

3M : la machine à innover

1. Quelles sont les principales caractéristiques de la stratégie d'innovation de 3M ?

La stratégie d'innovation de 3M se caractérise par sa cohérence. Elle s'appuie sur la maîtrise d'un nombre limité de technologies de base autour de l'enduction. 3M développe des innovations en adaptant ces technologies à différentes situations. C'est une stratégie qui repose surtout sur des innovations de produit qui ont un caractère incrémental. 3M a mis en place un management de l'innovation avec des objectifs dans le cadre du plan 3M Accélération. Le maillage entre les équipes est favorisé pour faciliter la circulation des idées. L'entreprise a ainsi développé une culture de l'innovation.

2. Quel avantage y a-t-il, pour l'entreprise, à donner du temps aux chercheurs pour des recherches personnelles ?

La créativité ne se décrète pas. Des idées nouvelles peuvent apparaître en dehors des objectifs de recherche définis dans le cadre de projets préétablis. Les procédures de validation de tels projets impliquent un certain formalisme qui peut conduire à écarter des idées dont les chances de se concrétiser ne sont pas accompagnées d'éléments jugés suffisamment probants.

Les entreprises qui donnent du temps pour des recherches personnelles, comme 3M, considèrent que cette liberté peut être source de créativité en laissant se développer des idées originales et source d'efficacité car les chercheurs qui suivent leurs propres idées sont plus impliqués dans leur aboutissement.

3. Quels sont les avantages et les inconvénients d'une stratégie d'innovation ?

Avantages

Les entreprises qui innoveront bénéficient d'un avantage concurrentiel. Elles offrent sur le marché un produit entièrement nouveau ou ayant des caractéristiques spécifiques dont les produits concurrents ne disposent pas. Cet avantage peut être protégé, dans une certaine mesure par un brevet. L'entreprise qui a conçu l'innovation en maîtrise parfaitement la technologie et peut maintenir son avance par des améliorations régulières. Lorsque les caractéristiques du produit nécessitent de faire des choix, elle est la première à les faire, influençant ainsi l'évolution de l'offre et les préférences des consommateurs. Du fait de son avance technologique, l'entreprise qui innove bénéficie pleinement de l'effet d'expérience, baisse des coûts liée au volume de la production cumulée depuis les débuts de la fabrication du produit. Elle construit une image d'entreprise innovante dans le public et peut attirer les chercheurs les plus compétents dans le domaine considéré. Un autre avantage de celui qui innove est d'avoir la possibilité de construire une image d'innovation et d'influencer les préférences des consommateurs.

Risques

La prime au premier entrant, ou avantage du pionnier, n'est pas toujours présente dans la réalité. Il arrive que le premier entrant supporte des coûts liés à la mise au point du produit ou procédé et ouvre la voie à des suiveurs qui deviennent les principaux bénéficiaires de l'innovation. Innover, c'est prendre des risques car, pour arriver le premier sur le marché, il faut gagner du temps sur les concurrents, souvent au prix d'investissements accrus en recherche et développement. Cela peut aussi pousser à commercialiser un produit moins performant ou moins sûr pour raison de vérifications et de tests techniques limités. La R & D engendre des dépenses importantes avec un retour sur investissement incertain.

4. Peut-on programmer l'innovation ?

Certaines innovations sont la conséquence logique d'autres innovations (innovation incrémentale) qui se développent « par grappes ». Ces innovations peuvent se déduire logiquement les unes des autres. Il est donc possible dans une certaine mesure de construire des projets de recherche basés sur cette logique.

D'autres innovations s'inscrivent en rupture par rapport aux règles existantes dans un secteur. Elles apparaissent en marge de ce qui est établi, de façon généralement imprévisible. Ces innovations, par définition, ne sont pas programmées. Ce qui est possible et nécessaire, dans tous les cas, c'est la mise en place de conditions favorables à l'innovation et la façon de développer les idées nouvelles lorsqu'elles apparaissent.

Porsche, un redressement spectaculaire

1. Expliquer : gestion du « mix ».

Le mot mix signifie dosage et est employé ici au sens de product mix. En anglais l'expression product mix désigne le dosage des caractéristiques d'un ensemble de variétés et de formats offerts par un producteur pour un produit déterminé. Il s'agit ici du fait que Porsche décline ses véhicules en plusieurs versions pour renouveler sans cesse et faire évoluer un véhicule tout au long de sa vie.

2. Quel est l'intérêt de réduire « de 6 à 4 les niveaux hiérarchiques » ?

La réduction des niveaux hiérarchiques est une caractéristique des structures organiques.

Elle est généralement le signe d'une plus grande autonomie des salariés aux différents niveaux car elle implique qu'à chaque niveau les responsables encadrent davantage de salariés. Toutes choses égales par ailleurs, ceux-ci sont donc moins étroitement contrôlés.

Le contrôle s'exerce alors différemment, par la responsabilisation des salariés, ce qui suppose que ceux-ci soient motivés pour exercer ces responsabilités. Derrière la réduction des niveaux hiérarchiques il y a donc une conception différente de l'organisation et de son fonctionnement.

3. Préciser les avantages et les conditions de mise en œuvre du principe « un homme, un moteur »

Ce principe signifie confier à un salarié la responsabilité de la construction d'un moteur. Celui-ci doit donc assurer l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation de ce moteur.

Les avantages sont que le salarié est en mesure de mener à bien ce processus. En ayant une vue d'ensemble, il peut en maîtriser tous les aspects pour obtenir le produit final. S'agissant de « son » produit, il est logique qu'il ait à cœur que celui-ci soit réussi. Les conditions pour que cela fonctionne sont d'une part que le salarié doit avoir les compétences nécessaires pour maîtriser l'ensemble des tâches et d'autre part qu'il doit avoir une motivation suffisante pour mobiliser ces compétences dans le cadre de son activité. Cela renvoie à la question de la gestion des compétences et à celle de la culture d'entreprise.

4. Analyser les principaux éléments du redressement de Porsche en les reliant aux grandes évolutions de la fonction production

Le nouveau PDG s'inspire du « modèle Toyota » et met en place la logique du zéro défaut et une gestion des stocks de pièces en flux tendus. Cela s'inscrit dans une démarche de qualité car cela impose de faire bien du premier coup, les stocks n'étant plus là pour servir d'amortisseurs en cas de défaut. Le PDG peut ainsi réduire les temps de fabrication.

Pour que ce système de production plus efficace puisse fonctionner, il est nécessaire de pouvoir compter sur l'initiative et la mobilisation des salariés. Le fait de ramener de 6 à 4 le nombre de niveaux hiérarchiques est lié à cette nécessité. Chaque mécanicien est responsable de son produit.

Par ailleurs, le PDG diminue le nombre de fournisseurs. Cela permet de mieux gérer les relations avec un plus petit nombre de fournisseurs, donc de réduire le coût des approvisionnements et de mettre en place des relations de confiance indispensables à une démarche de qualité et de flux tendus.

Enfin le PDG sous-traite au maximum les fabrications tout en conservant « les parties nobles qui font l'âme d'une Porsche ». C'est une démarche d'externalisation qui permet de réduire les coûts et de variabiliser les charges. En même temps, l'entreprise s'efforce de conserver la maîtrise de ce qui fait la spécificité du produit.

Tout en rationalisant son processus de production, l'entreprise diversifie son offre. Elle maintient un effort d'innovation à un coût limité car elle a mis en place des partenariats avec d'autres constructeurs en matière de R&D.

Le rêve du « zéro défaut »

1. Le « zéro défaut » est-il un objectif ou un « rêve » ?

Le « zéro défaut » est un « rêve », pour reprendre le titre du document, si on le considère comme un objectif. En effet, un objectif correspond à un état défini et mesurable que l'on veut atteindre. Dans ce sens, le « zéro défaut » est un « rêve ». Il faut plutôt prendre cette formule comme l'expression d'une préoccupation permanente de recherche des causes de non-qualité. Ce n'est donc pas un objectif au sens strict, mais une démarche d'organisation.

2. Quelles sont les difficultés qui entravent l'efficacité d'une démarche qualité ?

Une démarche qualité nécessite la mise en place d'une organisation plus rigoureuse (qui fait quoi), ce qui entraîne un certain formalisme avec des procédures qui peuvent devenir envahissantes. Il y a un risque de rigidification. - Cette rigidité peut conduire à l'inertie lorsque la démarche est imposée. Une des conditions de réussite de la démarche est que les acteurs y soient associés, non seulement dans l'entreprise, mais aussi les acteurs externes, chez les fournisseurs par exemple. La difficulté est de faire en sorte que cela devienne un projet collectif. - Un des objectifs de la démarche qualité est de permettre la traçabilité. C'est un moyen de responsabiliser davantage tous ceux qui interviennent dans le processus de réalisation du produit ou service, mais cela peut aussi susciter des résistances de la part des acteurs. - La démarche qualité passe par un système d'information efficace. Il doit y avoir un partage des informations entre tous les acteurs. Pour mettre en place cette transparence, il faut remettre en cause des pratiques qui sont parfois plus proches de la dissimulation et de la rétention d'information, celle-ci étant source de pouvoir.

3. Quelles sont les limites de la certification ?

La certification a pour but de rendre l'entreprise plus efficace dans sa démarche de qualité, en la confrontant à des standards, et de crédibiliser cette démarche vis-à-vis des tiers. La certification peut être l'occasion de mobiliser les salariés autour d'un objectif. La difficulté est de maintenir cette mobilisation dans la durée, car un effort est généralement suivi d'un relâchement. La certification a un aspect formel qui peut conduire à se concentrer sur les procédures et les documents. Cela peut aller à l'encontre de l'autonomie et de l'initiative. Vis-à-vis des clients, l'efficacité de la certification devient limitée lorsqu'elle se banalise. Si tout le monde est certifié, ce n'est plus un avantage concurrentiel, cela devient une contrainte car celui qui ne l'est pas est exclu des marchés.

4. En quoi les normes ISO-2000 ont-elles renouvelé la démarche qualité ?

La révision de l'an 2000 correspond à une approche plus globale de la notion de qualité. Elle s'appuie sur des principes plutôt que sur des spécifications détaillées. Cette évolution traduit :

- la nécessité de mieux répondre aux réalités du marché et par conséquent une orientation qui favorise la référence à un système qualité plus qu'à des procédures ;
- la volonté de s'adapter aux besoins des entreprises en produisant des normes d'utilisation aussi aisée que possible.

Les nouvelles normes mettent en évidence la nécessité de l'implication dans la démarche qualité de tous les salariés et, en premier lieu, des dirigeants.

Noter le salarié pour l'évaluer, une pratique en essor

1. Définir les termes ranking, forced ranking, hauts potentiels

Ranking : C'est un système d'évaluation des salariés. Ranking peut être traduit par classement. Il s'agit du classement des salariés par des notes qui sont obtenues en fonction des performances et des objectifs (ex : nombre de dossiers traités, anomalies...). Plus on monte dans la hiérarchie, plus les critères d'évaluation deviennent complexes. Forced ranking : ou classement forcé. Il s'agit de quotas prédéterminés de personnes jugées non performantes ou performantes. L'évaluation ne se fait plus en fonction d'objectifs prédéterminés mais par rapport aux performances des autres salariés. Cette technique consiste pour un manager à classer les salariés dans différentes catégories (A, B, C) ayant un effectif prédéfini. Ex : 10 % des salariés en A (excellente performance), 70 % en B, 20 % en C. Hauts potentiels : Ce sont les salariés, généralement les mieux notés, qui pourront acquérir de nouvelles compétences et dont l'entreprise pourra avoir besoin dans l'avenir. Les critères de notation peuvent favoriser ou non le potentiel des salariés au détriment de leurs performances actuelles.

2. Quelles peuvent être les conséquences pour les salariés et l'intérêt pour l'entreprise de ces méthodes de notation ?

Le système du « ranking » permet de fixer les augmentations de rémunération en fonction de la performance relative des salariés et de leur positionnement selon des critères préétablis, objectifs, connus et contrôlables ; la performance individuelle des salariés est appréciée par rapport aux performances réalisées par les salariés exerçant une fonction comparable. Le classement, porté préalablement à la connaissance des salariés n'est ni subjectif, ni discriminatoire. Par conséquent, ne constitue pas une sanction devant être incluse dans le règlement intérieur le fait pour l'employeur de classer un salarié au niveau le plus bas de l'échelle de performances conformément au système de ranking mis en place de manière transparente et qui constitue un système licite d'individualisation des augmentations salariales. Par contre ces systèmes de notation peuvent aboutir à des procédures de licenciements pour les salariés restant à plusieurs reprises au bas de l'échelle.

Conséquences pour les salariés	Intérêt pour l'entreprise
Stress	Déterminer les salariés les moins performants
Compétition entre les salariés	Outil pour préparer un plan de licenciements.
L'esprit d'équipe risque de disparaître au sein de l'entreprise	Outil de management permettant de proposer des formations aux salariés afin d'améliorer les performances
Outil de motivation ou de démotivation	
Savoir ce que l'entreprise attend de ses salariés	L'émulation créée augmente la productivité

Le forced ranking peut aboutir à déclasser les plus faibles, les plus de 50 ans, les noirs, les femmes, les jeunes... Il est une approche très statistique de la gestion des ressources humaines et ne fait que renforcer la compétition entre salariés. Le système peut également receler des effets pervers sur le plan économique. Atteindre ses objectifs ne devient plus suffisant, le salarié doit sans cesse se dépasser. En entretenant une compétition sans fin entre les personnes, le forced ranking s'oppose à l'esprit d'équipe, tant recherché par les entreprises. Outre-Atlantique on assiste à une multiplication des procès pour discrimination. Utilisé à la serpe, il a servi dans plusieurs cas à mettre de côté des salariés âgés ou tout simplement hors norme. Cette sélection brutale peut choquer et démotiver les salariés restants.

3. Quelles sont les conditions de réussite de ces méthodes ? Quel lien peut-on établir avec la GPEC ?

Conditions de réussite de ces méthodes : - Les critères de classement doivent être choisis avec

pertinence ex : La notation de 5 à 1 est moins lisible que « Très bonne performance », « performance satisfaisante », « performance à améliorer ».

- La méthode d'évaluation doit être clairement expliquée aux salariés.

- La mise en place de cette méthode doit être perçue comme un outil d'amélioration des performances des salariés par le biais de la formation et non comme un outil de sanction.

Lien avec la GPEC :

- permet de déterminer les salariés qui peuvent acquérir de nouvelles compétences ;

- permet de repérer, d'exploiter le potentiel des salariés ;

- cible les déficits de compétence qui devront être couverts par des embauches, par une évolution de l'outil de production ou par des mesures d'externalisation.

4. La notation peut-elle être un instrument de motivation du personnel ?

On peut répondre positivement sous condition qu'elle soit comprise, équitable. Il faut qu'elle soit perçue comme un facteur de promotion et non de contrôle. Par ailleurs, la prise en compte des résultats du salarié par rapport aux objectifs fixes doit être pondérée. Non seulement la pertinence des objectifs fixes exige une vérification, mais les résultats obtenus peuvent être dus soit à une dégradation du marché résultant des circonstances extérieures, soit à une carence de l'employeur. Ainsi l'évaluation des salariés est-elle soumise à une série de conditions qui permettent d'assurer sa fiabilité. L'évaluation est souvent liée à des mesures salariales qui peuvent être un facteur de motivation sous réserve que les critères d'évaluation soient compris et reconnus.

Les géants de l'intérim déclinent des nouvelles marques afin de diversifier leurs services

1. Comment ces deux entreprises comptent-elles construire leur avantage concurrentiel ?

La pertinence de la stratégie est dépendante de son contexte concurrentiel. Cependant celui-ci fait lui-même partie d'un environnement plus général.

La prospective environnementale porte sur tous les éléments susceptibles de modifier les conditions de la concurrence.

- Les facteurs démographiques ;
- L'évolution économique et la globalisation des marchés ;
- Les mutations sociologiques ;
- Le rôle des pouvoirs publics ;
- Les révolutions technologiques.

La globalisation modifie les données du choix entre les différents modes de croissance. La globalisation est un changement d'échelle et pose les problèmes de taille critique, des compétences (technologiques, commerciales...), de culture, de structure...

Ici la globalisation déplace le marché vers l'Asie. Avant on voulait y produire maintenant on veut vendre. Cela implique des changements de produits et de nouveaux besoins de compétences.

Manpower et Adecco installent une nouvelle segmentation (de nouvelles marques), veulent fidéliser leurs consultants, monter en gamme et procéder à un élargissement de l'offre. La croissance de ces entreprises reposera davantage désormais, sur leurs compétences (talent des employés) que sur leur capital.

Les facteurs qui modifient les conditions de la concurrence sont les facteurs démographiques, la globalisation des marchés, la régulation des pouvoirs publics et les mutations sociologiques.

Manpower et Adecco veulent modifier leurs facteurs clés de succès et monter en gamme. Pour cela ils veulent cibler une autre clientèle et fidéliser leurs consultants. Adecco décline son enseigne en trois segments, le plus haut permettant à l'entreprise de fidéliser les consultants en permettant une « offre élargie » aux clients. Le recrutement de haut niveau doit prendre le pas sur les autres créneaux car c'est lui qui permet de s'adapter au marché en segmentant les clients pour diversifier les services et fidéliser les salariés.

Internationaliser les logos, se spécialiser sur les compétences rares et déplacer l'offre géographique vont permettre de créer une demande spécifique, de réduire la dépendance aux marchés locaux et d'élargir le potentiel « clients ».

2. Expliquez l'impact des stratégies de diversification et de différenciation sur la performance stratégique des deux entreprises

La **différenciation** peut prendre différents aspects : fiabilité, avantages techniques, esthétique, conditionnement, délai, réseau de distribution, service après vente, image...

Le client est prêt à accepter des prix plus élevés en échange de ce qu'il perçoit comme un avantage. Cela permet à l'entreprise de réaliser des marges unitaires plus élevées et / ou de fidéliser la clientèle.

L'objectif est de fidéliser le client et de lui faire accepter le paiement d'un surprix pour bénéficier de l'avantage sur lequel porte la différenciation.

Cette stratégie, pour réussir, doit offrir une différenciation convaincante pour le client, rentable pour l'entreprise et défendable (c'est-à-dire difficile à imiter) vis-à-vis des concurrents

Les compétences nécessaires sont : l'innovation et la créativité, la maîtrise de la technologie, la capacité de communiquer pour convaincre la clientèle et la maîtrise des circuits de distribution.

Dans le cas des deux géants de l'intérim, la différenciation permet :

- d'acquérir des compétences spécifiques en se focalisant sur des compétences rares ;
- de monter en gamme ;
- de fidéliser les clients et aussi les salariés consultants ;
- de déplacer l'offre géographique (déplacement vers l'Asie) ;
- de répondre à des besoins plus spécifiques ;
- de se démarquer de ses concurrents.

La stratégie de diversification permet d'assurer le développement de l'entreprise (diversification de croissance) ou de se redresser en cas de crise interne ou de marché (diversification de redressement).

La **diversification** permet une meilleure répartition des risques et de la saisonnalité des DAS. Pour valoriser ses compétences, l'entreprise acquiert de nouveaux savoir-faire et utilise son image sur de nouveaux marchés.

Cette stratégie permet d'exploiter des ressources excédentaires, que celles-ci soient financières (ressources stables disponibles), ou humaines (compétences), ou techniques (outil de production sous-utilisé). Elle peut aussi correspondre à la saisie d'opportunités commerciales ou de rachat de filiale. Elle traduit une volonté de croissance et / ou de valorisation des compétences (ou de l'ambition) des dirigeants.

La diversification est d'abord un moyen de croissance mais aussi un moyen de réduire les risques de dépendance à un produit ou à un marché. Elle permet également de profiter des effets de synergie et de saisir les opportunités du marché.

Pour les deux géants de l'intérim la diversification permet :

- d'optimiser les synergies commerciales ;
- d'élargir leur potentiel de clients ;
- d'être présents sur tous les DAS ;
- de trouver des nouveaux salariés ;
- de profiter des effets de synergie ;
- de saisir des opportunités ;
- de segmenter en créant des marques propres.

HP se scinde en 2 : Entreprise d'un côté, PC et Print de l'autre

La scission a été officialisée le 2 novembre 2015. Elle est actée par la cotation séparée en bourse des deux sociétés : HP Inc (PC et solutions d'impression) et Hewlett-Packard Entreprise (solutions et services d'infrastructure informatique), représentant chacune un chiffre d'affaires d'environ 53 milliards de dollars sur le plan mondial.

1. Quel intérêt y a-t-il à séparer une entreprise en deux entités distinctes ?

Les deux activités correspondent à des domaines d'activité stratégique (DAS) différents. Il s'agit de savoir s'il est plus efficace de gérer ces deux activités au sein d'une même entité. Cela pose la question des synergies qui peuvent provenir du fait que ces sont en partie les mêmes clients, des compétences et des technologies qui se recoupent. Mais il peut y avoir des déséconomies d'échelle liées au fait que l'une des deux activités peut peser sur l'autre et freiner son développement. La séparation permet d'optimiser les choix dans chaque activités aussi bien au niveau opérationnel qu'au niveau des investissements. Elle est souvent effectuée sous la pression des actionnaires qui peuvent ainsi arbitrer la répartition de leurs placements en connaissance de cause. Selon la théorie de l'Agence, les actionnaires ont tendance à privilégier les « pure players ».

Une entreprise diversifiée subit souvent une décote : les actionnaires la sous-valorisent pour compenser le manque de visibilité des résultats. Les entreprises séparées devraient pouvoir se financer plus facilement.

D'autre part, chaque entité va se focaliser et mobiliser ses équipes techniques et commerciales sur son activité. L'objectif est de tendre ainsi vers une optimisation des ressources et des compétences.

2. Quels sont les risques de cette démarche ?

Pour les actionnaires, que la somme des valeurs des deux entités issues de la fusion soit inférieure à la valeur globale de l'entité scindée.

Effet de taille : l'ex-HP était le plus grand acteur informatique au monde. Hewlett-Packard Entreprise se retrouve deux fois plus petit qu'IBM, alors que les deux visent le même marché : celui des infrastructures des entreprises, administrations et gouvernements.

La scission a un coût (évalué entre 2 et 3 milliards de dollars dans le cas d'HP) : création de services fonctionnels séparés (juridique, RH, informatique, etc.) et synergies perdues.

La transformation de l'entreprise en deux entités indépendantes ne devrait pas entraîner de diminution des effectifs. Cependant des diminutions peuvent être décidées pour compenser les coûts liés à la scission. D'autre part, la réduction de la taille au niveau de chaque entité et la nouvelle répartition des responsabilités peuvent entraîner des départs.

La transformation de l'entreprise implique une période de changement avec tous les risques que cela entraîne.

La théorie des jeux

Dans chacun des deux cas, présenter les choix possibles sous forme de matrice.
Commenter.

1. Calculs

$$500 \times 10 \% \times 50 \% = 25$$

$$(500 \times 10 \% \times 80 \%) - 8 = 32$$

$$(500 \times 10 \% \times 20 \%) = 10$$

$$(500 \times 10 \% \times 50 \%) - 8 = 17$$

Le tableau ci-dessous présente les gains respectifs de A et B dans chaque éventualité :

		Comportement de B	
		Fait de la publicité (B1)	N'en fait pas (B2)
Comportement de A	Fait de la publicité (A1)	17/17	32/10
	N'en fait pas (A2)	10/32	25/25

Chacun des deux acteurs a un gain maximum (32) s'il fait de la publicité et que l'autre n'en fait pas. Si l'autre fait de la publicité, chacun a intérêt à en faire car son gain (17) est alors supérieur à ce qu'il serait s'il ne faisait rien (10), mais il est inférieur à ce qu'il serait si aucun ne faisait de la publicité (statu quo : 25/25).

Il existe une stratégie dominante pour laquelle le gain de chacun est supérieur s'il la choisit : ligne A1 pour A et colonne B1 pour B, donc A1/B1. Pourtant la stratégie qui maximise les gains de chacun est A2/B2. La motivation individuelle des joueurs les conduit donc à adopter une stratégie qui dégrade leur situation respective.

Il s'agit ici d'un jeu non coopératif qui aboutit à ce que la théorie appelle un équilibre de Nash : un ensemble déterminé de stratégies est un équilibre de Nash si aucun joueur n'a la possibilité d'améliorer sa situation en choisissant une stratégie différente dès lors que les autres joueurs ne modifient pas la leur.

Les choses sont différentes si l'on fait intervenir les notions d'entente et de confiance, donc la possibilité d'une coopération et si le jeu se renouvelle dans le temps car dans ce cas un joueur peut prendre le risque d'être « trahi » en sachant qu'il pourra le faire payer au tour suivant.

2. Calculs

$$500 \times 10 \% \times 70 \% = 35$$

$$(500 \times 10 \% \times 80 \%) - 15 = 25$$

$$(500 \times 10 \% \times 20 \%) = 10$$

$$(500 \times 10 \% \times 70 \%) - 15 = 20$$

$$500 \times 10 \% \times 30 \% = 15$$

$$(500 \times 10 \% \times 55 \%) - 15 = 20$$

$$(500 \times 10 \% \times 45 \%) - 15 = 20$$

Le tableau ci-dessous présente les gains respectifs de A et B dans chaque éventualité :

		Comportement de B	
		Fait de la publicité (B1)	N'en fait pas (B2)
Comportement de A	Fait de la publicité (A1)	12,5/7,5	25/10
	N'en fait pas (A2)	15/20	35/15

L'intérêt de A est dans tous les cas de ne pas faire de publicité (le 1er chiffre, gain de A, est toujours supérieur sur la ligne 2 au 1er chiffre de la ligne 1).

C'est donc une stratégie dominante pour A. Le sachant, B a intérêt à faire de la publicité, espérant un résultat de 20 (2e chiffre, ligne 2, colonne 1). A doit donc trouver une solution pour dissuader B de faire de la publicité car la solution correspondant à la colonne 2 de la ligne 2 lui est plus favorable. Par exemple A doit se montrer déterminé à faire de la publicité quoi qu'il arrive, car si A fait de la publicité, B n'a pas intérêt à en faire. Le problème devient pour A d'être crédible.

Souffrir au travail

1. Expliquer : « processus de délitement du tissu social », « accords normatifs, constitutifs des règles de travail et de la coopération dans l'entreprise »

Processus de délitement du tissu social : au-delà de l'organisation du travail qui définit les rôles de chacun, le fait que des personnes travaillent ensemble dans une organisation crée des liens, des interactions qui constituent un collectif de travail. Ce sont ces liens qui constituent un tissu social et sont des repères, des appuis sans lesquels l'organisation ne serait qu'une juxtaposition d'individus isolés.

Accords normatifs, constitutifs des règles de travail et de la coopération dans l'entreprise : les accords normatifs sont les règles qui s'imposent à tous et qui définissent l'organisation du travail. Ces règles ne doivent pas être froides et désincarnées. Elles doivent s'adapter aux réalités humaines de l'entreprise. C'est pourquoi l'auteur souligne l'importance des lieux de convivialité, informels pour faire évoluer ces règles. Cela établit un lien entre l'informel (le tissu social) et le formel (les règles normatives).

2. Caractériser le « vivre ensemble » évoqué dans le texte.

L'auteur met en avant l'importance de la communication à la fois horizontale, entre les salariés, et verticale, avec la hiérarchie. Cette dernière ne doit pas seulement être descendante, mais aussi ascendante : l'encadrement doit être « à l'écoute ». Dans cette optique, la communication favorise l'expression des difficultés, l'échange d'idées et de suggestions. C'est d'une part un soutien pour les individus qui risquent moins de s'isoler, ce qui contribue à amplifier les difficultés et conduit au découragement, voire à la dépression et dans certains cas au suicide. C'est d'autre part une richesse pour l'encadrement qui peut ainsi prendre en compte la dimension humaine du management, ce qui est aussi une condition d'efficacité.

3. Est-il possible de supprimer le stress au travail ?

Il semble difficile de supprimer le stress au travail car le stress résulte d'une tension entre les exigences d'une situation de travail et les capacités de ceux qui y sont confrontés. Le stress est parfois utile pour susciter des efforts, amener les personnes à exprimer tout leur potentiel. Mais cela ne peut pas être un mode de management permanent et généralisé. Des exigences excessives sont contreproductives et sont source de risques psychosociaux. Ces derniers sont désormais pris en compte par les entreprises comme par le droit du travail au même titre que les risques physiques.

Martin Vial : « Ma priorité, le travail collectif »

1. Recenser les différents acteurs avec qui le dirigeant est en interactions.

Le dirigeant est en interactions avec tous les acteurs internes et externes. Les Acteurs internes sont les salariés, vus comme une collectivité (« l'ensemble du personnel ») ou en tant que membres d'un groupe spécifique comme les cadres (« collaborateurs des membres du comité exécutif », « managers des grandes sociétés du groupe »). Les actionnaires jouent aussi un rôle important. Exemple dans le document : consultation du principal actionnaire pour les décisions importantes comme le recrutement. Les principaux acteurs externes sont les clients. Il y a également les pouvoirs publics, des fournisseurs, d'autres entreprises, les banques et organismes financiers, les media et le public en général.

2. Analyser les relations avec ces différents acteurs.

Les différentes parties prenantes ont des attentes que l'entreprise doit s'efforcer de satisfaire pour que celles-ci agissent de façon favorable ou bienveillante vis-à-vis d'elle.

- Les salariés, et les syndicats qui les représentent, attendent de l'entreprise en premier lieu une rémunération correcte, mais aussi qu'elle se comporte de façon équitable, favorise la communication interne, permette à chacun de se former et de progresser. Les cadres souhaitent avoir une évolution de carrière, être associés aux décisions (« préparation collective des décisions »). En retour l'entreprise peut mobiliser l'énergie et les compétences de ses salariés, ce qui est indispensable à sa réussite.
- Les clients attendent un service de qualité, à un prix correct (« créateur de valeur pour nos clients »). Ils ont une image positive de l'entreprise si celle-ci respecte l'environnement et se comporte de façon éthique vis-à-vis de ses partenaires (fournisseurs...) et de ses salariés, dans le respect du droit social. Un service de qualité et une image positive permettent à l'entreprise de développer ses activités attirant des nouveaux clients tout en s'appuyant sur la fidélité des anciens.
- Les pouvoirs publics attendent de l'entreprise une contribution à la richesse nationale et une responsabilité sociale en matière d'emploi et de formation. En contrepartie ils créent des conditions favorables aux activités de l'entreprise, ou réduisent les contraintes qu'elle subit.
- Les banques et organismes financiers demandent à l'entreprise d'assurer sa pérennité, d'optimiser la gestion des ressources financières qu'ils mettent à sa disposition.
- Les actionnaires attendent également de l'entreprise qu'elle gère au mieux ses ressources pour dégager des bénéfices tout en maîtrisant les risques. Ils souhaitent aussi que ces objectifs s'inscrivent dans une éthique, exprimant une demande d'information et de transparence. L'entreprise a besoin de leur confiance pour maintenir sa capacité à se développer en attirant de nouveaux investisseurs.

3. Quelles sont les qualités que doit posséder un dirigeant ?

Exercer des fonctions de direction nécessite des qualités diverses :

- Être capable de se dégager de l'influence qu'exercent les sentiments personnels pour observer la réalité avec objectivité, de canaliser ses désirs pour ne pas agir impulsivement, de dépasser les idées reçues et prendre du recul, de comprendre la logique des liens de causalité et des interactions..
- Être capable de se concentrer, de choisir les priorités, de comprendre les situations et de prendre en compte les points de vue et les attentes des autres.
- Être capable, dans des situations complexes, de faire des choix, de prendre position, de s'exposer aux critiques.
- Être capable de se présenter à autrui pour construire une communication signifiante et partager sa vision.
- Être visionnaire, c'est-à-dire se projeter dans le futur, percevoir et anticiper les évolutions pour avoir un projet qui inspire confiance, donne un sens à l'action collective et suscite l'engagement.
- Savoir déléguer des pouvoirs pour mieux utiliser la motivation et les capacités de tous les membres de l'organisation. Susciter une dynamique dans le cadre d'un travail d'équipe.
- Se connaître soi-même, être conscient de ses propres forces et de ses faiblesses, ce qui permet de pallier les points faibles et de progresser en s'entourant.

4. En quoi est-il possible de dire que le management est ou n'est pas une science ?

La notion de science évoque une grande importance accordée à l'approche intellectuelle et rationnelle des dossiers et la mise en œuvre de méthodes éprouvées, formalisables et transmissibles. Mais les compétences qu'un dirigeant doit maîtriser ne peuvent se réduire à une somme de savoirs théoriques. Dans des situations complexes, chaque individu obtient un résultat différent issu d'une équation qui combine personnalité, expérience et formation.

Diriger comporte des aspects irrationnels (psychiques, affectifs, symboliques, liés à la communication, etc.) pour lesquels seule la confrontation avec la réalité permet à chacun de se construire. Deux individus ayant suivi le même parcours professionnel et la même formation, ne se comporteront pas de façon identique.

Il n'existe pas de profil type du dirigeant efficace, tel qu'un ensemble de caractéristiques qui seraient repérables et reproductibles avec certitude en appliquant des techniques définies. Par certains aspects, plutôt qu'une science, le management est un art dans le sens où il correspond à une activité plus intuitive qui, même si elle met en œuvre des techniques, dépend surtout de la personnalité de celui qui agit, de sa perception de l'environnement dans lequel il agit et de la relation dans laquelle il s'inscrit avec le monde qui l'entoure.

La formation des dirigeants est un processus qui s'inscrit dans un système de connaissance et d'action que l'individu construit dans le cadre d'une prise de recul par rapport à sa propre expérience. Le métier de dirigeant ne peut s'apprendre, dans toutes ses dimensions, par transmission passive de savoirs de quelqu'un qui sait à quelqu'un qui ne sait pas. La connaissance n'est pas extérieure à l'individu mais produite et construite dans l'action et la réflexion, en interaction avec son environnement.

L'Oréal soigne son image en achetant The Body Shop

1. Analysez les raisons pour lesquelles L'Oréal rachète The Body Shop.

Pour L'Oréal, cette opération financière lui permet de prendre le contrôle d'une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires de 419 millions de livres (616 millions d'euros) et un résultat d'exploitation de 36,2 millions d'euros. Cette acquisition constitue un engagement accru de L'Oréal dans la distribution. The Body Shop est aussi plus qu'une simple marque. L'Oréal s'offre un positionnement sur un marché prometteur : les produits écologiquement et éthiquement corrects. Cette acquisition confirme le virage pris par L'Oréal, parfois critiquée pour les conditions peu écologiques dans lesquelles sont conçus certains de ses produits. En intégrant The Body Shop le groupe entend bénéficier de l'image positive de cette entreprise et de sa fondatrice, Anita Roddick. Enfin, l'auteur de l'article ajoute aux raisons précédentes une dimension personnelle : cette acquisition d'une entreprise britannique est réalisée par le Gallois Lindsay Owen-Jones, qui au moment de prendre sa retraite, parachève sa carrière au sein du groupe français qu'il a mondialisé.

2. Quelles sont les conditions de réussite ?

Les conflits culturels sont une cause fréquente d'insuccès des fusions-acquisitions. Les valeurs fondamentales des deux entreprises sont ici très différentes et les enjeux de cette opération se situent essentiellement au plan de l'immatériel, plus difficile à gérer. Dans le passé, l'introduction en Bourse de The Body Shop a été mal vécue par sa dirigeante qui a du mal à concilier une logique financière avec les valeurs de la marque. Derrière cette question se pose celle de l'engagement éthique de L'Oréal que certains peuvent mettre en doute, considérant qu'il s'agit d'une simple façade. Pour qu'une telle opération réussisse, il faut mettre en place des conditions de gestion qui respectent les différences, préservent l'identité de l'entreprise absorbée, tout en allant dans le sens d'une intégration qui requiert un alignement des stratégies, des structures, des systèmes, des cultures, des modes de gestion. Faute d'un tel alignement, les employés de l'entreprise absorbée risquent d'éprouver un sentiment d'insécurité, de confusion qui peut provoquer une forte baisse de motivation. À l'inverse, une prise en mains trop brutale de la part des dirigeants de l'entreprise absorbante peut susciter des réactions d'hostilité tout aussi contre-productives.

Or l'entreprise absorbée a besoin de toute son efficacité car il y a un risque de perte de clients, de fournisseurs qualifiés, de parts de marché et, surtout, du savoir-faire et des compétences qui étaient les atouts valorisés par l'acheteur. Car ce qui fait l'identité d'une entreprise, particulièrement lorsqu'elle a une culture forte comme The Body Shop, ce sont principalement ses employés. Et les employés compétents sont les premiers à partir lorsque cela va mal et qu'ils n'ont plus confiance dans les dirigeants.

Plusieurs points sont importants pour la réussite d'une telle opération :

- elle doit avoir été préparée avec soin ;
- elle requiert beaucoup de communication en interne, comme en externe ;
- les objectifs doivent être clairement définis et argumentés ;
- les personnes concernées doivent être impliquées aussi tôt que possible ;
- les ressources nécessaires doivent avoir été prévues pour faire face à tous les besoins consécutifs à la fusion ;
- les engagements pris doivent être respectés, sous peine d'une perte de confiance, celle-ci étant difficile à rétablir ;
- l'intégration de l'entreprise absorbée ne peut se faire contre ses employés ; ceux-ci doivent être associés au projet pour y trouver leur place.

3. Sur quels critères et par qui l'éthique d'une entreprise peut-elle être appréciée ?

À la différence de la performance économique et financière, l'évaluation de la performance sociétale ne fait pas l'objet d'une normalisation basée sur une expérience ancienne. On peut toutefois se référer à différents documents élaborés par des instances internationales (charte des droits de l'homme, directives de l'UE, recommandations de l'OCDE, par exemple en matière de gouvernement d'entreprise etc.) pour définir les caractéristiques d'un comportement éthique, qui, dans le cas d'une entreprise, consiste à agir en fonction de ses intérêts sans être déloyal vis-à-vis de ses concurrents et partenaires et sans porter atteinte aux intérêts généraux de la société dans

son ensemble.

L'éthique est du domaine des comportements individuels. Il s'agit donc de définir des comportements observables dans des situations concrètes. C'est ce que font les chartes éthiques. Mais celles-ci peuvent parfois se résumer à des déclarations d'intention sans conséquences pratiques.

Les entreprises produisent des rapports (en France, dans le cadre de la loi NRE) dans lesquels elles exposent leurs principes et les actions concrètes qu'elles accomplissent pour les mettre en application. Cependant, cette information émanant des entreprises elles-mêmes reste insuffisante en l'absence de contrôles.

Il n'existe pas dans ce domaine l'équivalent de commissaires aux comptes, avec des pouvoirs d'investigation étendus. Cependant des agences de notation se sont développées ces dernières années. Celles-ci à partir du recoupement de différentes sources d'information s'efforcent de produire une évaluation qui se veut objective. D'autres organismes délivrent un label garantissant, par exemple, le respect de l'environnement ou des relations équitables avec les petits producteurs des pays en développement.

4. L'éthique est-elle indispensable à la culture d'entreprise ?

L'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle permet, au niveau de chaque individu, de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. La culture peut être vue comme l'expression de l'identité de l'entreprise. Elle comprend des valeurs et normes mais aussi des règles qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique et un ensemble beaucoup plus large de manifestations (mythes, rites, symboles, etc.). Cet ensemble partagé de représentations et interprétations de la vie collective se construit par un processus d'apprentissage continu de l'organisation, au fur et à mesure de ses réactions face aux situations nouvelles qu'elle rencontre. La culture exprime le mode de pensée de l'entreprise, elle est le produit de la tradition et permet d'ajuster la façon dont les choses se font. Mais elle ne permet pas d'expliquer pourquoi et de donner un sens aux actions. Comme l'éthique, la culture d'entreprise influence les comportements, et dans certains cas il peut y avoir conflit entre les pratiques validées par la culture et l'éthique. Seule la réflexion éthique permet de fonder les actions sur des valeurs. Ainsi, l'éthique d'entreprise est nécessaire pour légitimer la culture.

L'impact d'un réseau social d'entreprise

1. Quels sont les apports d'un RSE à la communication interne ?

La mise en place d'un réseau social d'entreprise (RSE) favorise la communication horizontale. Tous les salariés peuvent échanger directement sans passer par les voies hiérarchiques. La communication est ainsi moins formelle, plus libre et donc plus riche.

Cela permet aussi de dépasser les contraintes géographiques, d'établir des liens entre des salariés se trouvant dans des lieux éloignés les uns des autres.

Le RSE peut être une sorte de machine à café virtuelle où l'on ne rencontre pas que les personnes travaillant dans le même service que soi.

S'il y a un intérêt à rencontrer toutes sortes de personnes, il peut aussi y en avoir un à rencontrer des personnes qui ont les mêmes centres d'intérêt au plan professionnel ou autre. De ce point de vue, un autre apport du RSE est la possibilité de créer des communautés d'intérêt.

2. Quels avantages l'entreprise peut-elle en tirer ?

Les échanges entre les salariés renforcent le sentiment d'appartenance à un collectif. Cela favorise la construction et la diffusion de la culture d'entreprise.

Les salariés qui ont des compétences ou une expérience particulières peuvent plus facilement les exprimer et les développer. Cela permet l'émergence d'experts.

Les échanges permettent la diffusion et le partage des connaissances. Le RSE est ainsi un outil au service d'une démarche de management des connaissances.

3. Quelles sont les conditions de mise en place d'un tel réseau ?

Il faut distinguer une dimension technique et une dimension managériale.

Techniquement, le RSE nécessite que l'entreprise dispose d'un intranet, c'est-à-dire que tous les salariés puissent accéder de façon privée et sécurisée à des services de type Internet. Pour que cet outil soit pleinement efficace, il est souhaitable que l'accès ne soit pas limité à partir de l'entreprise, mais soit aussi possible de l'extérieur, ce qui suppose une ouverture contrôlée du réseau à des connexions externes.

D'un point de vue managérial le RSE n'a d'intérêt que si les salariés se sentent libres d'y participer. Cela nécessite que les salariés aient une certaine confiance dans le management et ne se sentent pas espionnés. Il faut également qu'il y ait un intérêt à communiquer, donc une culture qui valorise le partage des connaissances.

L'électrochoc de la Société Générale

1. Quelles ont été les conséquences de la situation dans laquelle s'est trouvée la Société Générale en janvier 2008 ?

La première conséquence a été la baisse du cours de l'action, d'ailleurs anticipée par rapport à la révélation des faits suite à des rumeurs. Cette baisse du cours pénalise les actionnaires qui voient la valeur de leur portefeuille baisser et représente aussi une menace pour les dirigeants car la baisse de l'action entraîne une baisse de la valeur globale de la société qui peut faciliter une éventuelle OPA.

La révélation des faits a un impact sur les clients. Cela peut se traduire par une perte de confiance à la fois du fait de l'ampleur des pertes mais aussi parce que cela révèle au public que la Société Générale au-delà de son image de banque de dépôt se livre à des activités financières à haut risque.

L'impact est aussi considérable en interne. Il y a une perte de confiance des salariés dans la direction qui affecte le climat social au sein de l'entreprise. Ce problème est accentué par les tensions avec les clients car c'est aux salariés que ceux-ci expriment leur mécontentement.

À terme, la Société Générale a surmonté la crise mais le dirigeant a fini par démissionner (un an après). De plus, cette affaire a eu des suites juridiques qui se prolongent encore huit ans après.

L'image de la banque a été dégradée durablement, et cet effet continue en 2016, amplifié par l'affaire dite des Panama papers qui met à nouveau en cause la Société Générale.

2. Pourquoi cette situation peut être considérée comme une crise ?

Il s'agit d'un événement négatif qui survient de façon non programmée.

La survenance est brutale et l'entreprise doit faire face aux demandes d'information des médias et des parties prenantes.

Enfin, il s'agit d'un événement qui peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise.

3. Comment a été organisée la communication ?

Après plusieurs jours de rumeurs, l'entreprise a publié un communiqué de presse. L'entreprise donne plusieurs informations dont celle concernant les conséquences de la crise des subprimes, qui touche l'ensemble des acteurs financiers à l'échelle internationale. En même temps qu'elle annonce une perte de deux milliards d'euros de ce fait, elle informe d'une augmentation de capital de 5,5 milliards d'euros et confirme un résultat bénéficiaire pour l'exercice clos. C'est dans ce contexte qu'elle annonce une « fraude exceptionnelle ».

Une cellule de crise est mise en place autour du dirigeant. Celle-ci fait appel à des consultants et conseils en relations publiques pour « challenger les arguments », c'est-à-dire avoir un regard extérieur critique sur ces arguments avant de les rendre publics.

La banque s'adresse directement, sous forme de Lettres, aux actionnaires et aux clients.

Elle organise une conférence de presse au cours de laquelle le dirigeant exprime la parole de la banque mais refuse de répondre aux questions en raison du climat de tension.

La communication de la banque est centrée sur la volonté de circonscrire le problème : responsabilité d'une seule personne, illustrée de paraboles pour simplifier la dimension technique.

De nouvelles formes de pénibilité au travail

1. Expliquer

Charge mentale : elle correspond à la nécessité de mobiliser des capacités intellectuelles dans une activité. Cette sollicitation est liée aux fluctuations imprévues auxquelles le travailleur doit faire face, et qui augmentent avec la complexité du travail. La charge mentale est aussi liée au niveau d'attention imposé par la nature du travail et aux contraintes de temps. Elle constitue une forme de pénibilité différente de la pénibilité physique et tend à augmenter alors que cette dernière diminue.

Capacités cognitives : capacité à acquérir des connaissances, à rechercher et à traiter des informations.

Hypersollicitation : certains travaux impliquent la répétition fréquente des mêmes gestes. Des éléments de l'organisme, particulièrement au niveau des articulations, sont ainsi sollicités de façon intensive, ce qui entraîne des pathologies (trouble musculo-squelettiques, TMS).

2. En quoi peut-on parler de contrôle informatique qui se substitue au contrôle hiérarchique ? Citer des exemples.

Les technologies de l'information permettent de capter, de stocker et de traiter de grandes quantités de données sur ce qui se passe au niveau de chaque poste de travail relié à un système informatisé. Cela permet un contrôle permanent du travail effectué, sans que le salarié soit nécessairement placé sous le contrôle direct d'un responsable hiérarchique.

Exemples :

Dans les ateliers, tous les paramètres relatifs au fonctionnement d'une machine peuvent être captés et mémorisés.

Dans les centres d'appel, les opérateurs sont connectés par l'intermédiaire d'un système informatique qui enregistre toutes les données.

3. Quelles sont les causes de la diffusion dans les secteurs des services des méthodes d'optimisation des phases de travail issues du monde industriel ?

Le développement des services entraîne une croissance des entreprises, accélérée par des phénomènes de concentration. Les capitaux mis en œuvre sont plus importants. Par ailleurs, les entreprises indépendantes se regroupent à travers différentes formes de réseaux. Ces évolutions renforcent la nécessité de mettre en place des méthodes de gestion rigoureuses, en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication.

4. En quoi « productivisme réactif » se distingue-t-il du productivisme classique ?

Le productivisme classique était avant tout basé sur la recherche d'économies d'échelle liées à une production en grandes quantités de produits standardisés. Les entreprises doivent de plus en plus s'adapter aux attentes des marchés ce qui les oblige à trouver les moyens de diversifier et de modifier fréquemment leur production, tout en maîtrisant leurs coûts. Elles doivent donc concilier réactivité et productivité.

Le management post-industriel

1. Expliquer « le couple quantitativiste production de masse-consommation de masse ».

Dans le système taylorien, l'amélioration de la productivité est obtenue par une meilleure organisation du travail qui repose sur la standardisation et sur les économies d'échelle. Ceci permet une production de masse qui n'est possible que si elle trouve des débouchés. La standardisation des produits permet de les mettre à la portée d'un grand nombre de consommateurs. L'augmentation de la productivité permet à la fois de baisser les prix et d'augmenter le pouvoir d'achat de la population, comme l'avait compris Ford qui disait que ses ouvriers devaient pouvoir acheter ses voitures. Il n'y a pas de production de masse sans marché pour l'absorber, et il n'y a pas de consommation de masse sans production de masse. Il existe donc un lien entre ces deux éléments et l'on peut qualifier ce couple de quantitativiste car, dans la production comme dans la consommation de masse, la quantité est la préoccupation dominante : il s'agit de produire le plus possible, d'augmenter sans cesse les quantités consommées, jusqu'au moment où cet aspect quantitativiste suscite une remise en cause du côté de la production comme de la consommation, car d'autres attentes se manifestent.

2. Préciser la notion de ROI (Return On Investment : retour sur investissement). À quoi correspond « le réductionnisme managérial traditionnel du ROI » ?

Le retour sur investissement est une méthode qui consiste à évaluer un choix en fonction des avantages futurs qu'il peut procurer. Par simplification et parce que cela se prête à la mise en œuvre de méthodes basées sur le calcul, on ne prend généralement en compte que les aspects financiers au niveau des coûts comme au niveau des gains. Ceci conduit à se centrer sur certains aspects et à en négliger d'autres plus difficilement chiffrables, mais non moins importants. C'est en ce sens que l'on peut parler de réductionnisme managérial, comme tendance des managers à réduire les problèmes à une dimension plus facile à traiter.

3. Pourquoi l'auteur affirme-t-il qu'« il n'y a pas de coopération sans conflit » ?

Toute activité implique de faire des choix. Ceux-ci sont l'aboutissement d'un processus par lequel chaque acteur évalue les actions possibles en fonction de ses objectifs. Une coopération sans conflits impliquerait que les personnes impliquées dans cette coopération aient toujours exactement les mêmes objectifs et la même perception de la situation. L'étude du comportement des acteurs montre que ceux-ci ont des stratégies, qui peuvent être plus ou moins explicites, mais qui leur sont propres.

La coopération entre différents acteurs n'est possible que s'ils ont des objectifs communs.. Mais leur rapprochement est aussi le cadre dans lequel chacun va poursuivre une stratégie qui lui est propre, d'où les conflits qui peuvent être ouverts ou latents. La coopération résulte donc d'un équilibre entre différentes stratégies d'acteurs qui produisent des convergences mais aussi des conflits.

4. Montrer en quoi : « le modèle de relation entre les deux ordres de connaissance et d'action n'est plus celui d'une séparation complète » ?

Le fondement du taylorisme est la séparation entre les tâches d'exécution (qui sont de l'ordre de l'action) et les tâches de préparation et d'organisation (de l'ordre de la connaissance). Cette séparation trouve une justification historique dans le contexte culturel de l'époque de Taylor. Mais les évolutions du travail, de plus en plus complexe, et du contexte socio-culturel, avec un niveau plus élevé d'instruction, conduisent à donner une part d'initiative aux opérateurs, donc à remettre en cause, dans une certaine mesure, la division verticale du travail.

Il est de plus en plus difficile de séparer la connaissance de l'action, car toute action nécessite des connaissances relatives à la nature du travail à effectuer ainsi qu'au contexte dans lequel celui-ci se situe. Et la complexification des activités économiques fait que tout travail nécessite un certain niveau de connaissances.

Les enjeux cachés de la mesure de la performance

1. Quel est le rôle des indicateurs dans les systèmes de pilotage ?

Les indicateurs permettent de mieux comprendre (pour agir dessus) les leviers, les générateurs de la performance, à la fois en termes de coût et de valeur. Leur définition nécessite une réflexion sur les mécanismes de création de valeur et donc contribue à une meilleure maîtrise de celle-ci. Des indicateurs pertinents permettent d'anticiper les évolutions, de déceler les problèmes et de prendre les mesures correctrices. Les indicateurs donnent une représentation de l'organisation rendue d'autant plus indispensable que celle-ci évolue dans un contexte de complexité croissante, interne et externe.

2. Y a-t-il généralement trop ou pas assez d'indicateurs ?

Il y a une tendance à la « focalisation sur un nombre forcément restreint d'indicateurs, qui sont censés indiquer les priorités stratégiques » mais ce qui importe, ce n'est pas le nombre, c'est la pertinence et surtout l'utilisation qui en est faite. Ce ne sont pas les indicateurs qui comptent, mais la façon dont les systèmes de pilotage sont utilisés, animés et vécus, par les managers.

3. Pourquoi y a-t-il un « risque de confusion entre mesurer et manager » ?

Les objectifs sont fixés par les dirigeants et déployés, du sommet de l'organisation vers la base, sans réel dialogue sur leur nature et sur les moyens de les atteindre. Ils apparaissent ainsi davantage comme un outil pour décliner les objectifs de l'organisation au niveau de ses membres et mesurer dans quelle mesure ces objectifs sont atteints. Il s'agit donc d'une démarche de suivi qui privilégie la volonté de mesurer pour connaître à une démarche de dialogue. Celle-ci pourrait s'inscrire dans une véritable démarche de management en permettant des discussions de nature à favoriser la mise en place d'indicateurs correspondant à des objectifs partagés et pertinents.

La création de valeur n'est pas le résultat d'une performance technique, abstraite. Elle repose avant tout sur l'humain, c'est-à-dire les personnes, leurs idées, et sur la dynamique qui résulte du dialogue, de la capacité d'écoute et des ajustements qui en résultent.

4. Comment réduire la complexité d'un système ?

La confusion entre mesurer et manager s'explique en partie par la complexité croissante des organisations qui renforce les préoccupations centrées sur la maîtrise du système (collecter des informations, distribuer des objectifs) au détriment des interactions. Pour être plus efficaces, plus flexibles, les organisations cherchent à réduire leur complexité. Pour cela, il est possible de :

➤ réduire la complexité interne :

- décomposer en sous-systèmes : toute organisation d'une certaine taille se structure en créant des services distincts ce qui permet de mieux manager d'une part chaque sous-système et d'autre part l'articulation entre les sous-systèmes ;
- découpler les sous-systèmes en les rendant aussi indépendants que possible les uns des autres.

➤ Réduire l'impact de la complexité externe :

- en faisant en sorte que ses différentes composantes (sous-systèmes) soient adaptés à leur environnement spécifique.

5. Analyser les enjeux de la mesure de la performance en s'appuyant sur les apports de l'école sociotechnique

L'école sociotechnique conçoit l'organisation comme un système d'interactions entre deux sous-systèmes : social et technique. Les contraintes techniques et sociales réagissent les unes avec les autres. Il ne sert à rien de tenter d'optimiser l'une sans adapter l'autre :

- d'un côté la technologie limite les choix possibles d'organisation par son impact sur le niveau de qualification et les mécanismes de coordination ;
- de l'autre l'organisation du travail a des conséquences sociales et psychologiques indépendantes de la technologie utilisée.

L'approche sociotechnique porte un intérêt particulier aux écarts constatés entre le fonctionnement théorique et le fonctionnement réel d'un système de production par rapport à des indicateurs tels que : productivité, qualité, absentéisme, turn-over... Les objectifs imposés « d'en haut » ne peuvent suffire pour obtenir un résultat. Il faut que les opérationnels aient envie de bien faire. Il faut

pour cela un management qui permette de faire que les équipes réalisent la performance attendue. La mise en place d'indicateurs de performance sans y associer les opérationnels peut être inefficace ou contre-productive. L'école sociotechnique préconise la création de groupes autonomes ou semi autonomes de travail disposant d'une liberté relative pour s'organiser. Cette autonomie implique un certain degré de participation à la définition des objectifs et des indicateurs.

La nouvelle stratégie de l'Institut Pasteur

1. Identifier les principales caractéristiques de l'Institut Pasteur en tant qu'organisation ?

L'institut Pasteur est une Fondation, c'est-à-dire un organisme privé à but non lucratif dont les activités sont la recherche, l'enseignement et la gestion de centres de soins dans différents pays. Cette organisation se rapproche d'une entreprise de taille conséquente (effectifs : 2 400), son organisation complexe (11 départements, 130 unités de recherche), sa dimension internationale (32 centres), ses partenariats. Cependant, elle se distingue d'une entreprise par sa finalité (pas d'objectif de profit), ses sources de financement (part importante des dons et legs), ses relations avec ses parties prenantes.

2. En quoi et pourquoi fait-il évoluer ses structures ?

L'institut Pasteur met en place, en plus des 130 unités de recherche regroupées en 11 départements, 4 structures « flexibles » pour mettre en œuvre des programmes transversaux : recherche et éducation en santé globale ; recherche en innovation et technologie ; sciences biomédicale et translationnelle ; bio-informatique, bio statistique et biologie intégrative.

L'objectif est de mieux intégrer les notions de surveillance et d'intervention et prendre en charge les grands axes de développement en s'appuyant sur les ressources des différentes structures.

Ce changement de structure vise à améliorer l'efficacité en matière de recherche car les problèmes doivent être bordés de façon pluridisciplinaire. Il s'agit aussi de rendre les activités plus visibles pour communiquer au grand public une image dynamique car une part importante du financement provient de dons.

L'institut veut aussi faire face à la concurrence de plus en plus forte dans le cadre d'une stratégie internationale en accélérant la recherche et attirant les meilleurs chercheurs. De plus, tous les chercheurs recrutés devront passer plusieurs mois dans le réseau international.

Cela inclut le renforcement de la collaboration avec l'Inserm, les universités, les grandes écoles et le fait de nouer des alliances avec des industriels pour développer des synergies. En tant qu'organisme de recherche et acteur de terrain, l'Institut est en situation de faire le lien entre industriels et académiques.

3. Quelles sont ses parties prenantes ?

Les parties prenantes de l'institut Pasteur sont :

Le public (donateurs) ;

Les chercheurs, ainsi que les autres salariés ;

Les pouvoirs publics en France, dans les pays d'implantation ;

Les structures académiques (CNAM, universités...) ;

Les partenaires industriels.

Manager en 3D

1. Pourquoi Antoine de Vaugelas parle-t-il de structure multimatricielle ?

Une structure matricielle est une structure qui combine deux dimensions, parfois trois, de sorte que, au moins à certains niveaux, plusieurs lignes hiérarchiques se croisent. Une telle structure permet de prendre en compte, en les mettant sur un même plan, plusieurs modes d'organisation. Elle présente l'inconvénient d'être lourde et complexe, c'est pourquoi il n'est pas possible de multiplier les dimensions. L'expression « structure multimatricielle » indique que plusieurs modes d'organisation sont combinés deux à deux sans pour autant être intégrés dans une même structure qui serait beaucoup trop complexe. Cela permet de conserver plus de souplesse.

2. Quel est l'intérêt d'une logique de projet ?

Un projet est un ensemble d'actions organisées dans le but de créer un produit ou un service unique. Il a un caractère temporaire : un projet se termine à une date déterminée. Il est unique car le résultat final est spécifique à chaque projet.

Par exemple, le projet A3XX de la société EADS a abouti à l'avion A380 livré en 2007.

Un projet nécessite généralement des ressources humaines, matérielles et financières. La planification, l'exécution et le contrôle de projets importants par les moyens mis en œuvre et la durée demandent parfois la mise en place d'une organisation temporaire, qui consiste en une équipe de projet dont les membres sont détachés de leur service d'origine.

L'organisation en « mode projet » est complémentaire à celle classiquement pratiquée par les entreprises, l'organisation par fonctions correspondant à des métiers. Le croisement des 2 concepts a donné naissance à l'organisation matricielle Métier/Projet souvent pratiquée dans les grandes entreprises depuis les années 1980.

L'organisation par métiers permet la capitalisation des savoirs et savoir-faire par les spécialistes métier mais elle entraîne un risque de cloisonnement et pose des problèmes de coordination.

Une logique de projet permet de faire travailler ensemble des spécialistes de métiers différents en optimisant les délais. Elle permet également une meilleure visibilité et donc une réduction des coûts.

3. Quel est le mode de coordination le plus adapté ?

Dans une structure par projet, le mode de coordination est souvent l'ajustement mutuel car le caractère unique du projet et la diversité des qualifications font que les différentes formes de standardisation sont difficiles à mettre en œuvre.

4. Expliquer le titre de l'article.

Le management des entreprises aujourd'hui est beaucoup plus complexe que par le passé. Il demande la prise en compte de multiples facteurs. Dans les logiciels de simulation, la 3D, en ajoutant de la profondeur permet d'avoir une perception plus complète et plus proche de la réalité. Par analogie, l'expression management en 3D est employée pour indiquer que les différents aspects de la réalité sont mieux pris en compte par la structure multimatricielle et la logique de projet. Les managers ont ainsi plus de leviers d'action, plus de liberté de choix, et donc une meilleure efficacité.