que de l'interprétation objective

de la situation. Sinon, devant une opportunité, quelles sont les interventions possibles afin de miser sur le sens inféré à la demande ?

Suite à ces évaluations réactives, une stratégie d'adaptation se met en place afin de rétablir l'équilibre. Elle est plus facilement interprétée tout en apparaissant plus rationnelle si elle est perçue comme une résultante des évaluations cognitives précédentes. Advenant que les stratégies personnelles ne soient pas cohérentes avec les intérêts de l'organisation, les interventions devraient porter sur l'interprétation du sens de la demande ou sur l'élargissement des possibilités d'action. Mais, dans tous les cas, il importe, selon que l'intervention porte sur l'évaluation primaire ou secondaire, de supporter le développement de ressources personnelles de l'employé dans le contexte perçu.

Intérêts

L'avantage important du modèle de Lazarus appliqué en gestion est la précision apportée à l'intervention. Ce ne sont donc pas les comportements explicites, ni les résultats en termes de performance qui sont ici les cibles. Le schéma aide le manager à remonter plus profondément dans la rationalité des actions de l'employé afin d'agir avec plus de précision au niveau du

sens de l'événement (évaluation primaire) ou des moyens conservés comme actions visant à réduire le déséquilibre (évaluation secondaire), cela en mettant l'accent sur le support à l'employé concernant ses ressources disponibles. Moins il y a aura de stress perçu, moins les stratégies seront défensives et plus les possibilités d'actions sont étendues.

Limites

Une telle approche demande au manager une certaine habileté interrelationnelle avec le ou les employés en question. Les travaux de Lazarus, en plaçant la perception émotionnelle et cognitive de l'individu au centre de l'explication, les outils et

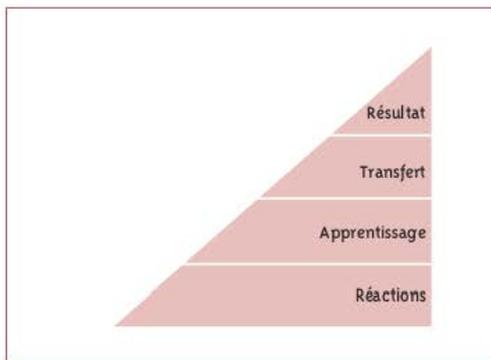
habitudes du manager qui sont propres et spécialisés selon les situations sont, dans une première étape, moins utiles. Cela peut donc engendrer un certain stress chez ce dernier dépendamment du déséquilibre perçu.

Bibliographie

- Lazarus R. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York, McGraw-Hill.
 Lazarus R. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*, New York, Springer Pub. Co.
 Morin E.M. & Aubé C. (2007). *Psychologie et management*. Montréal, Chenelière Éducation, 2^e éd.



L'évaluation de la formation



[Objectif]

La formation en entreprise engendre des coûts non négligeables tout autant qu'elle peut offrir des avantages compétitifs importants si elle est efficace. Plusieurs études rapportent des liens entre le niveau d'investissement en formation et les gains en productivité (Saks & Haccoun, 2004). Il est aussi démontré qu'un programme de formation efficace a des effets positifs sur le recrutement et la rétention des employés. Le schéma de Kirkpatrick est l'un des plus reconnus quant à l'évaluation d'une formation efficace en termes de retour sur investissement.

📍 Origine

Le modèle a été publié à travers les travaux de Donald L. Kirkpatrick dès 1959 dans le cadre de publications du *Journal of American Society of Training Directors*. Il a fait en 1994 l'objet d'une

publication dédiée, *Evaluating Training Programs* (1994) et il est largement utilisé par les managers et les consultants en Amérique du Nord.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Le schéma suggère une progression hiérarchique des quatre indicateurs de l'efficacité. Le premier niveau est donc nécessaire pour l'optimisation du niveau suivant et ainsi de suite. Premièrement, tout programme de formation devrait évaluer les *réactions* des participants, plus particulièrement des apprenants. La satisfaction, l'ouverture à l'apprentissage et l'engagement sont d'importantes réactions positives en lien avec l'acquisition de

connaissances. De telles réactions doivent donc être observables pendant et après les séances de formation. Deuxièmement, le *niveau d'apprentissage* doit être mesuré. Il est nécessaire d'assurer une bonne compréhension du matériel enseigné et donc une bonne intégration en tant que connaissances. L'organisation et les méthodes de formation des contenus magistraux sont ici à considérer. Troisièmement, la *transfert*

de ces connaissances en compétences est à évaluer. La mise en application, la pratique, l'utilité et la rétroaction deviennent majeures pour l'optimisation du transfert des apprentissages. Quatrièmement, plus il y aura de mises en application positives et intégrées des apprentissages

dans les activités quotidiennes, plus les *résultats* seront optimaux. Les résultats sont de niveau organisationnel. Le retour sur investissement devient donc positif si les étapes précédentes offrent des bases solides.

➤ Intérêts

L'intérêt premier est la simplicité et la facilité de compréhension du schéma en plus du fait qu'il devrait s'appliquer à toute formation en général selon son auteur. La formule hiérarchique des

quatre indicateurs permet d'identifier la progression du programme de formation et des obstacles à l'efficacité.

⚠ Limites

Ce schéma demeure une proposition générique. Il peut donc être nécessaire de l'adapter à la situation observée. La hiérarchisation des niveaux ne doit pas rendre les quatre critères indépendants. Par exemple, dans certaines situations, il est possible d'observer de faibles niveaux de satisfaction

et de hauts niveaux de transfert, particulièrement si le mode de gestion est coercitif. Un niveau d'apprentissage positif ne mène pas par lui-même vers un transfert en compétence positif si la contiguïté entre les séances de pratique et la réalité quotidienne n'est pas élevée.

📖 Bibliographie

- Kirkpatrick D.L. (1959). « Techniques for evaluating training programs ». *Journal of American Society of Training Directors*, 13(3), p. 21-26.
- Kirkpatrick D.L. (1975). « Techniques for Evaluating Training Programs ». in D. L. Kirkpatrick (éd.). *Evaluating training programs*. Alexandria, VA, ASTD.
- Kirkpatrick D.L. (1994). *Evaluating Training Programs*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Saks A.M. & Haccoun R.R. (2007). *Managing Performance through Training and Development*. Canada, Thompson Nelson, 4^e éd.



Le modèle d'Hofstede

Pays	Distance hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude
Afrique de l'Ouest	77	20	46	54
Allemagne	35	67	66	65
Danemark	18	74	16	23
États-Unis	40	91	62	46
France	68	71	43	86
Grande-Bretagne	35	89	66	35
Japon	54	46	95	92
Pays-Bas	38	80	14	53
Russie	95	47	40	75

Les différences culturelles d'après Hofstede (Meier, 2013, p. 38)

[Objectif]

Les cultures nationales ont un impact sur les méthodes de management. Dans un environnement mondialisé, il apparaît indispensable pour le manager de connaître les spécificités de chaque culture. Le modèle d'Hofstede (1980) est devenu une référence dans la compréhension de ces différences culturelles. Celui-ci présente les cultures nationales selon quatre dimensions : la *distance hiérarchique*, l'*individualisme*, la *masculinité* et le *contrôle de l'incertitude*.

La *distance hiérarchique* correspond à la distance entre le subordonné et son supérieur. Celle-ci influence la nature des relations interpersonnelles dans la sphère professionnelle.

Ensuite, l'*individualisme* est la dimension rendant compte de l'orientation plutôt individualiste ou communautaire. Cette dimension rend compte du type de relations entretenues par les membres d'une même collectivité.

La dimension du *contrôle de l'incertitude* renvoie aux attitudes que les membres d'une société adoptent face au risque. Certaines cultures vont favoriser la prise de risque tandis que d'autres vont plutôt l'éviter ou chercher à la maîtriser.

La dimension *masculinité* représente quant à elle le positionnement d'une culture sur un continuum de valeurs allant de la réussite et de la possession (valeurs masculines) à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines) » (Meier, 2013, p. 36).

Origine

Hofstede (2001) ajoutera à son modèle de base une cinquième dimension : la relation au temps. Elle peut être à court ou long terme et aurait un

impact sur la nature des engagements au travail et l'éthique professionnelle.

Quand et comment l'utiliser

Un dirigeant qui voudrait installer une filiale dans un pays caractérisé par une forte *distance hiérarchique* devrait s'attendre à ce qu'une structure centralisée et hiérarchique soit demandée. Une culture nationale marquée par un degré élevé d'*individualisme* impliquera une relation d'intérêts au travail.

Ensuite, si la nation dans laquelle l'entreprise opère ses activités est caractérisée par un contrôle approfondi de l'incertitude, alors les procédures standardisées, la stabilité, la discipline et l'ordre seront favorisés. Enfin, les cultures avec des valeurs à dominante féminine (environnement social et entraide) encourageront la qualité de la coopération ainsi que les conditions de travail.

Intérêts

Ce tableau des différences culturelles permet aux managers de mieux interpréter les comportements des salariés (ou autres interlocuteurs

- fournisseurs, clients, etc.) de nationalité différente.

Limites

Primecz *et al.* (2011) suggèrent que les différences culturelles reposent sur des méthodes statistiques pouvant faire ressortir des stéréotypes en lieu et place d'une complexe richesse propre

à chaque culture. Chaque nation pourrait être constituée de régions ou de groupes sociaux qui ont des identités fortes et auxquels les caractéristiques présentées ici peuvent ne pas s'appliquer.

Bibliographie

- Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA, Sage.
- Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Beverly Hills, CA, Sage.
- Primecz H., Romani L. & Sackmann S. (2011). *Cross-Cultural Management in Practice: Culture and Negotiated Meanings*. UK, Edward Elgar Publishing.



Les trois générations au travail



[Objectif]

Howe & Strauss (2000, p. 40) proposent de définir une génération comme « un groupe de pairs bien représenté au sein d'une société, nés au cours d'une période correspondant à la durée normale du passage de l'enfance à l'âge adulte, et qui ont en commun une certaine personnalité collective ».

Twenge (2010) distingue ainsi trois générations dans le monde professionnel contemporain : les *baby-boomers* (nés entre 1946 et 1964), la *génération X* (nés entre 1965 et 1981) et la *génération Y* (nés entre 1982 et 1999). À noter que les académiques ne s'accordent pas nécessairement sur les dates limites pour chaque génération.

Origine

Selon Howe & Strauss (2000), ce groupe de pairs appelé « génération » se renouvelerait à peu près tous les vingt ans, définissant ainsi des cohortes générationnelles constituées d'individus nés approximativement à la même période et qui connaissent des événements sociaux ou historiques particuliers pendant la période de leur

développement (Schaie, 1965).

Chaque génération est sujette à de nombreuses influences (parents, pairs, médias, événements économiques et sociaux majeurs) qui constitueraient un système de valeurs commun distinguant une génération d'une autre (Twenge *et al.*, 2010).

Quand et comment l'utiliser

Si Lyons et Kuron (2014) ont pu écrire que l'appartenance générationnelle serait effectivement une variable pertinente dans le cadre professionnel, il reste à savoir comment. Les auteurs rappellent que les démonstrations scientifiques demeurent modestes à ce jour et qu'elles ne permettent pas encore de généraliser les résultats.

En attendant de potentiels résultats plus probants, la question de la perception des différences intergénérationnelles semble plus urgente à traiter. Les

managers devraient en effet anticiper les risques de tensions intergénérationnelles, dus principalement au fait que « les travailleurs les plus âgés perçoivent plutôt négativement les jeunes de la génération Y » (Petit & Arseneault-Pelletier, 2010). Par exemple, rien ne permet d'affirmer aujourd'hui que les individus de la génération Y ont moins d'appétence pour le travail en équipe.

Intérêts

S'intéresser à l'appartenance générationnelle permettrait de mettre en lumière les tendances sociétales actuelles, expliquant l'évolution des comportements professionnels contemporains. Les premières pistes issues de recherches suggèreraient que les individus de la génération Y sont

plus indépendants, plus individualistes, moins engagés et plus mobiles (Lyons & Kuron, 2014). On pourrait alors se demander si ces évolutions sont réellement un choix, et si elles ne toucheraient pas en fait tous les travailleurs, toutes générations confondues.

Limites

Le concept de « génération » nécessite encore un travail de conceptualisation puisque personne ne l'appréhende vraiment de la même manière. S'il est probable que les individus de la génération Y intériorisent le stéréotype de leur génération, il n'est pas non plus impossible qu'ils rationalisent *a posteriori* une situation précaire qui leur est imposée (Giraud, 2013).

Comme le précisait déjà Kessler & Masson (1985, p. 285), il reste difficile de distinguer les effets de génération, d'âge et de période : « Longue est la distance qui sépare la prise en

compte théorique de ces trois effets et les possibilités réelles de les démêler et de les pondérer. [...] En effet, comment isoler l'effet génération et s'assurer que les personnes de la génération X avaient des attitudes différentes des personnes de la génération Y au même âge ? »

Quatre cents ans avant Jésus-Christ, Socrate aurait déjà écrit : « Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les enfants sont des tyrans. »

Bibliographie

- Giraud L. (2013). « Le mythe bien commode de la génération Y - Désamour du travail ou précarité de l'emploi ? » *Le Monde - Supplément Economie & Entreprise*, 11/10, p. 7.
- Howe N. & Strauss W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Kessler D. & Masson A. (1985). « Petit guide pour décomposer l'évolution d'un phénomène en termes d'effet d'âge, de cohorte et de moment ». In D. Kessler & A. Masson (éd.). *Cycle de vie et générations*. Paris, Economica.
- Lyons S. & Kuron L. (2014). « Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research ». *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), p. 139-157.
- Petit M.-P. & Arsenault-Pelletier F. (2010). *Enquête sur la Génération Y*. Montréal, HEC.
- Schaie K.W. (1965). « A general model for the study of developmental problems ». *Psychological Bulletin*, 64(2), p. 92-107.
- Twenge J.M. (2010). « A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes ». *Journal of Business & Psychology*, 25(2), p. 201-210.



Le mindful leadership



D'après Langer (1997, p. 111)

[Objectif]

D'après Brown & Ryan (2003, p. 822), la pleine conscience est le fait d'« être attentif et conscient de ce qu'il se passe au moment présent ». Faire attention à « ici et maintenant » implique de se concentrer sur ses expériences intérieures (pensées, émotions, sensations corporelles) et extérieures sans se préoccuper du passé.

Si la performance d'un leader repose en grande partie sur la qualité de son développement personnel, un leader pleinement conscient (*a mindful leader*) de ce qu'il est et de ce qui se passe autour de lui aura une meilleure interprétation des événements et sera plus compétent pour mener son équipe. D'après Dane (2011), les individus en état de pleine conscience sont capables de distinguer leurs interprétations de leurs processus cognitifs automatiques qui sont souvent biaisés ou imprécis (comme les intuitions), puis de les observer voire de les changer.

📍 Origine

Le schéma du *mindful leadership* se base sur le travail de Langer (1997, p. 111) et présente les actions implicites ou explicites engendrées par la pleine conscience.

Apparue avec le bouddhisme dans le cadre de la méditation, la notion de *pleine conscience* de ses propres pensées, actions et motivations s'est

révélee pertinente pour les leaders en entreprise. Les travaux de Langer (1997) se sont penchés sur sa dimension individuelle tandis que Weick *et al.* (1999) se sont intéressés à sa dimension collective. Purser & Millilo (2014) suggèrent toutefois que les conceptualisations de la pleine conscience utilisées en sciences de gestion se sont parfois éloignées de son acception bouddhiste.

🕒 Quand et comment l'utiliser

D'après Stavros & Galloway Seiling (2010, p. 136), une des priorités pour un leader est de « ne pas

causer de tort » lorsqu'il pratique son leadership, en menant le changement par exemple. Ainsi, le

manager doit d'abord travailler sur sa propre personne en tant qu'instrument avec pour optique de mieux gérer le changement.

La pleine conscience du leader lui permet de donner un sens au changement en cours, de

mieux se positionner face au changement afin de mieux guider son équipe vers le changement et la conscience de celui-ci. Gärtner (2013) suggère alors de développer la pleine conscience des salariés pour améliorer la capacité de changement.

➤ Intérêts

La théorie du leader pleinement conscient illustre l'intérêt croissant des académiques et des praticiens pour une approche spirituelle du leadership. La pleine conscience du leader lui permet une meilleure prise en compte de son ressenti et de celui de ses collaborateurs, afin d'améliorer le bien-être général. Un *mindful leadership* participe

en fait à l'amélioration de la santé et de l'efficacité de ses salariés en les développant. Cela a bien sûr un impact positif sur l'organisation : la pleine conscience contribue à ce qu'on appelle le *développement organisationnel* (Cheung-Judge & Holbeche, 2011).

⚠ Limites

Conservé un état de pleine conscience n'est pas forcément aisé compte tenu de la vitesse, l'éclectisme et le stress des activités à gérer par

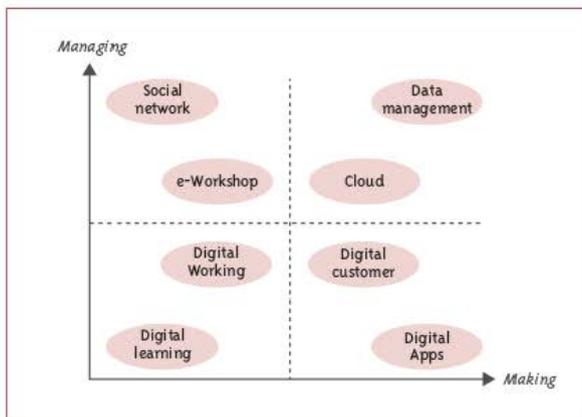
le leader. Sur le terrain, ce dernier est en effet souvent amené à penser et à agir vite.

📖 Bibliographie

- Brown K.W. & Ryan R.M. (2003). « **The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being** ». *Journal of personality and social psychology*, 84(4), p. 822-848.
- Cheung-Judge M.Y. & Holbeche L. (2011). *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*. London, Kogan Page.
- Dane E. (2011). « **Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace** ». *Journal of Management*, (37), p. 997-1018.
- Gärtner C. (2013). « **Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness** ». *Journal of Change Management*, 13(1), p. 52-68.
- Langer E.J. (1997). *The power of mindful learning*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Purser R.E. & Milillo J. (2014). « **Mindfulness Revisited A Buddhist-Based Conceptualization** ». *Journal of Management Inquiry*, à paraître. (<http://jmi.sagepub.com/content/early/2014/05/12/1056492614532315>)
- Stavros J.M. & Galloway Seiling J. (2010). « **Mindful Leadership Development - Assessing self for leading change** ». In W.J. Rothwell, J.M. Stavros, R.L. Sullivan & A. Sullivan (éd.). *Practicing Organization Development - A guide for leading change*. San Francisco, Pfeiffer/Wiley, 3^e éd., p. 136-157.
- Weick K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld D. (1999). « **Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness** ». In R.S. Sutton & B.M. Staw (éd.). *Research in Organizational Behavior*, 21, p. 81-123.



La matrice des projets digitaux



[Objectif]

Dans l'objectif d'avoir une représentation des principaux projets de technologie digitale impactant l'entreprise, les principales applications digitales ont été classées en cherchant à savoir si elles impactaient plus principalement les actes de production ou de management. Nous avons ainsi recensé huit grands projets de technologie digitale se répartissant sur la matrice ci-dessus. Un premier cercle périphérique nous donne des technologies plus spécifiques et un second cercle central nous donne des applications plus multiples dans leur utilisation.

📍 Origine

Cette matrice a été décrite dans l'article de Autissier, Johnson & Moutot (2014). L'objectif était de disposer d'un schéma représentant les technologies digitales les plus répandues dans

les entreprises en s'interrogeant sur leur environnement d'application, la production et/ou le management.

🕒 Quand et comment l'utiliser

Ce schéma donne une représentation des principaux projets digitaux en entreprise, permettant de s'interroger sur la connaissance et la maîtrise de ces derniers :

- ▶ **Social network** : il s'agit de tous les réseaux sociaux. Ils peuvent être publics comme Facebook ou encore limités aux parties

prenantes d'une organisation.

- ▶ **Digital learning** : ce sont toutes les applications pour adresser des formations en ligne. Cela peut être du e-learning, des classes virtuelles ou encore des Mooc. Les Mooc (*massive open online courses*) sont des applications qui permettent à des étudiants

- ▀ de suivre un cours en ligne avec la mise à disposition de ressources (tels des supports). Les cours enregistrés en séquences peuvent être ensuite réutilisés en fonction des besoins et s'inscrivent dans des programmes avec des certificats.
- ▀ *e-workshop* : il s'agit d'applications informatiques permettant à plusieurs utilisateurs à distance d'interagir entre eux dans une logique de résolution de problèmes avec des techniques d'atelier participatif et un animateur à distance. L'ensemble des échanges sont tracés et adressés aux participants dans une logique collaborative.
- ▀ *Digital working* : cela regroupe des applications permettant aux personnes de travailler entre elles et de se coordonner. Les applications de visioconférence et de téléprésence appartiennent à cette catégorie. Cela peut être aussi des applications de partage de documents telles que Google Drive.
- ▀ *Digital customer* : cette catégorie regroupe toutes les applications qui sont proposées aux clients. Cela peut être un site marchand, mais aussi un réseau social ou encore des applications diverses en relation avec les prestations.
- ▀ *Data management* : toutes les applications sont des capteurs d'informations. Les informations ainsi recueillies peuvent faire l'objet d'analyse et alimenter des algorithmes en temps réel et différé. Les informations sont stockées dans des *datawarehouse* et analysées pour comprendre des phénomènes et construire des solutions intelligentes.
- ▀ *Cloud computing* : les données et les applications ne sont plus sur des postes informatiques mais sur des serveurs accessibles *via* Internet par n'importe quel terminal. Microsoft propose sa plateforme de cloud intitulée Azure. Les serveurs des applications sont dits « dans les nuages » car ils sont concentrés dans des fermes à serveurs. Pour les entreprises, ils sont donc en quelque sorte dématérialisés.
- ▀ *Digital apps* : Google et Apple développent chacun environ 1 million d'apps, de petites applications que l'on télécharge sur son smartphone ou sa tablette. Initialement ludiques, les apps deviennent des applicatifs de travail et/ou de coordination avec les parties prenantes.

➤ Intérêts

Êtes-vous digital ? Avez-vous des compétences digitales pour à la fois comprendre les projets en cours et pouvoir vous y associer ? La transformation digitale est en cours dans les entreprises et touche peu à peu tous les métiers. La

compétence digitale est multiple mais une des bases de celle-ci est d'avoir une représentation des différents types de projets et des technologies sous-jacentes à ces mêmes projets.

⚠ Limites

Cette figure, produite en 2014, devra évoluer avec le temps en fonction de l'émergence et de

la maturité de certaines technologies. Une mise à jour régulière devra donc être envisagée.

📖 Bibliographie

Auttissier D., Johnson K., Moutot J.-M. (2014). « La conduite du changement avec et pour les technologies digitales » *Questions de management*, n°7, sept., p. 79.

Index

5 étapes du développement d'un groupe 70
5 forces de Porter 18

A

acceptation de situations difficiles 153
acceptation du changement 154, 161
acquisition des connaissances 194
acteurs centraux du changement 167
action de couverture 109
activités de services 40
affectivité des employés 157
allocation de ressources 14, 64
amélioration continue 84, 124
ampleur du changement 170
analyse de l'environnement 21
analyse des risques 108
ancrage de carrière 202
animation des réunions 118
appartenance générationnelle 215
apprentissage 122, 126
apprentissage en double boucle 122
apprentissage en simple boucle 122
apprentissage expérientiel 194
Argyris Chris 122, 126
Arhana Francisco 132
Armenakis Achilles 139
Athos Anthony 16
Autissier David 48, 66, 88, 96, 102, 126, 138,
139, 140, 144, 150, 159, 160, 162, 164, 167,
172, 174, 184, 196, 218
autonomie 63

avantage compétitif 30
avantage concurrentiel 61

B

baby-boomers 214
balanced scorecard 34
Bareil Céline 139, 156
baromètre de performance 37
baromètre ICAP 164
bases organisationnelles 58
Beaudin Guy 68
Bedeian Arthur 139
Bensebaa Faouzi 139
besoins en ressources humaines 76
besoins fondamentaux de l'individu 202
bien-être 112
bien-être professionnel 132
big five de la personnalité 182
Blake Robert 100, 116
Bolman Lee 110
Bonheur au travail 196
bonnes pratiques 51
Boston Consulting Group 14
boucle de progrès continu 39
Briggs Katharine Cook 180
Brown Tim 32
budget 64
bulle internet 28, 29
business model 28
Buzan Tony 200

C

calcul d'écart 65
capacités stratégiques de l'entreprise 60
carrière 204
Carroll Archie 46
carte des alliés 166, 168
cartographie des acteurs 166
cartographie des groupes cibles 167
cartographie des idées 201
cartographie des zones à risques 167
cause d'échec des changements 176
centre de responsabilité 64
cercle de la neutralité 119
cercle de la participation 119
chaîne de coûts 61
chaîne de valeur 60, 84
Champagne Claude 128
champs de gestion du changement 150
changement 140, 142
changement culturel 158
changement de pratiques 158
changement organisationnel 123, 166
changement stratégique 158
changement structurel 158
chemin critique du projet 78
Christensen Clayton 30
Cigref 91
cinq rôles du manager 98
CMMI 91
Cobit 91
codéveloppement 128
communication interpersonnelle 120
compétence digitale 219
compétences 76
compétences RH 43
comportement face au changement 168
comportements 184
conditions de travail 49
conduite des changements culturels 162
conduite du changement 138, 167
connaissances organisationnelles 124
connaissance tacite 125
continuum des réactions face au changement 154
contrôle de gestion 34, 88

contrôle par les résultats 25
coopération 112
coordination 112, 184
Costa Paul 182
courbe d'apprentissage du changement 152, 160
courbe de désengagement 160
courbe d'engagement 160
Covey Stephen 198
cultures nationales 212
cycle court 103
cycle de croissance organisationnelle 26
cycle de vie des organisations 26
cycle de vie des produits 22
cycle long 103

D

Deal Terence 110
découpage WBS 79
demande environnementale 208
demande psychologique 206
démarche budgétaire 64
Deming William Edwards 104
démographie de l'entreprise 77
déontologie 51
design thinking 32
détresse psychologique 132
développement du SI 90
développement organisationnel 217
Dewey John 194
diagnostic interne qualitatif 61
diagramme Gantt 78
diagramme PERT 78
différences culturelles 213
double boude manager leader 97
Drucker Peter 24
d.school (Stanford) 32
dynamisme de la situation 130

E

écart-type 86
échelle de *delivery* 196
effectif de l'entreprise 77
efficacité des équipes 68

Eisenhower Dwight 198
 émetteur 120
 empowerment 189
 enquêtes budgétaires 65
 entreprise éthique 51
 entreprise multinationale 75
 équité 75
 étape de carrière 204
 étapes de constitution d'un groupe 71
 étapes de la socialisation organisationnelle 192
 étapes de l'évolution comportementale 126
 état perceptif du changement 152
 éthique 47, 50
 étude quantitative d'impacts 171
 European Foundation for Quality Management 38
 évaluation cognitive 209
 évaluation des emplois 74
 évaluation d'une formation 210
 évolutions comportementales 126
 expérience d'échange 67

F

fab lab 33
 facteurs de changement 142
 facteurs de motivation 186, 188
 Fayol Henri 96, 98
 fenêtre de Johari 134
 Fiedler Fred 130
 figure de Vroom 190
 flux continu d'opérations 84
 fonctions supports 36
 forces de concurrence 18
 forces propulsives 146
 forces restrictives 146
 formation en entreprise 210
 Fuller Frances F. 156

G

gains de performance 85
 gaspillages 84
 génération 214
 génération X 214
 génération Y 214

gestalt theory 146
 gestion de projet 79
 gestion des actifs 40
 gestion des conflits 116
 gestion des ressources humaines 72
 gestion du changement 72, 138, 148, 150, 165
 gestion du personnel 131
 gestion du SI 90
 gestion du temps 198
 gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 76
 Giraud Laurent 139
 go/no go 78
 greenwashing 47
 grille de Hatch 54
 grille managériale 100
 grille salariale 74
 groupe 70
 Guindon Michel 81

H

Hatch Mary Jo 55
 Hay Group 75
 hiérarchie 62
 hiérarchie des besoins 186
 Hofstede Geert 212
 hypothèses fondamentales 72

I

images de l'organisation 56
 impacts en cadrons 170
 impacts humains 172
 implication dans le changement 168
 importance d'une tâche 198
 indicateurs 86
 indicateurs clés de performance 35
 indicateurs de l'efficacité d'une formation 210
 indicateurs de performance 80
 indicateurs de satisfaction et de motivation 132
 Ingham Harrington 134
 innovation de rupture 30
 innovation en mode agile 33
 insatisfaction au travail 188
 intangibles de la culture organisationnelle 163

intelligence de situation 184
interrelations leader-employés 130
ITIL 91

J

jeux d'acteurs 118
Johnson Gerry 162
Johnson Kevin 218
Jung Carl 180
juste-à-temps 85

K

Kanter Rosabeth Moss 139, 148
Kaplan Robert 34
Karasek Robert 206
Kelley David 32
Kilmann Ralph 116
Kim Chan W. 12
Kiprpatrick Donald 210
Kolb David 194
Kotler Philip 120
Kotter John 139, 176
Kübler-Ross Elisabeth 153, 160

L

Lacaze Delphine 192
Langer Ellen 216
Latham Gary 106
latitude décisionnelle 206
Lazarus Richard 208
leader 130
leader pleinement conscient 217
leadership 100, 102
leviers motivationnels 190
Levitt Theodore 22
Lewin Kurt 139, 146, 194
livrable 78
livre des transformations (Yi Jing) 140
Locke Edwin 106
lots 79
Luft Joseph 134
Luthans Fred 24

M

macro-compétence 96
macro-mécanismes du changement 141
management 96
management par objectifs 24
manager 96, 98, 102, 115
manager animateur 103
manager innovateur 102
manager intrapreneur 102
manager leader 103
manager stabilisateur 103
marché en déclin 23
marché mature 23
marguerite sociologique 162
Maslow Abraham 186
matrice BCG 14
matrice des cercles d'attention 118
matrice des projets digitaux 218
matrice DRAS 174
matrice d'Ulrich 43
Mauborgne Renée 12
MBTI 180
McCrae Robert 182
mécanisme de coordination 58
meilleures pratiques pour l'opérationnalisation
du changement 149
message 120
métaphore 56
méta-programmes 184
méthode « 5S » 85
méthode analytique 75
méthode Hay 74
méthode RACI 82
mindful leadership 216
mind mapping 200
Mintzberg Henry 58
Mitroff Ian 44
modèle à six compétences 43
modèle « contrôle/commande » 96
modèle de Harvard 20
modèle de Kotter 176
modèle de Lazarus 208
modèle de l'oignon 44
modèle demande-contrôle de Karasek 206
modèle des huit pratiques du contrôle de

gestion 89
 modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) 36
 modèle d'Hofstede 212
 modèle du sens au travail 49
 modèle du stress de Karasek 206
 modèle économique 28
 Moreno Jacob Levy 114
 Morgan Gareth 56, 126
 Morin Estelle 81, 132
 motivation au changement 173
 motivation au travail 106, 189
 motivation humaine 24
 Motorola 86
 Mouton Jane 100, 116
 Moutot Jean-Michel 96, 126, 139, 150, 162,
 164, 167, 174, 218
 Myers Briggs Type Indicator (MBTI) 180
 Myers Isabel Briggs 180

N

niveau d'affirmation personnelle 116
 niveau de cohérence de l'entreprise 17
 niveau de coopération 116
 niveau de maturité des salariés 101
 niveau de maturité du marché 23
 niveau de maturité d'une équipe 70
 niveaux de la culture organisationnelle 72
 niveaux de responsabilité 82
 Nonaka Ikujiro 124, 126
 norme ISO 91
 Norton David 34
 Nussbaum Bruce 32

O

objectif motivant 107
 objectifs de performance 106
 observation des usages 32
 optimisation de processus industriels 86
 organisation des priorités 198
 organisation matricielle 62
 organisation non hiérarchique 62
 orientation professionnelle 203
 outil relationnel 135, 138

P

paradigme 55
 paradigme expérientiel 139
 paradigme instrumental 139
 paradigme managérial 139
 paradigme sociologique 139
 paradigme stratégique-organisationnel 139
 Pascale Richard 16
 patates de Mintzberg 58
 patterns comportementaux 133
 Pauchant Thierry 44
 Payette Adrien 128
 perception du changement 168
 performance 112
 performance d'équipe 68
 performance globale 24
 performance organisationnelle 80
 Peters Tom 16
 Pettigrew Andrew 139
 phase de lancement 23
 phases du changement 176
 Philips Julien 16
 Piaget Jean 126, 194
 pilotage du SI, 90
 planning 78
 pleine conscience 216
 politique d'ajustement 77
 Porter Michael 19, 61
 portrait des perceptions 200
 priorisation des tâches 199
 prix 41
 prix européen de la Qualité 38
 processus de communication 120
 production de valeur 196
 professionnels RH 42
 projet identitaire 113
 prototype 32
 pyramide de la RSE 47
 pyramide de Maslow 172, 186, 188
 pyramide des besoins 186

Q

qualité de vie au travail (QVT) 132
 qualité du produit 86

qualité totale 38
questionnaire ACCI 204
questionnaires types 171

R

récepteur 120
réduction des rebuts 86
référentiels en système d'information 90
relations de pouvoir 59
relations entre individus 134
relations interpersonnelles 114
rendement 69
réseau apprenant 66
réseau de valeur 61
résistance au changement 149, 154, 156, 174
résolution de problèmes collectifs 128
responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) 46
ressources humaines 76
ressources personnelles 208
rôle du client 128
rôle du consultant 128
Rondeau Alain 139
roue de Deming 104
roue des rôles du management 98
roue du changement 148
roue PDCA 104
routines défensives 123
rupture 142
rythme du changement 144

S

satisfaction au travail 187, 188
satisfaction des clients 86
Savoie André 68
Schein Edgar 72, 202
Scholes Kevan 162
Schön Donald 122
sens au travail 48, 132, 172
sens du travail 132
sept phases de préoccupations 156
sept S de McKinsey 16
service des ressources humaines 27
Simmel Georg 112
simulation du revenu global 40

situations conflictuelles 117
Six Sigma 85, 86
socialisation organisationnelle 192
sociogramme 114
sociométrie 114
spirale de la connaissance (SECI) 124
standard PMI 78
stratégie d'amélioration continue 105
stratégie océan bleu 12
stratégie océan rouge 12
stress au travail 206, 208
styles de leadership 101
Super Donald 204
SWOT 20
système culturel de l'entreprise 162
système de valeurs commun 214
système d'information (SI) 90
système *lean* 84

T

tableau de bord prospectif 34
Takeuchi Hirotaka 124
taux de remplissage 41
technologie digitale 218
territoires du changement 151
test psychométrique 180, 183
théorie de la contingence 59, 130
théorie de la fixation d'objectifs 106
théorie des attentes 190
théorie des champs de forces 146
théorie des deux facteurs d'Herzberg 188
théorie des organisations 55
théorie du besoin 186, 188
théories comportementales 208
Thomas Kenneth 116
Towers Watson (cabinet) 76
Toyota 84
traits de personnalité 182
trajectoire de changement 159
transformation 140
trois formes de leadership 146
trois phases de changement d'un collectif 146
Tuckman Bruce 70
type de leadership 131
type de personnalité 180, 183

typologie des changements 144
typologie des entreprises 58

U

Ulrich Dave 42
urgence d'une tâche 198

V

valeurs 72
valeurs de l'entreprise 73
Vandangeon-Derumez Isabelle 144, 159
Vas Alain 144
vente prévisionnelle 64
Vroom Victor 190

W

Wacheux Frédéric 48, 160, 172
Waterman Robert 16
Welch Jack 86
Whittington Richard 162

Y

yield management 40

Z

zones de responsabilité 82

Maquette et mise en page : Florian Hue