


**MANA  
GEOR**

Crédits photographiques (sauf mentions spécifiques) : Fotolia, Shutterstock et Istock

## Conseiller éditorial : Guillaume Schier

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072246-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

**B A R A B E L • M E I E R**  
**MANANA**

**G E O R** **3<sup>e</sup> édition**

**Tout le management à l'ère digitale**

DUNOD



# Table des matières

<b>Remerciements</b>	xv
<b>Préface</b>	xvii
<b>Introduction</b>	1

## //// Partie 1 Analyser le fonctionnement des organisations 5

### **Chapitre 1 Comprendre les théories du management 7**

#### Les théories traditionnelles du management 8

1. L'école classique 8
2. L'école des relations humaines 19
3. École classique *versus* école des ressources humaines 29

#### Les autres écoles managériales 31

1. La théorie de la décision 31
2. Les théories de la contingence structurelle 36
3. L'analyse systémique 41
4. L'approche de l'économie industrielle 43
5. L'école de l'analyse stratégique des organisations 49
6. Les théories contemporaines du management 54

#### Analyse globale 79

1. L'approche historique 79
2. Les « images » de l'organisation de G. Morgan 83

### **Chapitre 2 Décrypter le triptyque structure-culture-fonctionnement 93**

#### L'entreprise et ses structures 94

1. Les enjeux et finalités d'une entreprise 94
2. Les éléments de base d'une structure 97
3. Les différentes formes de structures 102

#### L'approche par les configurations structurelles 119

1. Les familles d'attributs d'une organisation 119
2. Les différentes configurations organisationnelles 122

<b>La culture d'entreprise comme variable organisationnelle</b>	<b>127</b>
1. La culture d'entreprise	127
2. Les rôles de la culture d'entreprise	133
3. Les différentes couches culturelles d'une organisation	135
4. La notion de tissu culturel	138
5. Le lien culture-structure	139

<b>Cahier du praticien</b>	<b>141</b>
La matrice, une organisation efficace mais mal appliquée, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	142
Les rôles du manager, <i>par Franck Brillet</i>	144
Conseils de dirigeant, <i>par Jean-Paul Bailly</i>	148
Cas pratique : Résoudre un dysfonctionnement technique, <i>par Essec MA</i>	150

### **Chapitre 3 Analyser le nouveau contexte managérial** **155**

#### **La mondialisation** **156**

1. Définition de la mondialisation	156
2. Depuis les années 1990 : la mondialisation « capitaliste »	157
3. La fin de la domination des pays occidentaux ?	158
4. Les entreprises dans la mondialisation : l'impératif de l'internationalisation	159
5. Conséquence de la mondialisation pour les managers	162

#### **La digitalisation/numérisation** **162**

1. Les grandes étapes de la digitalisation/numérisation	163
2. La phase actuelle de digitalisation	163
3. L'impact du digital : deux écoles aux positions extrêmes	167
4. L'avenir du digital	170
5. Émergence d'un management digitalisé	172
6. Conséquences de la digitalisation pour les managers	175

#### **Le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises** **175**

1. Définitions et enjeux de la RSE	175
2. Montée en puissance de la RSE : une approche historique	177
3. Pourquoi les entreprises adoptent-elles la RSE aujourd'hui ?	179
4. Comment la RSE se diffuse-t-elle dans une entreprise ?	184
5. Incidences pour les managers	185

<b>Cahier du praticien</b>	187
On supprime les chefs et on distribue le pouvoir !, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	188
Un management sans chef : de l'utopie aux coopératives, <i>par Faranak Farzaneh et André Boyer</i>	191
Conseils de dirigeant, <i>par Clara Gaymard</i>	194
Cas pratique : Choyez vos collaborateurs comme le font les lauréats de <i>Great Place to Work</i> , <i>par Charlotte Laurent</i>	197
<b>Chapitre 4 Le métier de manager</b>	201
La figure managériale et ses évolutions	202
1. Définitions du manager	202
2. Les types de managers	210
3. Le manager dirigeant	221
4. Les managers de projet	225
5. Nouveaux contextes organisationnels et enjeux du métier de manager	226
Les rôles et compétences d'un manager	235
1. Les typologies de rôles	235
2. Les compétences clés du manager	242
Les styles de personnalité et qualités d'un manager	247
1. Les traits de personnalité	247
2. Les caractéristiques dysfonctionnelles des managers	250
3. Les styles du manager selon le contexte	251
Les activités quotidiennes des managers ou comment gérer son temps	252
1. Les spécificités du travail des managers	252
2. La gestion de son temps au quotidien	254
<b>Cahier du praticien</b>	271
Syndrome de l'imposteur : quand la modestie devient pathologique, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	272
Un manager au cœur des interactions relationnelles, <i>par Bernard Lévêque et Alexandre Guillard</i>	274
Conseils de dirigeant, <i>par Henri Lachmann</i>	278
Cas pratique : La prise de fonction managériale, <i>par Essec MA</i>	281

## //// Partie 2 Manager au quotidien

285

### Chapitre 5 Être un manager stratégique 287

#### Rôle et importance de la stratégie 288

1. S'intéresser à la « stratégie » pour un manager 288
2. Qu'entend-on par stratégie d'entreprise ? 289

#### La planification stratégique et opérationnelle 293

1. La planification stratégique 294
2. La planification opérationnelle 303

#### Comprendre et maîtriser la réflexion stratégique 306

1. Avantages et limites de la planification 306
2. Évolution de la planification dans les entreprises 308
3. La réflexion stratégique plutôt que la planification 309

#### Cahier du praticien 323

Reconnaître et contrer les manipulateurs pervers, *par Michel Barabel et Olivier Meier* 324

Le questionnement, mouvement perpétuel du manager responsable, *par Alain Lempereur* 326

Conseils de dirigeant, *par Mercedes Erra* 329

Cas pratique : Mobiliser un membre de son équipe autour de ses objectifs individuels, *par Essec MA* 332

Cas pratique : Les managers stratèges 335

### Chapitre 6 Piloter et évaluer la performance de son unité 337

#### Les différents concepts de performance 338

1. Un concept évolutif dans le temps 338
2. La performance financière ou unidimensionnelle 339
3. La performance élargie ou multidimensionnelle 341
4. La performance instrumentalisée 342

#### Le pilotage par les processus 344

1. Les processus et les inducteurs de performance 344
2. La cartographie des processus clés 345
3. Le management par les processus 346
4. La mesure et le suivi de la performance 350



<b>L'évaluation et le suivi de la performance organisationnelle</b>	<b>353</b>
1. La performance organisationnelle	353
2. Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle	354
3. L'échelle/le modèle de maturité	356
<b>Le lean management</b>	<b>360</b>
1. Les principes du lean	360
2. Le lean manager	361
3. Les outils du lean management	362
4. Les effets positifs du lean	363
5. Les critiques	363
<b>Le modèle de Norton et Kaplan</b>	<b>364</b>
1. Le tableau de bord prospectif	364
2. Les quatre axes de Norton et Kaplan	365
3. Les avantages et les inconvénients de l'approche	368
<b>Critiques des dispositifs de mesure de la performance</b>	<b>369</b>
<b>Cahier du praticien</b>	<b>371</b>
Hauts potentiels : ces cracks ont perdu de leur superbe, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	372
Comptabilité et décision, <i>par Christian Prat dit Hauret</i>	376
Conseils de dirigeant, <i>par Vincent Montagne</i>	380
Cas pratique : Améliorer la performance collective, <i>par Essec MA</i>	384
<b>Chapitre 7 Animer ses équipes et développer les compétences</b>	<b>389</b>
<b>Le mode de fonctionnement d'une équipe</b>	<b>390</b>
1. Le concept d'équipe	390
2. Les principes de fonctionnement	394
3. Les différences entre le groupe et l'équipe de travail	398
4. Les diverses formes d'équipes	399
<b>Management d'équipe et leadership</b>	<b>404</b>
1. Manager/leader : les différences traditionnelles	404
2. La disparition du manager non leader ou le modèle du « tous leaders1 »	407
3. L'art du leadership	407
4. Le rôle de responsable d'équipe	413

<b>Cahier du praticien</b>	419
On ne naît pas leader, on le devient !, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	420
Le management des normes, nouvelle question pour le manager, <i>par Laurent Cappelletti</i>	422
Conseils de dirigeant, <i>par Delphine Ernotte Cunci</i>	426
Cas pratique : Identifier les motivations de vos collaborateurs, <i>par Caroline Montaigne</i>	428
<b>Chapitre 8    Savoir évaluer ses collaborateurs</b>	433
Les objectifs d'un processus d'évaluation	434
1. Objectifs et attentes poursuivis par le manager	436
2. Objectifs et attentes des collaborateurs	439
3. Synthèse	442
Fixer des objectifs à ses collaborateurs	446
Observations et préparation de l'entretien	451
1. L'observation	451
2. La préparation de l'entretien	453
L'entretien d'évaluation	454
1. Le déroulement de l'entretien	454
2. La gestion d'un mauvais performeur	459
Les défis de l'évaluation	461
1. Des marges de manœuvre réduites	461
2. L'évaluation collective	461
Vers la fin de l'évaluation individuelle ?	464
1. Un nouveau contexte organisationnel	464
2. L'évaluation individuelle, facteur de destruction des collectifs de travail	464
3. La culture du tout mesurable nuit à l'immatériel et à l'informel	465
4. Les évaluations limitent l'innovation	466
5. Les autres critiques	467
6. Comment améliorer l'évaluation ?	467
<b>Cahier du praticien</b>	469
Les « éval » : on les deteste mais on en redemande !, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	470
Mésusages de « pseudosciences du non verbal » dans le management, <i>par Pascal Lardellier</i>	473
Conseils de dirigeant, <i>par François de Maublanc</i>	476
Cas pratique : Réussir l'entretien annuel d'appréciation, <i>par Hervé Borensztein</i>	478

<b>Chapitre 9</b>	<b>Savoir attirer, fidéliser et motiver</b>	483
	Attirer et sélectionner les candidats pour un recrutement	484
	1. Le processus de recrutement	484
	2. Définir les critères du recrutement	486
	3. Identifier les bonnes sources de recrutement	489
	4. La phase de sélection	489
	Intégrer et fidéliser les nouveaux collaborateurs	499
	1. La phase d'intégration	499
	2. Les causes d'insatisfaction du salarié	506
	Savoir motiver et rémunérer ses collaborateurs	507
	1. Comprendre les enjeux stratégiques d'une politique de rétribution	507
	2. La gestion de la rémunération variable des collaborateurs	514
	<b>Cahier du praticien</b>	519
	Les récompenses qui motivent (vraiment) les cadres, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	520
	Développer le capital humain via la cogestion des carrières, <i>par Jean-Luc Cerdin</i>	522
	Conseils de dirigeant, <i>par Dominique Massoni</i>	525
	Cas pratique : Envoyer un signe de reconnaissance, <i>par André Perret</i>	527
<b>Chapitre 10</b>	<b>Savoir gérer les conflits</b>	531
	Définition et caractéristiques du conflit dans les organisations	532
	1. Définition	532
	2. Les trois dimensions pour analyser un conflit	536
	Gérer un conflit interpersonnel dans une équipe de travail	558
	1. La gestion d'un conflit entre le manager et un collaborateur	558
	2. La gestion d'un conflit interpersonnel entre deux membres de l'équipe	568
	<b>Cahier du praticien</b>	575
	La cohésion d'équipe, un enjeu crucial en temps de crise, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	576
	Mobiliser les audits qualitatifs et la médiation, <i>par Hubert Landier</i>	578
	Conseils de dirigeant, <i>par Pierre Gatignol</i>	581
	Cas pratique : Pratiquer la prévention des conflits, <i>par André Perret</i>	583

## //// Partie 3 Relever les nouveaux défis du management

587

<b>Chapitre 11 Favoriser l'innovation et conduire le changement</b>	589
La notion de changement et ses évolutions	590
Les différents types de changements	590
1. La distinction entre micro et macro-changements	591
2. Le cas des changements en période de crise	592
3. Les deux visions du changement : incrémental <i>versus</i> radical	593
4. Les différents processus de changement	594
Gérer et organiser un changement	600
1. Les problèmes à résoudre	600
2. Les résistances au changement	602
3. Le manager face à la gestion du changement	605
4. Les dimensions actionnables du changement	614
<b>Cahier du praticien</b>	621
Éloge du coup de gueule, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	622
De la conduite du changement instrumentale à la conduite du changement agile, <i>par David Autissier</i>	625
Innovation managériale, <i>par Maurice Thévenet</i>	628
Conseils de dirigeant, <i>par Christophe Rey</i>	631
Cas pratique : Conduire un projet de changement, <i>par Essec MA</i>	633
Cas pratique : Comment résoudre un problème critique grâce à l'innovation participative, <i>par Essec MA</i>	637
<b>Chapitre 12 Manager les générations</b>	643
Les quatre générations au travail	644
1. Les baby-boomers (BB)	644
2. La génération X	645
3. La génération Y	646
4. La génération Z	648
Manager les jeunes générations	651
1. La notion de travail en question	651
2. Une culture libre réfractaire aux normes	651

3. D'autres sources de légitimité	652
4. Quid en termes de management ?	654
<b>Manager les seniors</b>	659
1. Les stéréotypes : fléau du management des seniors	659
2. Une stratégie managériale pour lutter contre les stéréotypes	662
3. Susciter l'engagement des seniors	665
<b>Le management intergénérationnel</b>	668
1. La non-automatisation de la valorisation de l'expérience par les jeunes	668
2. La fausse bonne idée du tutorat : pour le mentorat réciproque	668
3. Un cadre précis pour éviter les conflits intergénérationnels	668
4. La combinaison des compétences des différentes générations	669
<b>Cahier du praticien</b>	671
C'est la fin du diktat générationnel, ayez l'âge de vos désirs !, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	672
Nature et utilité du marketing stratégique pour le manager, <i>par Jean-François Trinquecoste</i>	675
Conseils de dirigeant, <i>par Anne-Marie Bjornson</i>	678
Cas pratique : Le recrutement Y/Z, <i>par Michel Barabel et Richard Delaye</i>	680
<b>Chapitre 13 Manager à distance</b>	683
<b>Le nomadisme et le télétravail : tour d'horizon</b>	684
1. Le télétravail	684
2. Le travail mobile	685
3. Les raisons du développement du management à distance	687
<b>Les conséquences du nomadisme</b>	691
1. Les six modifications majeures dans le monde du travail et leurs dangers	691
2. Impact sur les activités clés du manager	693
<b>Comment manager à distance ?</b>	695
1. Les qualités requises pour manager à distance	695
2. Les points de vigilance	699

<b>Cahier du praticien</b>	703
L'open space ouvre de nouvelles perspectives aux managers, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	704
L'importance de la communication informelle dans l'entreprise, <i>par Fernando Cuevas</i>	706
Conseils de dirigeant, <i>par Patrick Tejedor</i>	709
Cas pratique : Ces salariés qui travaillent en mode start-up, <i>par Thomas Lestavel</i>	713
<b>Chapitre 14 Manager à l'international et de manière éthique et responsable</b>	717
<b>Le manager international</b>	718
1. Mondialisation et management	718
2. Le cas spécifique du manager français	720
3. La pensée chinoise, attractive pour les managers	726
4. Les compétences interculturelles	728
5. Les difficultés de l'interculturel	731
6. Les rôles clés du manager international	732
7. Les qualités d'un bon manager international	734
<b>Le manager éthique</b>	737
1. Qu'est-ce qu'un manager éthique ?	737
2. Le manager face aux enjeux éthiques	739
3. Le manager et l'éthique	741
4. L'entreprise écologiquement responsable	744
<b>Cahier du praticien</b>	747
Les cyniques, nouveaux chouchous de l'entreprise, <i>par Michel Barabel et Olivier Meier</i>	748
Conseils de dirigeant, <i>par Hervé Borensztein</i>	751
Cas pratique : Les risques psychosociaux : index des concepts-clés, <i>par Bruno Askenazi</i>	754
<b>Conclusion</b>	757
<b>Sommaire des compléments numériques</b>	759
<b>Bibliographie</b>	765
<b>Index des noms</b>	789
<b>Index des notions</b>	791

# Remerciements

Pour nous accompagner dans cette nouvelle édition, nous nous sommes entourés de nouveaux partenaires :

– le magazine **Management** (groupe Prisma) pour lequel nous réalisons depuis maintenant trois ans des chroniques sur le management. Cette 3<sup>e</sup> édition est l'occasion de les reprendre dans *Manageor* et d'intégrer également quelques fiches pratiques parues dans *Management*. Un grand merci à Matthieu Scherrer pour nous avoir fait confiance, à Éric LeBraz, Lomig Guillo et à Martin Trautman pour avoir autorisé la publication dans *Manageor* de nos chroniques, et à Marie Peronnau qui pilote notre rubrique depuis le début en partenariat avec différents journalistes qui se sont succédé (Claire Derville, Muriel Jaouen, Sébastien Pierrot, Nathalie Queruel, Eve Ysern). Merci également à Charlotte Laurent, Caroline Montaigne, Thomas Lestanel, Bruno Askenazi, Christelle Hallari d'avoir autorisé la reprise de leurs articles dans *Manageor*.

– la revue académique **Question(s) de management** qui a mobilisé une quinzaine de membres de son comité scientifique et professionnel pour exprimer leur vision du management. Merci à Jean-Marie Perretti de nous avoir fait confiance et de nous honorer par sa préface. Merci également à Richard Delaye pour sa collaboration. Merci à tous les contributeurs qui ont accepté de réaliser une rubrique (David Autissier, Françoise Bernard, Martine Brasseur, Franck Brillet, André Boyer, Laurent Cappelletti, Jean-Luc Cerdin, Fernando Cuevas, Alexandre Guillard, Hubert Landier, Pascal Lardellier, Alain Lempereur, Bernard Leveque, Christian Prat dit Hauret, Henri Savall, Maurice Thévenet, Jean-François Trinquécoste, Véronique Zardet).

Merci également à Sophie Vernay et à Alexandre de Beaupuy pour nous avoir aidés à réaliser les entretiens de dirigeants qui complètent chaque chapitre. À ce titre, nous remercions chaleureusement Jean-Paul Bailly, Anne-Marie Bjornson, Hervé Borensztein, Delphine Ernotte Cunci, Mercedes Erra, Pierre Gatignol, Marc de Garidel, Clara Gaymard, Henri Lachmann, Dominique Massoni, François de Maublanc, Vincent Montagne, Patrick Tédor, Christophe Rey et Alain Rozec de s'être prêtés au jeu.

Enfin, n'oublions pas Jennifer Quinot pour son aide, André Perret pour la réalisation de plusieurs cas pratiques, Christophe Torset pour sa contribution au chapitre « Définir la stratégie de son unité », Jean-Marc Ayme et Guillaume Schier pour leur contribution au chapitre « Piloter la performance », Vincent Desportes pour sa contribution sur le stress et la décision et Jean Pautrot pour sa contribution sur le management international.

Néanmoins, nous n'oublions pas nos contributeurs et partenaires des éditions précédentes qui par leurs contributions (dont certaines ont basculé sur le site web compagnon de *Manageor*) ont permis de présenter différentes facettes du métier de manager dans les organisations et ainsi d'enrichir cet ouvrage : Florence Allard-Poesi, David Autissier, Dominique Beudez, Fabien Blanchot, Hervé Borensztein, Sylvain Breuzard, Sylvie Brisson, Nicolas Chainé, Gilles Cibron, Nicolas Cohen-Solal, Stéphanie Dameron, Emmanuel d'André, Vincent Dessain, Claire Duvignacq, Jacques Gatepaille, Alain Gaufriau, Nancy Grösch, Sylvie Guyon, Camille Jacquet, Sylvie Haman, Alain Hensgen, Isabelle Huault, Béatrice Konrad, Guy Laurence, Hervé Laroche, Franck Lebled, Gaël Le Boulch, Carole Marsella, Fabrice Marsella, Tessa Melkonian, Dominique Michel, Frédéric Mispelblom Beyer, Audrey Missonier, Jean-Claude Pacitto, Véronique Perret, Serge Perrot, Yvon Pesqueux, Alexis Pinot de Villechenon, Pierre Romelaer, Stéphane Rousseau, Yves de Saintignon, François Sarfati, Thérèse Sepulchre, Guillaume Schier, Olivier Stul, Mostapha Tahiri, Thierry Teboul, François Teyssier, Jean-Claude Thoenig, Christophe Torset, Bruno Valladon, Franck Vincent-Petit, Anne-Lise Ulmann et Marc Zaganski.

Ce livre a été réalisé avec le concours du laboratoire **Dever Research** (groupe Dever). Il s'appuie sur les résultats de plusieurs programmes d'études menés depuis 1999 sur le métier des managers au sein des organisations. A ce titre, nous souhaitons remercier Elizabeth Couzineau (Directrice générale du Groupe Dever), Alain Coté (Vice-président) et les équipes Dever pour leurs soutiens et encouragements.

Cet ouvrage doit également beaucoup aux échanges et interactions que nous menons quotidiennement avec nos **étudiants** dans le cadre des différentes formations que nous pilotons ou dans lesquelles nous intervenons (Master 2 « GRH dans les multinationales » à l'IAE Gustave Eiffel, Master 2 « Finance et Ingénierie financière » à l'Université Paris Dauphine, Master « OMRH » à Sciences Po Paris, Bachelor « Management International » à l'IAE Gustave Eiffel, Licence professionnelle « GRH » à l'Université Paris Est/IUT Sénart Fontainebleau...).

L'**ANDRH**, à travers la revue *Personnel* dirigée par Izy Behar et la commission « Fonction RH et prospective », animée par Philippe Canonne nous a également donné l'occasion d'approfondir la question de la transformation du métier de manager à l'ère du digital lors de la coordination de dossiers (« Tous nomades », « le manager aujourd'hui », « Fonction RH : objectif 2020, ... ») ou l'animation de conférences (Université ANDRH, novembre 2014 à Lyon ; Congrès Francophone international des Ressources Humaines à Paris, juin 2015...). Que l'ensemble des membres du comité de rédaction et de la commission en soient remerciés.

Pour finir, nous remercions nos éditrices (Laurence Baulande, Valérie Briotet, Jeanne Delorme et Odile Marion) qui par leurs exigences ont rendu ce livre meilleur.

Nous dédions ce livre et tenons à exprimer notre affection à Anouck et Isabelle qui nous ont soutenus et encouragés tout au long de la rédaction de cet ouvrage.

Michel Barabel et Olivier Meier



# Préface

Les managers exercent aujourd'hui leurs responsabilités dans un contexte profondément transformé par la révolution digitale et ses conséquences comportementales : le management en mode agile, orienté vers la satisfaction du besoin, s'impose désormais. La simplicité, la réactivité, l'adaptation permanente et l'amélioration continue qui caractérisent le mode agile irriguent les nouvelles pratiques managériales. Le manager doit assumer de nouveaux rôles, adopter de nouvelles postures, s'adapter aux enjeux de l'innovation, du collaboratif, du changement, de l'agilité et de la révolution digitale.

Les attentes des entreprises à l'égard des managers se sont intensifiées tout au long de la ligne hiérarchique. Leur métier évolue. De nouvelles compétences sont devenues nécessaires pour exercer le métier de manager dans une organisation en permanente reconfiguration. Les « bonnes pratiques managériales » des années 2015-2020 ne peuvent être celles qui ont permis la performance dans les premières années 2000-2015. Les changements des technologies, des marchés, des salariés, des parties prenantes sont de plus en plus rapides. Ils nécessitent l'engagement des managers dans le développement de la confiance organisationnelle et des comportements collaboratifs et innovateurs de leurs salariés. Les managers ne sont plus seulement un rouage pour appliquer les décisions descendantes et faire remonter les informations dans un système de reporting toujours plus consommateur de temps. Ils deviennent animateurs d'une communauté de collaborateurs, garants de la libération de la parole pour l'amélioration continue dans l'entreprise, et acteurs du déploiement des approches agiles du changement.

Depuis la parution en 2010 de la deuxième édition de *Manageor*, ouvrage de référence qui a permis à une génération de managers de s'adapter au contexte de crise et de mutation numérique de ces dernières années, le métier du manager a poursuivi son évolution pour répondre à des défis managériaux, nouveaux ou renforcés. Parmi ces défis, sept apparaissent essentiels pour le manager :

- Accroître le niveau d'**engagement** professionnel de ses collaborateurs. L'engagement des salariés est un facteur essentiel de la performance des entreprises. Les

outils de mesure de l'engagement se sont largement diffusés. Les recherches ont permis de faire ressortir le rôle essentiel des managers de proximité pour élever le niveau d'engagement dans un contexte de crise et de transformation rapide. Leur capacité à animer leur équipe, à partager avec eux une vision qui leur donne envie de se dépasser, à créer une ambiance de travail conviviale et chaleureuse, à reconnaître leur contribution et favoriser leurs comportements innovateurs est un facteur clé de succès;

- Développer la **confiance** du salarié envers l'organisation. Les recherches ont montré l'importance de la confiance organisationnelle dans l'adoption par les salariés de comportements performants. Le manager est en première ligne car la confiance à l'égard de l'organisation repose dans une large mesure sur la confiance vis-à-vis de son manager. Cette confiance s'obtient par un style de management empathique et bienveillant, un comportement éthique et respectueux des engagements et des valeurs de l'entreprise, le respect de ses collaborateurs et de leur qualité de vie au travail et par des décisions équitables et cohérentes. Le management par le stress et la peur a montré ses limites et ses dangers;
- Développer les **talents** de ses collaborateurs. Le manager doit mettre en œuvre les meilleures pratiques pour identifier le potentiel et développer les compétences afin de faire progresser chaque collaborateur dans la pyramide des talents, en ligne avec les orientations stratégiques de l'organisation. Les qualités pédagogiques du manager et sa capacité à transmettre ses habiletés et améliorer l'employabilité de ses collaborateurs sont essentielles. Le manager, découvreur et développeur de talents, renforce ainsi la confiance organisationnelle et l'engagement de ses collaborateurs;
- Veiller au **bien-être** et à la qualité de la vie au travail. Le bien-être est un facteur important d'efficacité au travail et le manager a un rôle important à jouer pour améliorer la qualité de vie au travail. Il veille aux conditions de travail, identifie et réduit les risques psychosociaux, accompagne ses collaborateurs en situation délicate, gère le stress et adapte son style de management aux spécificités de ses collaborateurs;
- Faire de la **diversité** une richesse. La diversité des équipes est un facteur de créativité, d'agilité et de performance si le manager est capable de bien la gérer. Le manager doit devenir capable de faire coopérer harmonieusement les différentes générations, intégrer et faire évoluer les personnes en situation d'handicap, veiller à la stricte égalité professionnelle entre femmes et hommes, éviter toute discrimination dans ses décisions, garantir l'égalité des chances. Il doit prévenir les comportements discriminatoires au sein de son équipe et faire accepter toutes les différences dans le respect des règles et des orientations de l'entreprise;
- Construire le **changement** avec les salariés. Le manager est en première ligne pour réussir les projets de changement et de transformation. Son implication est essentielle pour passer des changements de niveau un (changement de contexte, de façon de faire, de compétences) aux changements de niveau deux (changement d'identité, de culture) permettant à l'entreprise de relever les défis de son adaptation permanente aux transformations de son environnement. Le manager co-construit le changement avec ses équipes en adoptant une démarche expérientielle et en utilisant les outils du changement agile (ateliers participatifs, codéveloppement...);

– Manager de façon socialement, socialement et environnementalement **responsable**. Les managers doivent inscrire leurs actions dans le cadre des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux de leur entreprise et favoriser l'adoption par leurs collaborateurs de comportements responsables.

Pour relever ces défis, le manager doit développer de nouvelles compétences. Cette troisième édition de *Manageor* lui apporte une aide essentielle et je me réjouis du partenariat qui associe la revue « *Question(s) de Management* » à cette édition. La revue « *Question(s) de management* » a l'ambition de valoriser les recherches portant sur l'impact des transformations sociétales sur le management des organisations et a la volonté d'explorer, dans chacun des domaines du management, les interrogations qui naissent dans un contexte de transition ainsi que les pistes de réponse. Les nouveaux défis managériaux ont été traités dans les précédents numéros de « *Question(s) de management* » avec « Question(s) de changement » pour le numéro 0 (septembre 2012), « Question(s) d'engagement » (N° 1), « Le changement en questions » (N° 3), « Question(s) de risque » (N° 4) « Question(s) de Générations » (N° 6), « Question(s) de Change Digital » (N° 7), « Question(s) de confiance » (N° 8), « Question(s) de responsabilité » (N° 9) et « le Changement agile » (N° 10, septembre 2015). Une vingtaine de contributions de membres du comité scientifique et du conseil stratégique de « *Question(s) de management* » ont enrichi cette nouvelle édition et je remercie mes collègues et amis, Michel BARABEL et Olivier MEIER, pour nous avoir associés à cet ouvrage de référence qui rassemble harmonieusement les contributions complémentaires de professionnels, d'experts et de chercheurs et les présente de façon synthétique et pédagogique.

Cette troisième édition de *Manageor* a pour sous-titre « Tout le management à l'ère digitale ». Elle mérite incontestablement ce titre par sa richesse. Les grandes théories du management, les modes de fonctionnement des entreprises, le nouveau contexte managérial, les rôles du manager, l'animation et le management des équipes, le pilotage de la performance, la gestion des conflits, la conduite du changement et le travail à distance sont traités de façon synthétique, vivante, accessible et pédagogique.

Cette 3<sup>e</sup> édition, à la pointe de l'actualité, structurée autour de contributions de dirigeants, managers, experts, consultants et enseignants-chercheurs, orientée vers l'action et les nouvelles pratiques managériales, constitue l'ouvrage de référence pour tous ceux qui souhaitent enrichir et approfondir leurs connaissances managériales

Jean-Marie PERETTI

Rédacteur en chef « *Question(s) de management* »

Professeur à l'ESSEC Business School

Titulaire de la chaire ESSEC du Changement



# Introduction

La précédente édition de *Manageor* date de 2010. Seulement cinq années se sont écoulées, mais force est de constater que le monde managérial a profondément changé. Des évolutions sociétales qui n'étaient alors pas encore perçues comme structurelles, ont transformé les organisations, allant même jusqu'à interroger le devenir du métier de manager.

Focalisons-nous sur quatre d'entre elles.

– **Le digital/numérique** n'est plus un épiphénomène. Il est devenu un raz de marée (l'enquête LinkedIn/EY 2013 montre à partir d'une étude auprès de milliers de dirigeants du monde entier que le numérique est perçu comme le premier facteur de transformation des organisations par 41% des répondants avec des pics à 63% aux États-Unis et à 59% dans les pays émergents). Il balaye les secteurs, les métiers, les organisations et le management: *cloud*, *big data*, Internet des objets, plateformes collaboratives, réseaux sociaux d'entreprise, robotisation, intelligence artificielle, nouvelles applications... Et la révolution est loin d'être achevée<sup>1</sup>. Le travail collaboratif dans le cadre de plateforme ou de réseau devient la norme pour produire de l'innovation frugale grâce à l'intelligence collective de tous. Le nomadisme s'impose (tiers lieu, télétravail partiel, flexibilité des horaires...). C'est, notamment dans le modèle distanciel, la compétence et l'expertise que les membres de votre réseau vous reconnaissent qui font la légitimité d'un individu et donc sa capacité à être reconnu comme un leader. Dans ce monde, les « *soft skills* », les qualités disruptives, la capacité à inspirer et à créer de la confiance deviennent des qualités indispensables.

– **La mondialisation** est plus que jamais une constante: les entreprises, notamment les plus grandes, opèrent dans un marché mondial où les problématiques de compétitivité et les questions géopolitiques structurent les choix d'implantation et les stratégies. Dans ce contexte, l'interculturalité et la diversité sont un défi central du management. Après le réveil des BRICS, voici venir le temps (Coface, 2014) des MINT (Mexique, Indonésie, Nigeria, Turquie) et des CIVETS (Colombie, Indonésie, Vietnam,

---

<sup>1</sup> Roland Berger, en 2014, estime que c'est près de 4,2 millions d'emplois qui sont menacés par l'automatisation des métiers à l'horizon 2025.

Égypte, Turquie et Afrique du Sud). La capacité à gérer des équipes internationales et à faire de la diversité culturelle une force plutôt qu'une source de conflit devient le sujet central des managers dans les multinationales.

– **La responsabilité sociale et sociétale et la montée des questions éthiques et environnementales** sont de plus en plus au centre du jeu. Depuis la crise engagée en 2007, pas un jour ne se passe sans qu'un ouvrage, un expert ou une association ne dénoncent la trop forte orientation des entreprises vers les seuls intérêts financiers à court terme, ne critiquent les agences de notation, le modèle anglo-saxon des affaires, les business schools (cf. le changement de nom des universités de Tilburg aux Pays-Bas et de Glasgow en Écosse en School for Business and Society) responsables de formater des dirigeants non éthiques, travaillant « en silo », arrogants et incapables de gérer la complexité. Les questions de diversité (égalité hommes/femmes), de discrimination, le développement d'approches critiques et réflexives du management, les réflexions autour de nouveaux statuts juridiques tels que la société à objet social étendu (Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel, 2015)<sup>1</sup> s'attachent à prendre en compte des dimensions sociales et solidaires dans le code génétique des entreprises.

– Les modifications de la population active avec l'arrivée massive des **jeunes générations porteuses d'une culture Y** (quête de sens, nouveau rapport au travail et à la hiérarchie) qui progressivement se diffusent à l'ensemble de la population active: fin de l'autorité de statut et de la verticalité d'un côté, désir de partage et de collaboratif de l'autre (leadership partagé, holocratie, co-construction, collégialité, autorité distribuée, plateforme collaborative...). Le manager, sous peine de faire un « flop », doit tenir un discours authentique (absence de fausses promesses) correspondant à l'entreprise (ne pas se survendre, revendiquer ce que l'on est) pour les attirer. Il doit également s'assurer de la bonne corrélation entre les promesses (discours de l'employeur, valeurs), les faits (actes, politiques RH, styles de management) et l'organisation spatiale (bureaux, locaux) afin de les fidéliser. La culture managériale doit être décontractée, participative, transparente, exigeante et ouverte avec l'instauration d'espaces de convivialité et d'un environnement de travail moderne et high-tech afin d'en faire des lieux de vie et d'espaces partagés pour renforcer les échanges et les coopérations à condition qu'ils soient co-construits avec les collaborateurs. Là encore, tout un programme.

Ces transformations s'entremêlent pour proposer un nouvel environnement de travail aux individus et notamment aux dirigeants et managers. Dans ces nouveaux rapports au temps, à l'espace, au travail, à l'autorité, aux institutions, aux savoirs, aux parties prenantes, aux contraintes, à la transparence, à l'environnement et à autrui, quels sont les rôles et les compétences attendues des managers/leaders ? Comment peuvent-ils aborder les grandes problématiques qui traversent les organisations :

- Manager les générations à distance, la diversité, le changement, l'innovation...
- Être un manager éthique, international, responsable...
- Attirer, fidéliser, engager, susciter la confiance...
- Gérer les injonctions contradictoires et les ambiguïtés ?

---

<sup>1</sup> Les auteurs insistent sur le paradoxe du « profit sans la prospérité » qui conduit à un « gâchis humain et social majeur, voire au déclin et à l'appauvrissement » du modèle capitaliste actuel et prônent l'introduction dans le droit des sociétés d'une option permettant à toute entreprise, quelle que soit sa forme, d'inscrire dans ses statuts des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle assigne à son activité.

C'est à ce voyage dans ce nouveau monde managérial que nous vous invitons.

Mais ne soyons pas inconséquents, ne jetons pas le « monde d'avant » (le management traditionnel) avec l'eau du bain. Pendant de nombreuses années encore vont coexister les logiques traditionnelles et celles issues du digital. Certains idéaux nés du numérique, aujourd'hui « *mainstream* » et phénomènes de mode, auront sans doute du mal à s'imposer, puis retourneront dans l'oubli avant que le cycle de vie managérial ne les remettent peut-être au goût du jour quelques années plus tard.

Le monde managérial est aujourd'hui un monde de paradoxes, d'injonctions paradoxales, de discours contredits par les actes. À charge pour tout manager (futur, en herbe, débutant ou confirmé) de se servir du *Manageor* comme d'une mallette pédagogique où puiser conseils, théories et illustrations pour se forger sa propre doctrine managériale.

Nous vous souhaitons à tous une bonne lecture.

Michel Barabel et Olivier Meier





# Partie 1

## Analyser le fonctionnement des organisations

<b>Chapitre 1</b> /// Comprendre les théories du management	<b>7</b>
<b>Chapitre 2</b> /// Décrypter le triptyque « structure-culture-fonctionnement »	<b>93</b>
<b>Chapitre 3</b> /// Analyser le nouveau contexte managérial	<b>155</b>
<b>Chapitre 4</b> /// Le métier de manager	<b>201</b>



**IdéeFORCE** Les théories du management ont comme finalité d'éclairer le manager sur les caractéristiques de son organisation et de lui donner matière à réflexion. En effet, comme l'indique Morgan (2006), « les gestionnaires qui se montrent efficaces dans leur domaine doivent apprendre l'art de «décoder» les situations dans lesquelles ils interviennent [...] en gardant à l'esprit plusieurs scénarios afin de prendre les mesures qui semblent les plus appropriées ». L'une des finalités de la théorie des organisations est donc de fournir aux managers plusieurs grilles de lecture, afin que, face aux problèmes complexes qu'ils rencontrent quotidiennement, ils soient capables d'observer la situation sous plusieurs angles avant de décider du comportement le plus adéquat à adopter.

# Chapitre 1

# Comprendre

# les théories

# du management

**L**ES THÉORIES MANAGÉRIALES ONT POUR OBJET de décrypter le fonctionnement des organisations afin d'en permettre une meilleure compréhension. L'ampleur du sujet pousse souvent les auteurs à se focaliser sur un aspect particulier de l'organisation (les motifs de son existence, les conditions de survie, de sa structuration, la répartition des activités, les moyens d'améliorer ses performances, les rôles respectifs de ses membres, la façon de diriger une organisation...) au détriment d'une approche globale relativement difficile, étant donné la complexité du phénomène étudié. L'étude des organisations nécessite aussi de mobiliser différentes disciplines (sociologie, psychologie et psychanalyse, anthropologie, histoire, économie, gestion, sciences politiques...) qui sont autant d'angles d'analyse pertinents. Néanmoins, cette multitude de perspectives et de champs théoriques conduit à percevoir le champ managérial comme étant extrêmement hétérogène (points de vue divergents, conflits d'interprétation, objets d'études variés...), ce qui empêche toute présentation synthétique.

## Sommaire

Les théories traditionnelles du management	8
Les autres écoles managériales	31
Analyse globale	79



## /// Les théories traditionnelles du management

---

La théorie des organisations est relativement récente au regard d'autres disciplines. En effet, elle n'apparaît véritablement qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle alors que les premières formes d'organisations marchandes émergent à la Renaissance et que l'entreprise moderne se développe à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle lors de la première révolution industrielle. Certains auteurs considèrent que les travaux d'Adam Smith (1776) sont les premiers à introduire des notions telles que la division du travail ou la recherche de la productivité. De même, David Ricardo (1817) conseille d'organiser le travail en spécialisant les différentes tâches de production. Les premiers travaux sont centrés sur l'optimisation des organisations et de leur fonctionnement. Les auteurs formulent des théories pour améliorer les performances des entreprises. On distingue, d'une part, l'école classique qui développe une approche centrée sur la rationalisation du système de production, du processus d'administration ou du système d'autorité et d'autre part, l'école des relations humaines qui mise sur la qualité des rapports humains et la mise en œuvre d'un style de management bienveillant pour améliorer les résultats des organisations.

### 1 L'école classique

L'école classique (ou école formelle) des organisations regroupe des courants de pensée aux préoccupations très différentes, mais marquées par une même approche de l'organisation, à savoir la **recherche de la rationalité**. En relation avec la révolution industrielle (mécanisation, urbanisation, concurrence accrue), cette école donne une place prépondérante à la production et aux ingénieurs. Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités. Selon cette logique, il est possible de distinguer trois principales contributions associées à ce courant : la **rationalité productive** (Taylor), la **rationalité administrative** (Fayol) et la **rationalité structurelle** (Weber).

#### 1.1 Les principes du management scientifique

##### Contexte des travaux

F.W. Taylor (États-Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des **membres fondateurs de la théorie des organisations**. Son parcours personnel permet de comprendre l'origine de ses travaux et son cadre d'analyse. Issu d'une famille aisée, il doit renoncer à des études prestigieuses pour raisons de santé. Cela le conduit à commencer sa carrière comme simple ouvrier dans une entreprise métallurgique. Il va ensuite gravir rapidement les échelons hiérarchiques de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur chef. Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productif

(rôle opérationnel, rôle d'encadrement et rôle de conception) et à développer une vision globale du travail en atelier.

### Postulats

En 1911, Taylor publie un traité intitulé *Principles of Scientific Management* qui s'appuie sur quatre principaux postulats. En premier lieu, Taylor affirme sa foi dans la science qui doit permettre d'arriver à **une méthode de management « scientifique »**. Deuxièmement, il considère que la gestion de production est inefficace parce que l'encadrement est incompetent et mal formé, et s'avère ainsi de peu d'utilité pour donner des conseils aux ouvriers dans leurs tâches quotidiennes. Troisièmement, il pense que les entreprises s'en remettent trop facilement à des hommes exceptionnels pour gérer les dysfonctionnements, alors que les performances pourraient être grandement améliorées en mettant en place une méthode de travail systématique. Enfin, Taylor critique le système de rémunération mis en place dans les usines avec un salaire fixe qui conduit les ouvriers performants à limiter leur production (absence d'incitations financières à produire plus).

Ainsi, l'analyse critique de la situation des hommes au travail conduit Taylor à considérer que le travail des ouvriers est pénible et ne permet pas aux hommes d'être pleinement efficaces, en raison de règles empiriques qui freinent le rythme de travail.

#### Concepts clés

- Méthode scientifique de conception du travail (analyse du travail, élaboration de tâches optimisées...).
- Division verticale (séparation entre conception et réalisation) et horizontale du travail (organisation logique de l'atelier en postes se succédant logiquement).
- *One best way* (la bonne personne au bon endroit, spécialisation des opérateurs, définition de la meilleure manière d'accomplir une tâche).
- Rémunération variable proportionnelle à la performance (salaire fixe, primes d'objectifs).
- Économie d'échelle, productivité, effet d'apprentissage et rentabilité.
- Système de contrôle renforcé (faible autonomie et faible responsabilité des opérateurs).
- Paternalisme (réaffectation d'une partie des recettes aux œuvres sociales de l'entreprise).
- Recherche d'une paix sociale durable : conciliation des intérêts respectifs des ouvriers et des patrons.

### Principes

Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils visent à rechercher des moyens pour permettre à l'homme de réaliser de manière efficace ses tâches sur son poste de travail. La solution proposée par Taylor au problème de l'inefficacité qui, selon ses termes, est « le plus grand mal du siècle », est l'application de méthodes

scientifiques à l'analyse et l'amélioration de l'organisation des tâches. Elle revient à définir de façon très précise la manière dont les tâches doivent être organisées et les rôles que doivent occuper les différents acteurs (ouvriers et responsables) pour obtenir une productivité optimale. Cette démarche s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux établis au niveau du travail dans les ateliers de production :

- la recherche de la **meilleure méthode pour réaliser une tâche**, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement ;
- le recrutement de l'**individu le mieux à même d'accomplir la tâche** par une étude « volontaire » du caractère, tempérament et rendement de chaque ouvrier matérialisé par cette citation : « le bon salarié à la bonne place ». Taylor opère ainsi une division du travail horizontale en mettant en place des circuits de production (organisation de l'atelier en différents postes de production se succédant de façon logique, spécialisation des tâches) ;
- la **formation** (perfectionnement des connaissances), le **suivi** et le **contrôle** permanents du personnel ;
- la mise en place d'un **système de salaires proportionnel au rendement**. Taylor fixe un seuil minimum de production dans la journée en dessous duquel le salarié est renvoyé et qui donne droit à un salaire fixe. Si le salarié dépasse ce seuil, il va toucher un paiement différentiel sur la base des pièces produites supplémentaires qui peut lui permettre de dépasser largement son salaire fixe. Néanmoins, le salaire variable est plafonné car le salarié risque de mal utiliser son argent (boisson, jeu...). De fait, en cas de surplus de productivité, les fonds sont alloués aux œuvres sociales de l'entreprise chargées de pourvoir aux logements et à l'éducation notamment de la famille des ouvriers ;
- la **séparation rigoureuse des tâches** entre ceux qui conçoivent (les ingénieurs dans les « bureaux de planification et d'organisation ») et ceux qui exécutent (les ouvriers dans les ateliers). Cette séparation est qualifiée de « division verticale » du travail. Deux niveaux d'encadrement sont donc distingués : les contremaîtres chargés de tâches fonctionnelles et de la supervision des équipes et les membres du bureau d'études chargés de préparer le travail et son exécution ainsi que la circulation des produits et des matériaux. Ce service se charge, en outre, de l'embauche, de la paie et de la discipline.

### à retenir

Dans le management scientifique, les méthodes sont fondées sur une démarche scientifique, dans le but d'améliorer la performance des formes et des organisations.

La gestion scientifique repose sur l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (le **one best way : la meilleure façon de faire**). Les propositions de Taylor qui fondent l'organisation scientifique du travail (OST, gestion et coordination des tâches en vue

d'établir et de maintenir l'aménagement optimum du travail au sein de l'entreprise, à partir de principes ou de méthodes résultant d'une recherche scientifique) s'articulent autour de quatre axes principaux :

- l'**implication des dirigeants** dans le management qui ne peuvent ignorer les conditions de travail de leurs employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité. Les dirigeants ont également la