

Module : **MANAGEMENT II - TD**
2^{ème} semestre

Liste des Professeurs (es) de Management 2 :
Equipe Management (*par numéro d'ensemble*)

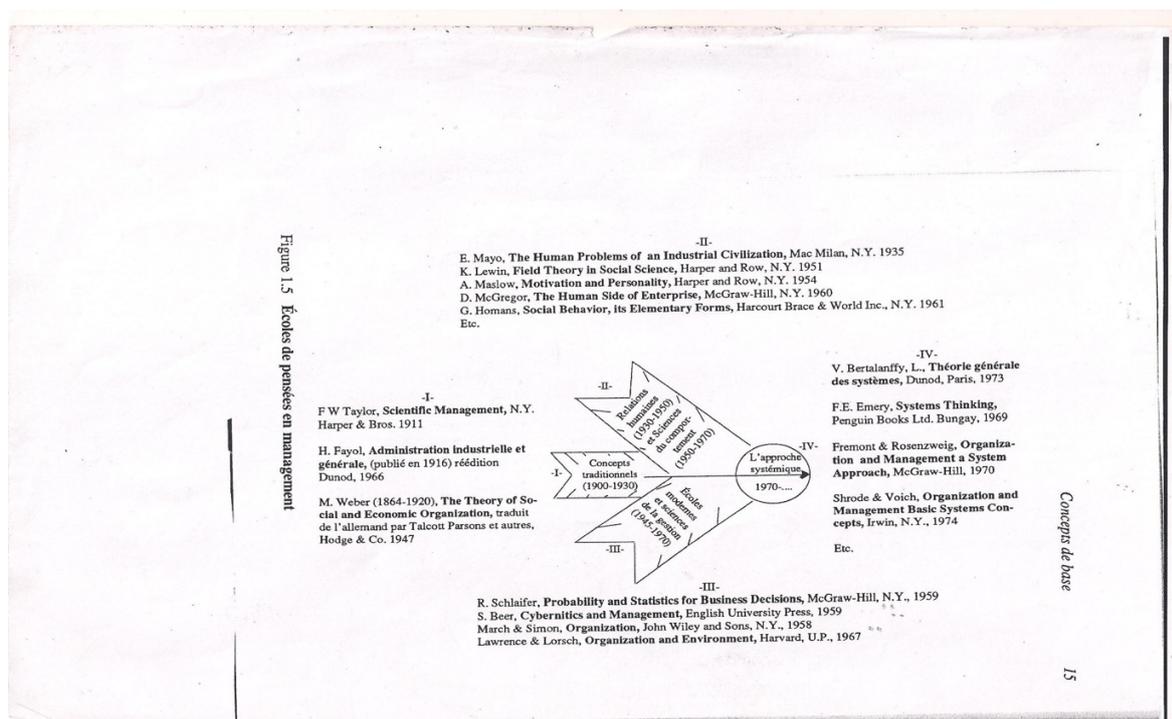
- **BENNIS-BENNANI Yasmina** E1
- **DLIMI Soumaya** E2
- **DLIMI Soumaya** E3
- **ELHAOUS Mohamed** E4
- **KCHIRID Amina** E5
- **CHERKAOUI Adil** E6
- **BOUTALEB Fatem** E7
- **BENHIDA Zakia** E8
- **BOUTALEB Fatem** E9
- **TEMNATI Rajaa** E10
- **DEBBARH Salima** E11
- **DEBBARH Salima** E12

Année Universitaire 2019 – 2020.

Plan des TD

- Ecoles de pensée en Management (résumé)	2
- Mini cas Rimailho	3
- Repères fordisme, toyotisme	6
- Repères Drucker, Mintzberg	7
- Texte Henri Ford	8
- Mini cas CERAMICO	10
- Texte Max Weber	12
- Texte Eiji Toyoda et le juste à temps	15
- Les managers	16
- Texte Carlos Ghosn	17
- Managers et entrepreneurs marocains	18
- Les 7 qualités d'un(e) manager	19
- Cas de femmes managers	21
- Texte Amine Khayatei	22
- Texte managers suite	24
- Le processus de planification	26
- Discussion sur le Net	27
- Planification opérationnelle – diagramme de Gantt	28
- Fiche « le savoir-être »	29

Concepts de base : écoles de pensée en Management.



TD (Mini-cas) :

Chapitre 1 : Les écoles de pensées et pratiques managériales

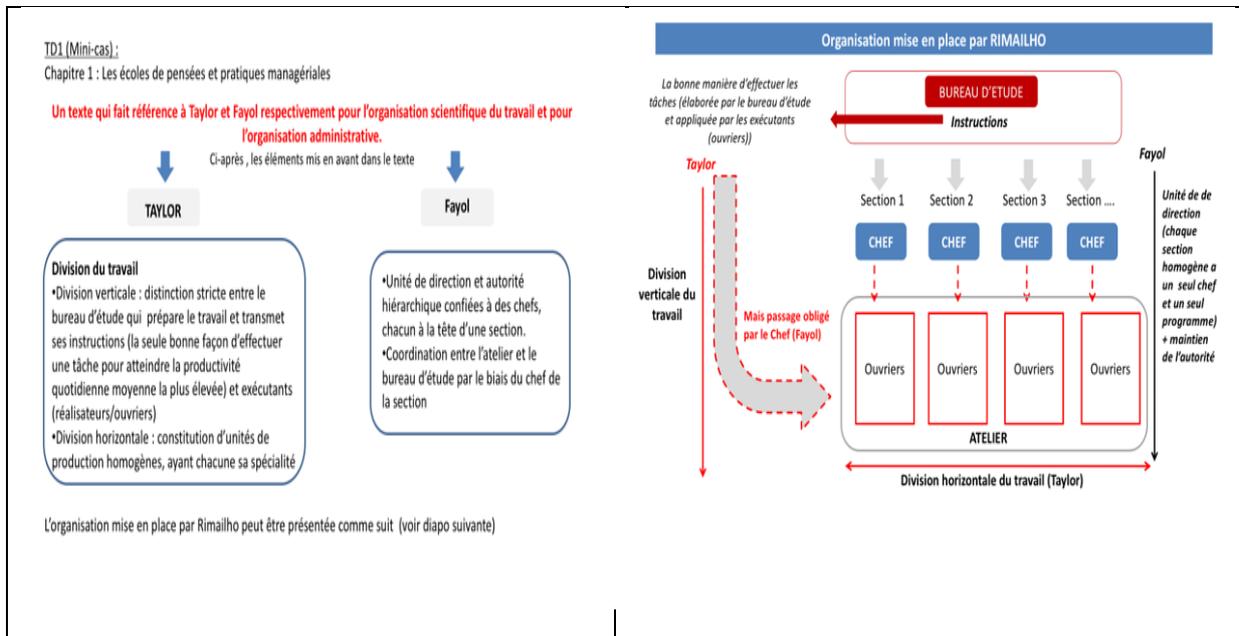
TD1 (Mini-cas) :

Chapitre 1 : Les écoles de pensées et pratiques managériales

Dès 1936, Rimailho proposait de diviser les ateliers en sections ayant chacune leur chef et constituant des unités de production aussi homogènes que possible, mais également autonomes. Réunissant des ouvriers de toutes spécialités et qualifications, coopérant au même travail, ayant chacune un commandement unique, ces sections étaient regroupées sous un autre commandement unique, reproduisant ainsi « le groupement militaire des unités, fruit d'une expérience millénaire » (Rimailho, 1936 : 17). La section constituait le groupe auquel le bureau d'étude transmettait ses instructions et qui présentait ses remarques en fonction de son expérience propre, face à des problèmes qu'il semblait plus apte à résoudre qu'un organisme central d'organisation. Cependant, c'est le chef de section qui assurait cette relation. Ainsi étaient conciliés l'unité de commandement et le maintien de l'autorité hiérarchique avec la nécessaire coordination entre le travail de l'atelier et sa préparation par le bureau d'étude.

Source : Yannick Lemarchand, *Idiologies et comptabilité : l'exemple français de l'uniformisation des méthodes de calcul de coûts. 1927-1947 (extrait), in De Computis on line, Revista Espanola de Historia de la Contabilidad, Diciembre 2004.*

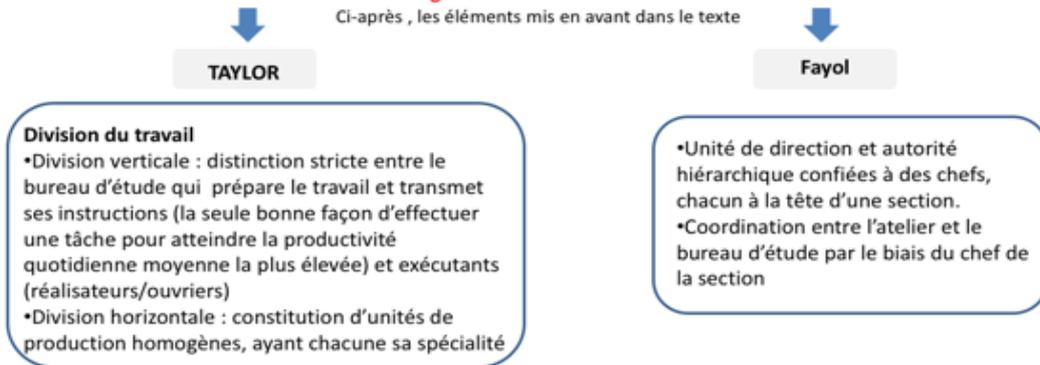
Expliquer l'organisation décrite dans le texte en s'appuyant sur les concepts théoriques développés dans le premier chapitre sur les écoles de pensées et pratiques managériales.



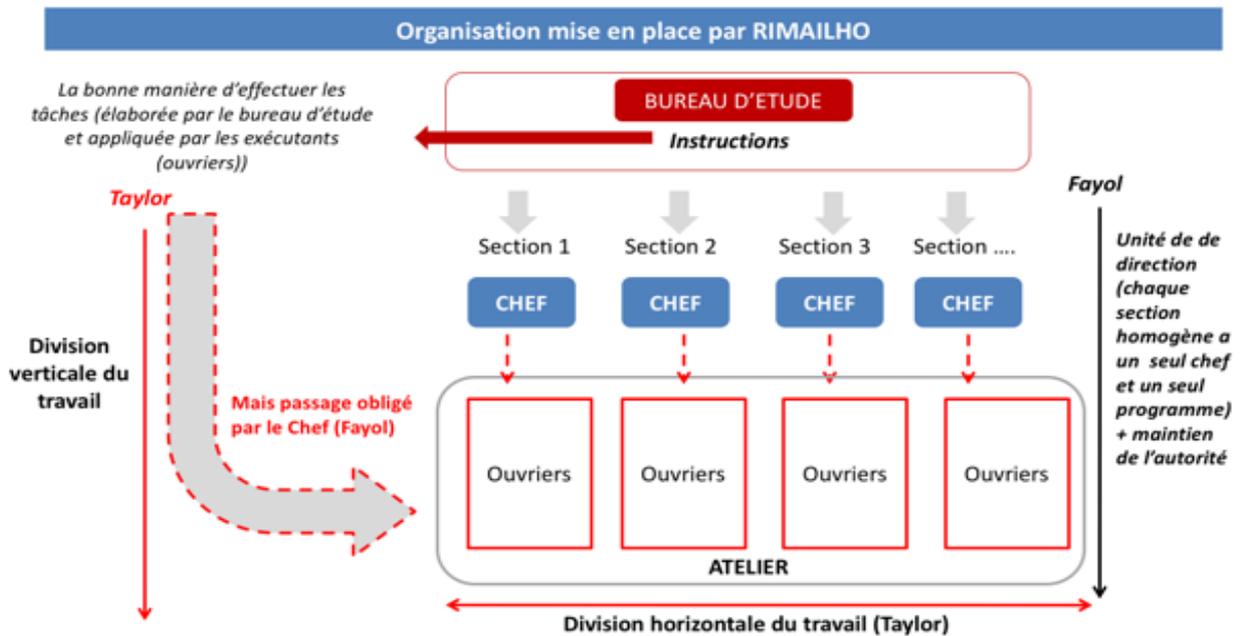
TD1 (Mini-cas) :

Chapitre 1 : Les écoles de pensées et pratiques managériales

Un texte qui fait référence à Taylor et Fayol respectivement pour l'organisation scientifique du travail et pour l'organisation administrative.



L'organisation mise en place par Rimailho peut être présentée comme suit (voir diapo suivante)



TD1 (Mini-cas) :

Chapitre 1 : Les écoles de pensées et pratiques managériales

Dès 1936, Rimailho proposait de diviser les ateliers en sections ayant chacune leur chef et constituant des unités de production aussi homogènes que possible, mais également autonomes. Réunissant des ouvriers de toutes spécialités et qualifications, coopérant au même travail, ayant chacune un commandement unique, ces sections étaient regroupées sous un autre commandement unique, reproduisant ainsi « le groupement militaire des unités, fruit d'une expérience millénaire » (Rimailho, 1936 : 17). La section constituait le groupe auquel le bureau d'étude transmettait ses instructions et qui présentait ses remarques en fonction de son expérience propre, face à des problèmes qu'il semblait plus apte à résoudre qu'un organisme central d'organisation. Cependant, c'est le chef de section qui assurait cette relation. Ainsi étaient conciliés l'unité de commandement et le maintien de l'autorité hiérarchique avec la nécessaire coordination entre le travail de l'atelier et sa préparation par le bureau d'étude.

Source : Yannick Lemarchand, Idologies et comptabilité : l'exemple français de l'uniformisation des méthodes de calcul de coûts. 1927-1947 (extrait), in De Computis on line, Revista Espanola de Historia de la Contabilidad, Diciembre 2004.

Expliquer l'organisation décrite dans le texte en s'appuyant sur les concepts théoriques développés dans le premier chapitre sur les écoles de pensées et pratiques managériales.

REPÈRES : Le fordisme

Ford invente le travail à la chaîne, où l'ouvrier réalise un travail posté (l'ouvrier ne se déplace plus pour aller chercher les pièces nécessaires) dans lequel il répète sans fin les mêmes gestes sans être maître de sa production dans la mesure où c'est la vitesse de la chaîne qui la détermine (réduction des temps morts et des temps de manutention). La parcellisation et la standardisation des tâches permettent de produire en grande série des produits standard à bas coûts (économie d'échelle).

Ainsi en cinq ans (1908-1913), Ford passe de 6 000 à 189 000 véhicules (la Ford T) produits. De fait, les prix de vente des produits deviennent accessibles au plus grand nombre entraînant le début de la consommation de masse. Ford invente aussi, ce que l'on a qualifié de contrat social, en offrant en contrepartie d'un travail peu épanouissant (facteur de conflits, d'absentéisme, de problèmes de qualité ou de turn-over) un salaire fixe attractif (5 dollars par jour au lieu des 3 dollars habituellement proposés, négociation régulière avec les syndicats pour revaloriser les salaires), un emploi stable (volonté de fidéliser les ouvriers) et des avantages sociaux (paternalisme). En élevant le niveau de vie des ouvriers, il en fait alors des clients potentiels de ses voitures et crée les conditions d'une croissance économique soutenue. Le système fordien correspond à un environnement économique stable et des attentes standardisées des clients (l'offre induit la demande). En revanche, l'avènement du client roi, l'accélération et la complexification de l'environnement ont montré les limites du système.

REPÈRES : Le toyotisme ou l'amélioration de la théorie X

Taïchi Ohno est à l'origine de la méthode de production dite « juste à temps » (JAT : *just in time*) chez Toyota. Son principal intérêt est de réduire considérablement les stocks en les faisant gérer par les fournisseurs et les sous-traitants. Plus généralement, le JAT (Kanban) prône les principes suivants :

- produire à la commande (déclenchement de la commande par la vente au client),
- apprendre à produire de petites quantités des produits différenciés (flexibilité),
- éviter les attentes ou les temps morts lors du processus de production (flux tendus),
- concevoir de façon logique les ateliers,
- maîtriser totalement la qualité,
- respecter la propreté de l'atelier,
- disposer d'un personnel polyvalent, informé et solidaire des objectifs de l'entreprise.

REPÈRES : Les atypiques : Peter Drucker (1909-2005) ou le pragmatisme managérial

Peter Drucker est né en Autriche à Vienne en 1909. Après un doctorat de droit public et international obtenu à Francfort (Allemagne), il émigre en Angleterre puis aux États-Unis en 1937. Il est le fondateur de ce que l'on a appelé « l'école néoclassique ». P. Drucker est un auteur prolifique : il a publié trente-cinq ouvrages dont quinze portant sur le management tels que *The Concept of Corporation*, *The Practice of Management*, *Managing for Results*, *The Effective Executive* ou encore *Managing in the Next Society* paru en 2002. Il figure régulièrement en tête des classements des « gourous du management » les plus influents réalisés par le *Financial Times*. De fait, de nombreux dirigeants, tels que l'ancien PDG de General Electric Jack Welch, se revendiquent de Peter Drucker. À ce propos, Jack Welch raconte comment les deux questions que lui a posé Drucker en 1980 (si vous n'étiez pas déjà dans ce métier, est-ce que vous y rentreriez aujourd'hui ? et si la question est non, comment allez-vous gérer cette situation ?) l'ont conduit à transformer la stratégie de son groupe (ne rester présent que sur des métiers où l'on occupe la position de n° 1 ou n° 2). Il est d'ailleurs considéré par certains comme l'inventeur du métier de consultant en organisation. Drucker doit sa notoriété à la force de ses idées mais surtout à sa capacité à traiter simplement des questions managériales de tous les jours. Ces travaux se caractérisent par une forme de pragmatisme (donner des principes d'action clairs). Il est à l'origine de plusieurs idées fondatrices du management :

- Drucker a introduit l'idée de décentralisation dans les années quarante pour permettre aux multinationales de gérer leurs activités (développement de la structure divisionnelle) ;

REPÈRES : Les atypiques : Henry Mintzberg (1939 -)

Né le 2 septembre 1939 à Montréal, Henry Mintzberg fait partie des auteurs contemporains d'ouvrages de management parmi les plus célèbres.

Depuis son premier ouvrage, Mintzberg s'est positionné en marge du courant traditionnel du management stratégique qui développe selon lui une vision trop normative de la stratégie et donne un rôle démesuré à la planification stratégique. L'auteur accorde une place importante aux phénomènes émergents et au rôle de l'intuition pour faire face à un environnement incertain, complexe, changeant et ambigu. Quels que soient les thèmes étudiés, il a tenté de réconcilier l'approche rationnelle normative (contenu) et l'approche qualitative (processus et informel) en développant une vision intégrative. Mintzberg (1999, p. 306-351) se positionne ainsi dans « l'école de la configuration ». Cette dernière cherche à intégrer les apports des principales écoles de la pensée managériale en décrivant une organisation à un moment donné comme une certaine configuration stable de ses attributs (structure, style de commandement, stratégies et contexte environnemental).

Les thèmes de recherche de Mintzberg sont extrêmement variés :

- le travail quotidien des dirigeants (1973) : identification de dix rôles clés (cf. chapitre 3) ;
- une critique de la planification stratégique (1978) : la planification, en mettant en place des systèmes de contrôle stricts, limite l'autonomie et la flexibilité des acteurs et la capacité d'adaptation de l'organisation. Elle s'avère alors inefficace et dangereuse dans des périodes de turbulences de l'environnement car elle tend souvent à remplacer une vision stratégique par une procédure (l'extrapolation par statu quo) qui décourage la pensée et le changement stratégique ;
- le mode de formation de la stratégie (1978) avec l'identification des stratégies émergentes par opposition aux stratégies délibérées ;
- le changement organisationnel (1990) : une organisation vit de longues périodes de stabilité séparées par des chocs périodiques violents de courte durée. Cependant, de façon sous-jacente l'organisation est en changement permanent et continu. Elle alterne des cycles de convergence adaptative vers la stabilité auxquels succèdent des cycles de lutte divergente pour le changement ;
- les configurations, entre structure et pouvoir (1971) : ce thème est développé en détail dans le chapitre 2.

1863-1947

HENRY FORD Son idée révé

L'année de sa naissance, Abraham Lincoln s'employait à gagner la guerre de Sécession tout en peaufinant son plan de suppression de l'esclavage. Le Nouveau Monde restait en grande partie un territoire vierge et épargné par le déferlement des techniques innovantes qui bouleversaient à cette époque l'économie des pays européens.

Henry Ford est né en 1863, de parents immigrés (père irlandais, mère belge), qui avaient installé leur ferme près de Detroit, à Dearborn, ville qui héberge aujourd'hui le siège de la Ford Motor Company. Il perd sa mère à 13 ans. Adolescent, il s'amuse à démonter et à remonter le mécanisme de sa montre, puis de celles de ses amis. Entré comme apprenti dans la firme de Thomas Edison, il se montre si industrieux qu'on le désigne ingénieur en chef. On lui propose ensuite le poste de directeur, à condition qu'il cesse de s'occuper le week-end de ses étranges machines. Car, depuis que Karl Benz a parcouru 100 kilomètres sur son tricycle en 1886, le moteur à explosion (qui mérite alors son nom, tant au niveau sonore qu'olfactif) intéresse Ford au plus haut point. Dès 1896, il fabrique un quadricycle. Puis, en 1899, après avoir refusé le pont d'or que lui offre Edison, il trouve des financiers pour créer une société. En deux ans, il produit plusieurs voitures, avant de quitter cette firme (qui deviendra Cadillac!) dans laquelle il n'a pas tous les pouvoirs. Il fonde alors une nouvelle entreprise, dont l'emblème est son nom signé d'une belle cursive sur fond bleu. Un symbole pour cet homme aux talents immenses mais qui sait à peine écrire...

Record de vitesse. Ford met au point un prototype, baptisé «999», dont la conduite fait la part belle au courage. C'est un châssis-cadre nu, portant un siège baquet ouvert à tous les vents et doté d'un moteur monstrueux de 19 litres de cylindrée, sans capot ni calandre. Cet engin, qui dégage un bruit et une chaleur

effroyables, n'a que deux barres de direction en guise de volant. Avec Ford aux commandes, il atteint 147 km/h en 1904, offrant aux Etats-Unis le record de vitesse absolue. Cette image de pionnier le sert, et les commandes affluent. Prudent, Ford a verrouillé la prise de décision. Les actionnaires n'y voient aucun mal, le bénéfice atteignant 300% de leur mise la première année. Pour l'entrepreneur, âgé de 41 ans, c'est le vrai départ. Dans ce vaste pays, où le réseau ferré est encore lâche, l'auto ne peut que réussir.

Chronomètre et trois-huit. Dès lors, la vision de Ford englobe à la fois le bouillonnement des techniques et la transformation des modes de vie qu'engendre la motorisation de l'Amérique. Obstiné, dictatorial, il met tout en œuvre pour que son projet social – «la voiture pour tous» – voie le jour. A la suite de Frederick Taylor, de sept ans son aîné, il applique dans ses usines «l'organisation scientifique du travail» qu'il avait

Les leçons de son succès

◆ LA PRODUCTION DE MASSE RÉDUIT LES COÛTS ET PERMET AINSI DE VENDRE À BAS PRIX

◆ UNE PARTIE DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ SERT À ACCROÎTRE LES SALAIRES

◆ UNE PETITE ÉCONOMIE FAITE EN GRANDE SÉRIE REPRÉSENTE UNE GROSSE SOMME

déjà expérimentée comme chef d'atelier en rationalisant les méthodes de production chez Edison. Sa Ford modèle T, son chef-d'œuvre né en 1908, voit son prix baisser de plus de 50% en six ans, au fur et à mesure que la cadence de sa fabrication augmente. Au début, quinze hommes mettent douze heures à fabriquer une voiture, mais, dès 1914, il suffit de neuf ouvriers et d'une heure et demie! Ford est le premier à utiliser des chaînes de montage rapides et le chronométrage geste à geste. Malgré la diminution du temps de travail (journée de huit heures seulement, six jours par semaine), l'instauration des trois-huit engendre également un formidable bond de la productivité. Au milieu des années 1920, ce sont 2 500 Ford T qui «tombent de chaîne» chaque jour. Le fordisme est à l'oeuvre...

A cette époque, une voiture sur deux en circulation sur la planète est une Ford. L'entreprise possède les plus grandes usines du monde et l'atmosphère y est plus rude que dans «Les Temps

modernes» de Chaplin. Car à la monotonie des gestes s'ajoutent le bruit, les fumées, le danger. Ford accorde pourtant à ses ouvriers les meilleurs salaires. Ils doivent, en théorie, leur permettre de s'offrir un jour l'une des voitures qu'ils construisent. Ce sont les fameux «5 dollars par jour», qui provoquent la ruée de milliers de fermiers et de salariés d'autres industries vers Detroit.

Régnant sur ce peuple d'ouvriers, géant un chiffre d'affaires qui équivaut au budget d'un Etat, Ford atteint vite le sommet de sa puissance. Monarque absolu, il stigmatise la notion même de syndicats (sa propre police leur mène une véritable guerre) et intervient directement dans le débat national. En 1917, il proclame que jamais ses entreprises ne feront de bénéfices sur l'effort de guerre, bien qu'il produise alors des sous-marins et des avions. Puis il écrit, ou plutôt dicte, une série d'ouvrages pour expliquer sa doctrine, un libéralisme moraliste qui stigmatise les financiers et, par amalgame, les Juifs. «La négation de l'esprit industriel, c'est la spéculation», écrit-il avec raison. Mais des historiens assurent que son best-seller «The International Jew», diatribe violemment antisémite traduite en allemand, a été lu par Adolf Hitler.

Les débuts de la production de masse

	1910	1914
Nombre de Ford T produites	12 000	308 000
Temps de fabrication de la Ford T	12 h 30	1 h 30
Prix de la Ford T, en dollars	780	360

Ford produisit 16,5 millions de modèles T en dix-neuf ans. L'installation de chaînes de montage fit passer la production de 12 000 exemplaires en 1910 à 308 000 en 1914. Grâce à ses méthodes de production implacables, le prix de vente fut divisé par plus de deux en seulement quatre ans.

Fo
fac
«d
qu
cil
sul
da
a l
pa
soi
ga
da
re:
de
se
et

De
so
ce
et
ré
me
pr
se

révolutionnaire : la voiture pour tous

Ford impose avec la même rigueur sa façon de voir aux clients. Sa Ford T est «de n'importe quelle couleur à condition que ce soit le noir», la peinture la plus facile à appliquer. Ses rares sous-traitants subissent aussi sa loi. Il se fait ainsi livrer dans des caisses aux dimensions qu'il a lui-même fournies. Comme un petit patron lui fait remarquer que les caisses sont un peu larges, ce qui constitue un gaspillage, Ford lui met un centimètre dans la main : la taille des planches correspond exactement à celle du châssis des Ford T... qu'elles garnissent gratis!

Autre obsession, que Ford partage avec ses prédécesseurs Carnegie (lire page 48) et Rockefeller (lire page 50) : le contrôle

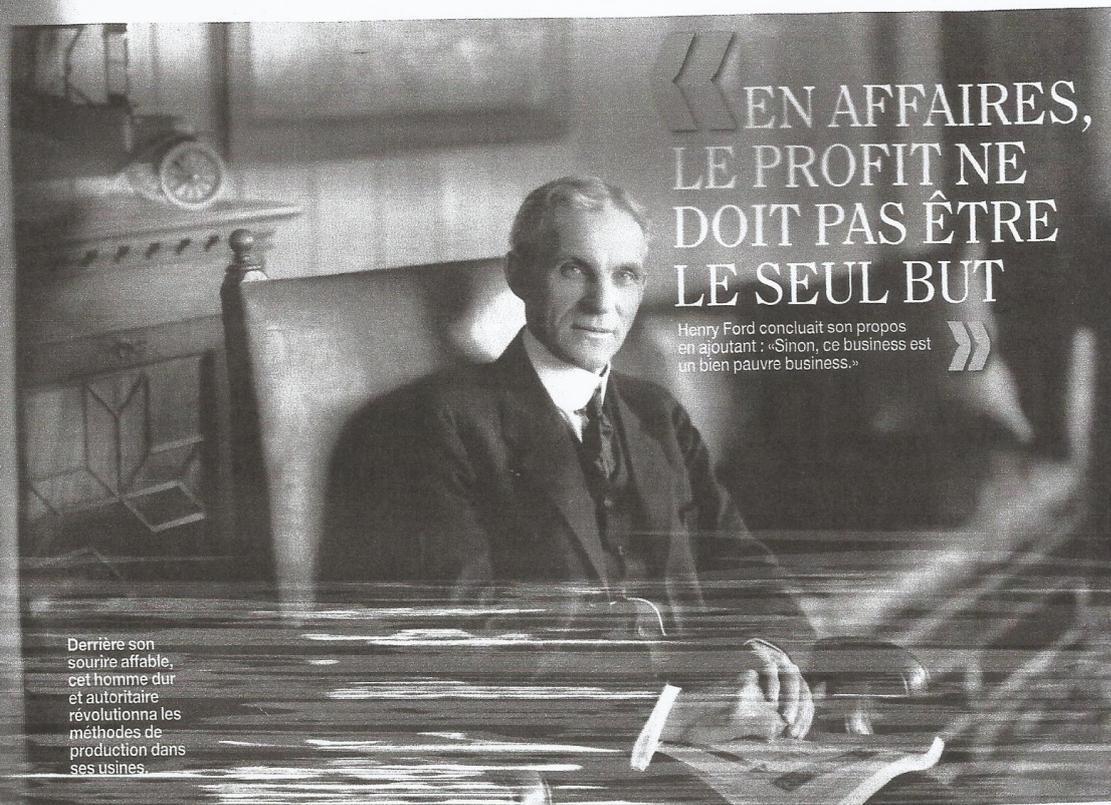
de l'ensemble du processus industriel. Bientôt, sa compagnie possède des mines de fer, des hauts-fourneaux, des fonderies et, bien sûr, les presses qui estampent ses carrosseries. Ford va jusqu'à fonder au Brésil une exploitation de caoutchouc naturel, Fordlandia, afin d'être indépendant en matière de pneus. Il y exile ses cadres (qui ignorent tout de l'arbre à caoutchouc) et y impose les mêmes horaires que dans ses usines (ce qui est impraticable sous l'équateur). Révolte des ouvriers et fuite des cadres protégés par l'armée brésilienne : c'est l'un de ses rares échecs.

Lèse-majesté. Un homme si autoritaire peine à lâcher les rênes. Si son fils unique, Edsel, fut nommé directeur dès

1919, Ford continua malgré tout à contrôler chaque décision. Après la mort d'Edsel, en 1943, il reprend du service à 80 ans, au grand dam de Washington qui démobilise son petit-fils, Henry Ford II, pour l'installer aux commandes de l'empire. Le patriarche meurt en 1947, deux ans après ce crime de lèse-majesté. Il a fait passer la voiture de l'âge des pionniers à celui de la démocratisation et incarné l'industrie la plus moderne de son temps, pour le meilleur et parfois pour le pire.

On voudrait ne garder de lui qu'une image, celle d'un homme souriant au volant d'une Ford T, rayonnant de la conviction qu'il a offert au monde l'automobile... ■

Robert Puyal



« EN AFFAIRES,
LE PROFIT NE
DOIT PAS ÊTRE
LE SEUL BUT

Henry Ford concluait son propos en ajoutant : «Sinon, ce business est un bien pauvre business.»

Derrière son sourire affable, cet homme dur et autoritaire révolutionna les méthodes de production dans ses usines.

Novembre-décembre 2013 / Hors-série *Management* 15

CERAMICO. Evolution d'une structure (Librement inspiré de « *Structure et dynamique des organisations* » (Henry MINTZBERG))

Mme RAKU faisait de la poterie dans son atelier au sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d'un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces tâches ne présentait aucun problème, Mme RAKU faisait tout elle-même.

Mais l'ambition et le succès des poteries de Mme RAKU furent la cause d'un problème : le volume des commandes a dépassé sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher Mlle BISQUE qui avait un grand désir d'apprendre la poterie, et il fallut diviser le travail entre les deux. Comme les boutiques d'artisanat voulaient des poteries faites par Mme RAKU, il fut décidé que Mlle BISQUE préparerait l'argile et les vernis, Mme RAKU se réservant le reste. Et ceci demandait une certaine coordination du travail, ce qui n'était pas un grand problème pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie : il leur suffisait de communiquer entre elles de façon **informelle**.

Cette façon de faire donna de bons résultats, tellement bons d'ailleurs, que Mme RAKU fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants ; mais cette fois, Mme RAKU décida d'embaucher des diplômés de l'Ecole de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme eux-mêmes. Ainsi, alors qu'il avait fallu quelque temps pour former Mlle BISQUE, les trois nouveaux assistants savaient d'avance ce qu'il fallait faire, et s'intégrèrent très rapidement. Même avec cinq personnes, la coordination ne présentait aucun problème.

Puis, avec l'arrivée de deux autres nouveaux assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour, Mlle BISQUE trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries ; un autre jour, Mme RAKU s'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur rose. A ce moment, elle comprit que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier de poterie ne pouvait plus être uniquement faite de façon informelle. (Dans un groupe de 7 personnes, si on prend les membres deux à deux, il y a 21 paires différentes, donc 21 **canaux de communication**.) A cette difficulté s'ajoutait le fait que Mme RAKU, qui était officiellement Présidente de la Société des Céramiques, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients. Elle dut alors nommer Mlle BISQUE responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L'entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu'on eût fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l'atelier fut réorganisé en **quatre lignes de produits** - pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique - chaque opérateur était spécialisé dans l'une d'elles ; le premier préparait l'argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l'ensemble. Mme RAKU n'acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisait à des chaînes de magasins.

Les ambitions de Mme RAKU étaient sans limites, et quand l'occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bain, et enfin briques d'argile. L'entreprise fut par la suite organisée en **trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels**. De son bureau situé au 15^{ème} étage du Twin Center, **elle coordonnait les activités des divisions**, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenait les choses en mains lorsque les taux de profit et de croissance n'atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu'elle était assise à son bureau, examinant ces budgets, Mme RAKU regarda autour d'elle le paysage de toits de Casablanca qui l'entourait, et décida de rebaptiser son entreprise : « CERAMICO ».

Question 1 : Relevez pour chaque décision prise en termes d'organisation le problème confronté et la solution apportée.

Question 2 : tracez l'organigramme de cette société

Proposition de réponse 1^{ère} et 2^{ème} questions

Questions

- Commentez l'évolution de cette entreprise en vous basant sur les mécanismes de coordination adoptés.
- Relevez pour chaque décision prise en termes d'organisation, le problème confronté et la solution apportée.
- Relevez dans ce cas là où la standardisation de qualification a été adoptée par Mme Raku.

Toujours face à une demande en croissance, Mme Raku dû **embaucher** à deux reprises des assistants 3 en premier lieu et 2 ensuite.

Avec les 3 premiers assistants, la manager continuait à adopter un mécanisme d'**ajustement mutuel** la coordination n'ayant pas connu de notables problèmes.

Avec les 2 nouveaux assistants l'effectif atteint 7, et une simple coordination informelle ne suffisait plus, la manager ayant détecté des **problèmes de coordination inhérents à la multiplication des canaux de communication**. D'autant plus que Mme Raku devait vaquer à la tâche qui lui incombait : **se concentrer sur les partenaires externes**. La décision a été prise de **nommer Mlle Bisque responsable de l'atelier** avec comme tâche la supervision des 5 assistants. C'est ainsi que l'on passa à un **mécanisme de supervision directe**.

- Sous les conseils d'un **consultant en organisation**, la manager organisa son atelier en quatre **lignes de produits** et chacun travaille désormais avec des **normes précises : mécanisme de standardisation des procédés**.
- Enfin on opta pour la **diversification** qui a dû conduire à l'adoption d'une structure **divisionnelle**. Et l'analyse systématique des performances par la manager nous permet de dire qu'un **mécanisme de standardisation des résultats** avait été adopté.

3^{ème} question

Le recrutement par Mme Raku de diplômés de l'école de poterie était dans le but d'engager des assistants qui d'emblée savaient ce qu'ils allaient faire et qui de par leur **formation** auront le **même langage technique**, les **mêmes méthodes** de travail etc. C'est cette **uniformisation** que l'on qualifie de **standardisation des qualifications**.

1864-1920 MAX WEBER

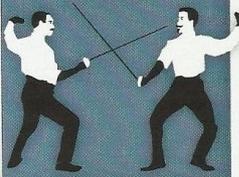
Les croyances des hommes influent sur la production

PLUS SOCIOLOGUE QU'ÉCONOMISTE, CET UNIVERSITAIRE ALLEMAND A MONTRÉ LE LIEN TÊNU QUI EXISTAIT ENTRE LA PRATIQUE RIGOUREUSE DU PROTESTANTISME ET LA MONTÉE EN PUISSANCE DU CAPITALISME MARCHAND DANS LES PAYS RHÉNANS.

SA VIE Le parcours de Max Weber, considéré comme le père de la sociologie moderne, est celui d'un pur intellectuel du XIX^e siècle. Né en 1864 à Erfurt, dans une famille de la bonne bourgeoisie protestante, il est incontestablement un enfant précoce. Kant, Cicéron, Machiavel constituent les premières lectures du jeune Max, qui préfère la compagnie des livres à celle des enfants de son âge. Son bac en poche, il s'inscrit à la faculté d'Heidelberg et y suit des cours de droit, d'histoire, d'économie politique, de théologie et de philosophie. En 1883, alors qu'il a tout juste 19 ans, il

Le duel, une passion de jeunesse

Membre d'une corporation d'étudiants à l'université d'Heidelberg, Weber ne rechignait jamais à se battre à l'épée pour laver un affront. Il était interdit de frapper d'estoc (avec la pointe) afin de limiter les blessures mortelles.



part faire son service militaire à Strasbourg (qui appartient à l'empire allemand), où il est logé chez son oncle, un historien libéral, hostile à Bismarck, qui offre à Weber une ouverture politique à l'opposé de la vision paternelle, très conservatrice.

Un an plus tard, Weber rentre à Berlin sous la pression de sa famille, qui voit d'un mauvais œil l'influence de cet

oncle progressiste. Les huit années suivantes, il les passe sur sa thèse d'histoire du droit. En parallèle, il s'intéresse aux questions sociales de son temps et rejoint un groupe d'économistes travaillant sur les problématiques qui se posent alors au tout jeune Etat allemand. Weber est un nationaliste convaincu, qui soutient haut et fort la politique impérialiste de l'Allemagne enfin unifiée. En 1893, à l'âge de 29 ans, il est nommé professeur à l'université de Berlin et épouse Marianne Schnittger, une fervente partisane de la cause féministe, qui l'épaulera fidèlement dans ses travaux jusqu'à sa mort. Un mariage bâti sur une grande complicité intellectuelle, mais qui restera selon toute vraisemblance non consommé. Peut-être une des raisons à l'origine de la grave dépression nerveuse qui le touche à partir de 1897. Cures de repos, voyages, mise entre parenthèses des activités de recherche et d'enseignement, le passage à vide durera cinq ans. Finalement, le professeur reprend goût au travail en s'orientant vers la sociologie. En 1904, il publie «L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme», fonde la Société allemande de sociologie et dirige, avec Werner Sombart, la principale revue du genre.

Quand la guerre éclate en 1914, alors qu'il a déjà 50 ans, il se porte volontaire pour être officier de réserve. La mission qu'on lui confie (la gestion d'hôpitaux de campagne) lui laisse le temps de rédiger une ambitieuse sociologie comparée des religions mondiales. En 1918, après avoir dans un premier temps refusé d'admettre



PHOTOS: ROGER VOLLET - THE GRANGER COLLECTION / ARIE DES ARCHIVES

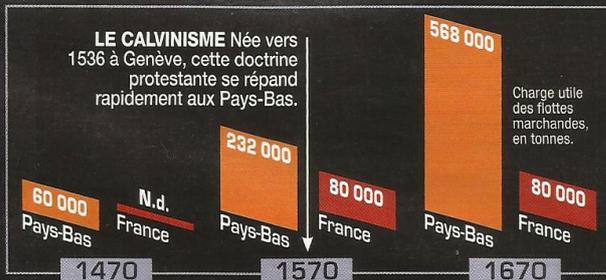
A l'opposé des thèses de Marx, Weber affirmait que les valeurs d'un individu modifient son comportement économique.

la défaite et appelé à la résistance, Weber participe à la délégation allemande envoyée à Versailles pour y signer l'humiliant traité imposé par la France. Prenant clairement position pour l'établissement d'une démocratie en Allemagne, il collabore aussi à la rédaction de la nouvelle Constitution établissant la république de Weimar et s'engage dans le nouveau Parti démocrate allemand. Son intérêt pour la politique et sa réflexion sur le rôle de l'Etat (qu'il définit comme l'organisme qui détient le monopole de la violence physique légitime)

Le mouvement des primitifs flamands témoigne de l'émergence de la finance au XVI^e siècle en Europe du Nord. Comme sur ce tableau de Quentin Metsys, «Le Prêteur et sa femme».



L'ESSOR DE LA MARINE HOLLANDAISE LIÉ AU PROTESTANTISME ?



La thèse de Weber détaillée dans «L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme» postule qu'il existe une corrélation entre l'émergence d'un marché structuré dans certains pays d'Europe au XVI^e siècle et la diffusion dans ces mêmes pays du protestantisme, et plus spécialement du

calvinisme. L'exemple des Pays-Bas, appelés à l'époque «Provinces-Unies», semble accréditer cette démonstration, tant leur supériorité commerciale est flagrante à l'époque. Mais certains historiens ont montré par la suite que la Belgique, pourtant catholique, s'en tirait très bien elle aussi.

l'accaparent jusqu'à sa mort prématurée. Décédé à 56 ans des suites d'une pneumonie mal soignée, il laisse quantité de manuscrits qui grossiront par la suite son œuvre.

SES THÉORIES Au cœur de la production foisonnante de Max Weber, «L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme» a indubitablement marqué l'histoire de l'économie. L'auteur y démontre que le protestantisme a favorisé la révolution industrielle. Si cette dernière a eu lieu en Europe, c'est parce que le rationalisme de

l'Occident moderne, porté par la bourgeoisie, a trouvé son impulsion originelle dans cette religion. Plus largement, il estime que ce sont les croyances et les valeurs qui influencent les comportements économiques, et non l'inverse. «Le problème majeur de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme», écrit-il.

A l'opposé des thèses de Marx qui affirmait dans «Le Capital» que «c'est l'existence sociale des hommes qui détermine

leur conscience», Weber fait valoir que «si l'on consulte les statistiques professionnelles d'un pays où coexistent plusieurs confessions religieuses, les chefs d'entreprise et les détenteurs de capitaux [...] sont en grande majorité protestants». Poursuivant son propos, il affirme même que dans l'Allemagne du début du XX^e siècle, les protestants sont significativement plus riches que les catholiques et qu'ils ont davantage tendance, dans leurs études, à s'orienter vers des filières professionnelles

Suite page 74 ➤

Hors-série Capital Mai-Juin 2012 73

La réussite est un témoignage du statut d'élite

➤ Suite de la page 73

plutôt que vers les humanités (littérature, philosophie, langues anciennes), où vont de préférence les catholiques. Il y aurait donc en quelque sorte des «affinités électives» entre les valeurs protestantes et le goût pour les affaires, une éthique protestante du travail qui expliquerait pourquoi la révolution industrielle a commencé en Angleterre et aux Pays-Bas.

A quoi tient cette corrélation entre protestantisme et capitalisme ? Le premier est austère et s'oppose a priori à l'idée d'amasser des richesses. Mais c'est paradoxalement dans cette austérité, voire cet ascétisme, affirme Weber, qu'il faut chercher la clé. Chez les catholiques, l'activité économique n'a pas de valeur positive, tout ce qui

touche à l'argent relève du tabou. Le retrait hors du monde et le refus de la réussite matérielle sont d'ailleurs fortement valorisés dans la recherche du salut éternel. Chez les protestants, en revanche, le métier est une tâche que Dieu a donnée à accomplir aux hommes. La profession devient une vocation. Le travail a une valeur intrinsèque.

Dans les textes fondateurs, Calvin va même encore plus loin que Luther avec son dogme de la prédestination : Dieu destine dès le départ certains hommes au paradis et en condamne d'autres à l'enfer. Ignorant s'il fait ou non partie des heureux gagnants, le fidèle est habité par l'angoisse et va chercher toute sa vie des signes lui permettant de s'en libérer. L'un de ces signes est justement la réussite matérielle. Le profit,

l'enrichissement, l'accumulation de biens – mais sans ostentation aucune – permettent au protestant de se rassurer. La réussite apparaît comme le témoignage de son statut d'élite. «Si pareil frein de la consommation s'unit à pareille poursuite débridée du gain, le résultat va de soi, dit Weber. Le capital se forme par l'épargne forcée ascétique.»

SON ACTUALITÉ La thèse de Weber a donné lieu à des débats passionnés, l'influence juive étant notamment préférée par certains spécialistes comme explication à l'émergence du capitalisme. Il n'empêche : cette analyse de l'économie par la religion a offert une grille de lecture essentielle pour comprendre le déclenchement de l'industrialisation. L'essor fulgurant de l'économie américaine au XX^e siècle a plutôt conforté la thèse protestante. Patrie du puritanisme par excellence, les États-Unis ont toujours adoré les entrepreneurs partis de rien et parvenus au sommet, ces self-made-men qui, de John Rockefeller à Bill Gates, ont incarné le rêve américain.

Au-delà de son aspect religieux, la démonstration de Weber vaut aussi par la place qu'elle donne à l'usage technique du savoir dans la modernisation de l'économie. Le capitalisme n'a pas inventé les mathématiques, note-t-il, mais il a su les utiliser pour mettre au point la comptabilité. Ou les «suprimes», mais c'est une autre histoire... Julie Noessler ♦

LES AVANTAGES D'UNE BONNE BUREAUCRATIE

Si le capitalisme consiste, pour Max Weber, en une forme d'organisation méthodique et rationnelle de la production, son pendant social est incontestablement la bureaucratie. Elle est indispensable, selon lui, au fonctionnement des ensembles complexes : Etat, Eglise, armée... Plusieurs facteurs la caractérisent. Chaque poste doit être occupé

par une seule personne, à la compétence reconnue. A chaque fonction sont attachées des tâches précises et impersonnelles. Les salaires sont connus à l'avance et varient selon l'échelon hiérarchique. Les promotions sont définies et validées par les supérieurs. Enfin, il existe une coopération permanente entre les employés. Dès lors que ces conditions sont

remplies, la bureaucratie, assure Weber, est le système humain le plus efficace. Une rationalité dont Michel Crozier, un sociologue français, montrera les limites dans les années 1960 en pointant les effets pervers de la «machine» : routine, rétention d'informations, absence de remise en cause, règne des «petits chefs»... Le bureaucrate, ami ou ennemi du citoyen ?



PHOTO : SHPA
Pour être efficace, l'administration doit être impersonnelle, disait Weber. Il aurait adoré la CAF de Paris...

LES CHAMPIONS DE L'ORGANISATION

Le système Toyota

Toutes les décisions sont prises en fonction du long terme

Les salariés et les fournisseurs sont en apprentissage permanent

Une bonne organisation du travail élimine les gaspillages

PHOTO: TOYOTA



En décembre 1992, Eiji Toyoda (à gauche) célèbre la production de la première Toyota Carina E dans l'usine de Burnaston, au Royaume-Uni.

EIJI TOYODA son "juste-à-temps" a relégué le fordisme aux oubliettes

1913-2013

Un certain rapport au temps, la multitude de petites décisions quotidiennes visant toujours le très long terme. C'est l'approche d'Eiji Toyoda, dont l'ambition sans limite se doublait d'une modestie patiente, qui lui faisait sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier. L'image fait d'ailleurs partie de la culture Toyota, la firme ayant d'abord fabriqué des métiers à tisser.

Oui, Toyoda, avec un «d», car Eiji, né en 1913, et son cousin Kiichiro, de dix-neuf ans son aîné, ont le bon sens de sacrifier leur patronyme à une euphonie à visée commerciale. Les graphèmes du nom modifié signifient «prospérité».

Quasi-faillite. Kiichiro fonde la branche auto de Toyota en 1933. Les débuts sont désordonnés: prototypes assemblés à la hâte, tâtonnements commerciaux, difficultés d'organisation. La guerre puis des conflits sociaux entraînent une quasi-faillite en 1950. Eiji est alors envoyé aux Etats-Unis pour étudier les méthodes de Ford. Il revient instruit sur le bon... et le

médiocre au sein des plus grandes usines du monde. C'est dans cette observation critique qu'il devient un «ingénieur du management» aujourd'hui révééré pour ses améliorations des process industriels.

Chez Ford, il a été frappé par l'énorme espace dévolu au stockage. D'où son effort pour réduire le délai entre la fabrication des pièces et leur montage, y compris

Les leçons de son succès

◆ LA RÉDUCTION DES DÉLAIS ET DES STOCKS AMÉLIORE TOUT LE PROCESSUS DE PRODUCTION

chez les sous-traitants. C'est le point de départ de la doctrine «just in time». Grâce à des «bons de commande» transmis d'un poste à l'autre, de l'aval vers l'amont, la chaîne de production s'harmonise. Ce système, le «kanban», modifie l'organisation topographique des chaînes, puis l'ordre d'intervention des équipes, la place de l'usine d'assemblage dans la galaxie des sites de production et jusqu'à

la conception de l'objet final. Le «toyotisme», c'est ce renversement du point de vue, cette subordination de toute l'activité de l'entreprise – y compris l'étude des produits finis et la gestion de la main-d'œuvre – à l'efficacité du processus de production. Autres principes: le progrès ne s'arrête jamais, le seul dogme est l'évolution. Et tous les salariés sont impliqués dans le perfectionnement de l'organisation. C'est l'art du «kaizen»: la rigueur sans rigidité, l'«amélioration permanente».

Leader jaloué. En 1967, Eiji Toyoda devient président, et l'application de ses méthodes assure le succès de son groupe, jusqu'à ce qu'il devienne en 2007 le numéro 1 mondial. Celui dont on jalouse les prouesses et dont le moindre faux pas est monté en épingle par la propagande des concurrents américains détronés.

Cette victoire a changé l'image du Japon. De vilains copieurs, ses industriels sont devenus des exemples à suivre. Si la réussite se mesure à l'influence, Eiji Toyoda, décédé à 100 ans le 17 septembre 2013, a très bien réussi. ■ Robert Puyal

②

Doc 4 =

Les traits de personnalité

Selon certains auteurs, la façon dont un manager réussit dans son emploi dépend en partie de sa personnalité. Les traits identifiés par les travaux de recherches portent sur les managers dirigeants (direction générale). Ils sont variés et nombreux. En établissant une synthèse, dix traits majeurs (récurrence des citations) peuvent être cités :

- **dynamisme** (enthousiasme, optimisme, capacité d'adaptation, motivé) : le manager est associé à une force de travail, une capacité à travailler plus que la moyenne, symbole de résistance physique et mentale ;
- **ambition** (esprit de compétition, besoin de puissance, goût du pouvoir, besoin de domination, besoin de réussir, préemptoire) : le manager souhaite atteindre les sommets de l'organisation. Il est motivé par les responsabilités et les challenges dans la mesure où ils lui permettent de gravir les échelons hiérarchiques ;
- **extraversion** (sociable, expressif, empathique, coopératif, rassembleur, charismatique) : le manager est à l'aise dans les communications orales et ses relations avec les autres. Il est capable de donner son point de vue, de s'exprimer facilement et a une capacité d'entraînement ;
- **la droiture** (consciencieux, responsable, discipliné, rigoureux, intègre, digne de confiance) : la littérature managériale véhicule fortement les qualités éthiques des managers. Depuis les travaux de Barnard, elles sont perçues comme une capacité à faire face aux situations de pouvoir auxquelles ils vont être confrontés.
- **la stabilité émotionnelle** : dans ses réactions affectives, le manager est calme, contrôlé, il se contrôle, il accepte la critique et résiste au stress. Cela lui permet de réagir de façon adaptée aux situations imprévues ou dans l'urgence.
- **l'adaptabilité** : certains travaux mettent en avant les qualités relationnelles du manager. Ce dernier est souple (peut entendre le discours de l'autre et changer de position), tolérant, humain et généreux. Cela lui permet de travailler avec succès en équipe.
- **l'ouverture à l'expérience** : le manager a le goût du risque. Il est créatif, curieux et imaginatif. Certains auteurs parlent de manager entrepreneur.

• **le rapport au temps ou Cognitive Time Span** : les managers ont une perception du temps sur le long terme. Ils sont capables de penser et de fonctionner sur de longues périodes sans recourir à autrui.

• **le degré de tolérance à l'ambiguïté** : les managers sont capables d'affronter des environnements complexes, incertains et flous.

• **le sentiment de maîtriser son destin (confiance en soi)** : les managers ont une bonne estime de soi : à la fois élevée et stable au sens d'André et Lelord (1999).

L'analyse de cette liste permet de constater que les traits de personnalité des dirigeants à succès sont multiples. Il paraît dès lors improbable de trouver toutes ces qualités chez un seul homme. ou une seule femme.

Doc 5 =

Exemple : les onze compétences mesurées pour les managers d'Ikéo

Chez Ikéo, les managers sont évalués sur onze compétences clés :

- écoute : le manager doit écouter avant de juger ;
- communication : il échange régulièrement avec les membres de l'équipe ;
- résolution des problèmes : il est disponible et sait surmonter les obstacles ;
- développement de l'équipe : il assure l'équilibre des talents ;
- répartition du travail : il distribue les tâches en fonction des compétences et des préférences individuelles ;
- confiance : il encourage le respect, la compréhension et la confiance ;
- délégation : il confie le travail qu'il ne doit pas effectuer personnellement ;
- exemplarité : il montre l'exemple et fait accepter par l'équipe des normes élevées de qualité ;
- détermination des objectifs : il fixe des défis stimulants et exerce une constante pression pour améliorer la performance ;
- coordination : il coordonne efficacement et respecte tous les membres de son équipe ;
- participation : il implique les membres de son équipe à la résolution des problèmes importants

LSA, « Ikéo : les salariés jugent leurs patrons », n° 1596, 10 septembre 1998.

Le "Métier" de manager.

Tout le monde peut décrire ce que fait un médecin, un avocat ou un pilote de ligne. Un enfant de cinq ans en est capable, et c'est bien pour cela qu'il désire être médecin ou pilote de ligne « quand il sera grand ». Les enfants ne désirent pas être manager : ils ne savent pas ce que c'est. Le savons-nous mieux ? Nous croulons sous les livres et les articles qui nous énumèrent des qualités du « bon » manager ou du « manager de demain » (du 21^e siècle, de l'ère Internet, etc.). Il sera leader, coach, entraîneur, intégrateur, animateur, « team-builder »... La liste des modèles idéaux s'allonge chaque année. Nous fixons notre regard sur les managers exemplaires, remarquables, célèbres, sur les top managers, les dirigeants, leur combat avec cet environnement instable, turbulent, leur relation ten-

due avec les actionnaires et les marchés, leur « vision », leur charisme, etc. Ou bien nous considérons, avec quelque dédain, la masse des « cadres », cette catégorie sociale qui, à la lumière de la mondialisation, paraît relever d'un folklore franco-français dépassé. Après trente ans de « malaise » des cadres, on ne cesse maintenant d'annoncer leur fin. D'ailleurs, le manager lui-même n'est-il pas en voie de disparition ? Dans l'entreprise du troisième millénaire, chacun, quel que soit son rang, n'est-il pas investi de responsabilités managériales ? Face aux promesses des technologies de la communication, les lignes hiérarchiques ne risquent-elles pas de constituer des obstacles à la circulation fluide de l'information ? Dans une économie de la connaissance, n'a-t-on pas besoin de créatifs et d'entrepreneurs, plus que de ces gestionnaires toujours tentés par la bureaucratie ?

= Doc 6

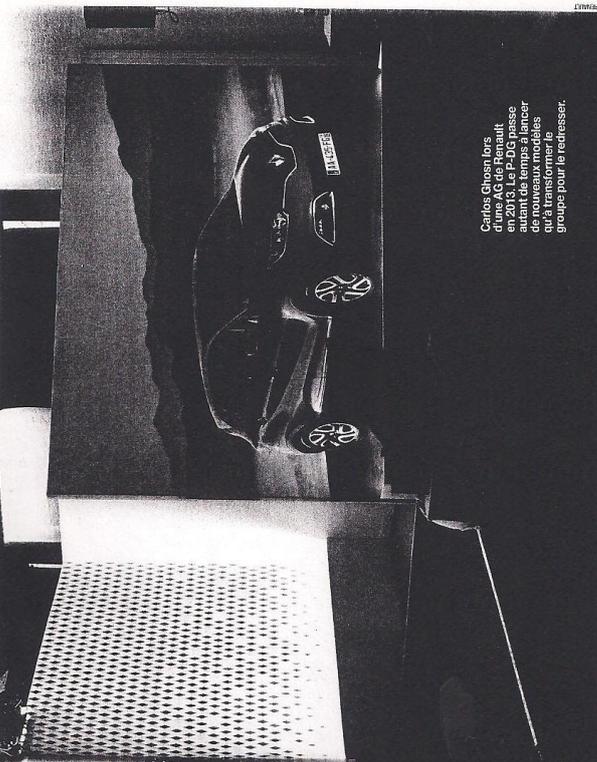
(source : "Art du Management" p. 227) .

LES PROS DU REDRESSEMENT

POUR ANOÛS MANITOU LE GP
L'ÉQUIPE MANITOU LE GP
L'ÉQUIPE MANITOU LE GP
L'ÉQUIPE MANITOU LE GP

CARLOS GHOSN

Né en 1954 Il a sauvé Nissan et fait de Renault un groupe mondial



Carlos Ghosn, lors d'une AG de Renault en 2013. Le P-DG passe un peu de temps à lancer un nouveau modèle ou à faire des annonces de groupe pour le redresser.

C'est l'histoire d'un cadre dirigeant de Renault qui a l'oreille de son patron, lui recommande de prendre une participation dans une entreprise japonaise en difficulté, Nissan, puis se met à l'œuvre. Il est nommé P-DG. Et qui réussit si bien à la remettre sur pied qu'au départ de son patron il est nommé P-DG du groupe tout entier. Ghosn, Carlos Ghosn, d'autant plus simple accident, industriel ou d'une autre nature, la marque est au bout du rouleau et son statut radical de management peut le sauver. **Néed coulant.** Car Nissan est victime du système des «keiretsu», qui régit alors le fonctionnement des groupes nippons: il le change grande entreprise à la multiplicité de ses sous-traitants. Au sein du Nissan, la communauté d'intéressés traduit par des participations cro-

ses et des liens de loyauté cimentés par le temps. Mais les habitudes de collaboration ont fini par priver la marque de la possibilité de faire jouer la concurrence pour faire baisser le prix de ses composants et améliorer l'innovation. Incapable de dédier le meublé coulant, Nissan a tenté de se réinventer, sans succès. Il faut se réinventer, sa stratégie doit être plus agressive. Pour sauver la marque, il faut démanteler le keiretsu, condamnant ainsi certains membres de la famille... Seul Renault, un chirurgien étranger, peut se voir reconnaître le droit d'user du scalpel pour trancher l'ébreveté. Et c'est ce que fait Carlos Ghosn. Avec son propre scalpel, il démantèle le keiretsu (au Brésil) et son visage étonnant, syn- thèse de traits européens et asiatiques (yeux bridés, cheveux noirs), Ghosn est l'émissaire idéal. Comme son physique et son nom, son curriculum vitae est composite: après des études à Paris (X-Mines), il a dirigé Michelin en Amé-

rique du Sud puis en Amérique du Nord, avant de rejoindre Renault. Sur un plan symbolique, ce personnage cosmopolite dissimule le rapport de force entre la petite France (qui vient d'acquiescer 44% de Nissan) et l'empire nippon. **Marriage légitime.** De plus, Ghosn se montre flexible. Capable de transiger avec les japonais et de leur offrir des avantages locaux, Sa démarche est facilitée par la légitimité du rapprochement: Renault détient une belle position en Europe, mais n'existe guère en Asie et pas du tout aux Etats-Unis. Nissan est affaibli, mais international, et il faut unir la productivité russe et efficace de Ghosn à la puissance financière de Renault. Un heureux mariage s'ajoute à cette avancée: la popularité de Carlos Ghosn. Avec sa propension à «parler vrai», c'est un bon client des talk-shows japonais. Vanité personnelle? Un peu. Mais si l'image du P-DG de Nissan

fait vendre des voitures, peut-il refuser ce coup de pouce à la marque? En France, Le premier est le design. Il mise beaucoup sur la nouvelle politique de style inspirée par le designer japonais Kenji Yamamoto, artisan du Captur et de l'Initiale. Deuxième un SUV qui sort en 2013. Deuxième chantier: les alliances. Carlos Ghosn a fort à faire avec l'investissement de Renault chez Lada et son partenariat avec Daewoo. Enfin, l'international, Brésil et aussi en Chine. Du côté de ses précédents postes, Carlos Ghosn était le chef étranger qui excellait en tant que «go-between» entre des mondes rivaux: les équipes de Michelin et celles d'Unroyal, tout d'abord, puis les équipes de Renault et de Nissan. Il doit désormais conduire le groupe entier sur la voie du redressement. ■

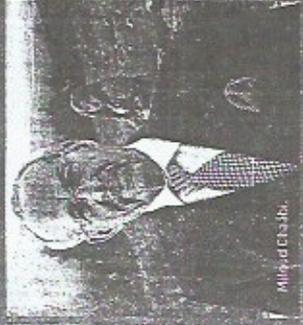
Les leçons de son succès
◆ **DÉMONSTRER CONCRÈTEMENT QU'ON A COMPRIS LA CULTURE DE L'ENTREPRISE QU'IL FAUT REDRESSER**
point qu'une rivalité se fait jour avec son collègue, le japonais Shigeru, ce qui ne l'empêche pas de continuer à travailler. **Nouveau style.** Aujourd'hui, Ghosn dirige le groupe. Les résultats sont moins flamboyants qu'ils ne l'avaient été chez Nissan, et ils seraient mauvais sans Dacia.

Robert Pajot

Miloud Chaâbi, tout-terrain mais sélectif

l'organe d'intégration comme mode d'organising. Voilà, l'homme d'affaires annonce coup sur coup, un autre projet industriel. La création d'une nouvelle cimenterie dans la région de Sétif. Entre temps, il gère son projet de microchip.

Tous ces projets industriels viennent bien renforcer le rôle industriel du holding Yma, qui a déjà un pied dans le secteur des batteries de démarrage et d'allumage (Electra), des chaînes télévisuelles et électriques (Fratelle Chiles), de l'hydraulique (Dimail), de la décoration (Super Cerame), du papier et carton (Gepco) et de la pétrochimie (SNEP). En dépit de cet engagement sans faille pour l'industrie marocaine, les dirigeants de l'homme d'affaires s'orientent que celui-ci n'investit que dans des secteurs industriels encore protégés. « C'est tout à fait légitime puisque l'Etat n'a rien fait pour protéger et encourager l'industrie nationale. Nous aurions investi davantage dans l'industrie si nous avions les mêmes protections que ceux qui exportent leurs produits au Maroc », dit Yma. Il précise que nous continuerons à investir dans l'industrie où nous espérons des gains. « C'est ce que nous savons faire de mieux », ajoute-t-il. « L'Etat a fait beaucoup de choses, mais rien n'a marché. Pour ça, il faut que le président d'Yma Holding

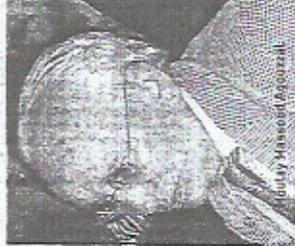


Miloud Chaâbi.

Châbi pour être un tout-terrain. Miloud Chaâbi a parait pour lui tant comme un homme d'affaires qui croit en l'industrie. En Tunisie, l'annonce de son entrée dans la sidérurgie, chez, à travers la création d'une usine à Sétif SA, filiale du holding de même nom, date d'un capital de 200 millions de DH, celle d'un homme qui a déjà un pied dans le secteur des batteries de démarrage et d'allumage. La nouvelle dans ce secteur joue prometteuse. La nouvelle de l'apparition d'une activité avec une capacité de production de 300 000 tonnes par an de ciment à Sétif et l'annonce de l'investissement de 200 millions de DH.

Agouzal rattrape la vague

Qui que disant d'une assiette foncière importante évaluée à quelque 3 milliards de DH, Moulay Massoud Agouzal ne s'est vraiment intéressé dernièrement, embobinant le pas aux nombreux investisseurs qui ont cédé à la tentation de la pierre des années avant lui. Son cas est emblématique à plus d'un titre. Passé par de grandes crises économiques, il a toujours persisté à croire en l'industrie, tout en diversifiant ses activités liées à l'industrie. Ce n'est qu'en 2007 qu'il décide d'entrer de plain-pied dans la promotion immobilière, notamment dans le domaine du logement économique. Moulay Massoud abandonner certains domaines plus aisément.



Moulay Massoud Agouzal.

serait-il, en train de migrer en dehors de l'industrie vers l'immobilier en testant ses performances sur ce type de logement ?

La réponse d'un proche du groupe est catégorique : « Certes, le holding Agouzal est en train d'investir dans l'immobilier, mais l'industrie reste sa bouteille d'oxygène, la fierté de Moulay Massoud, impossible donc qu'il s'en détournent. Ce sont par ailleurs les banques qui auront le dernier mot, puisqu'elles peuvent continuer à accompagner le groupe, comme elles peuvent lui fermer leurs portes, le contraignant à abandonner certains domaines plus aisément.

2005, le nouveau déclin de Bensaleh

En décembre 2005, le groupe Bensaleh a subi un déclin important. Le chiffre d'affaires est passé de 200 millions de DH à 150 millions de DH. Le groupe a subi une perte nette de 20 millions de DH. Le groupe a subi une perte nette de 20 millions de DH. Le groupe a subi une perte nette de 20 millions de DH.



Bensaleh.

Le groupe Bensaleh a subi un déclin important. Le chiffre d'affaires est passé de 200 millions de DH à 150 millions de DH. Le groupe a subi une perte nette de 20 millions de DH. Le groupe a subi une perte nette de 20 millions de DH.

Amhal renforce l'agro-industrie et l'immobilier

Le choix de cet exercice est clairement motivé par des raisons politiques. Quand il a cédé Olamite au holding Alvo pour se concentrer sur les activités du groupe PGC, lancé en 2000, l'option de la diversification était le bas de travail de ce jeune groupe. Avec le temps, il a concentré son énergie sur l'agro-alimentaire. Et pour cause, il y était un avantage de taille : la matière première est disponible localement, lui permettant de produire à des prix compétitifs. « Nous misons sur des matières où il y a un avenir à long terme. Le revenu du Marocain est amené à s'améliorer, la consommation augmentera, il y aura de nouveaux débouchés aux industries textiles », explique Salaheddine Moudali, administrateur directeur général du groupe PGC. Mais c'est aussi sur l'immobilier, à l'instar des opérateurs de son calibre, qu'il a des visées. Dispartant d'un foncier important, son intervention dans la pierre ne date pas d'aujourd'hui. Cependant, la réactivation de cette activité date de 2007. Décidément, plus personne ne résiste à la tentation des marges générées par l'immobilier.



Amhal.

Amhal renforce l'agro-industrie et l'immobilier

Le choix de cet exercice est clairement motivé par des raisons politiques. Quand il a cédé Olamite au holding Alvo pour se concentrer sur les activités du groupe PGC, lancé en 2000, l'option de la diversification était le bas de travail de ce jeune groupe. Avec le temps, il a concentré son énergie sur l'agro-alimentaire. Et pour cause, il y était un avantage de taille : la matière première est disponible localement, lui permettant de produire à des prix compétitifs. « Nous misons sur des matières où il y a un avenir à long terme. Le revenu du Marocain est amené à s'améliorer, la consommation augmentera, il y aura de nouveaux débouchés aux industries textiles », explique Salaheddine Moudali, administrateur directeur général du groupe PGC. Mais c'est aussi sur l'immobilier, à l'instar des opérateurs de son calibre, qu'il a des visées. Dispartant d'un foncier important, son intervention dans la pierre ne date pas d'aujourd'hui. Cependant, la réactivation de cette activité date de 2007. Décidément, plus personne ne résiste à la tentation des marges générées par l'immobilier.



Amhal.

Les 7 qualités d'un (e) manager

Dans une entreprise, le manager (homme ou femme) est le pilote. C'est à lui de définir et mettre en œuvre la stratégie globale de cette dernière. Il veille également à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise par le suivi de la stratégie, son déploiement, son management et ses perspectives. Pour ce faire, côte à côte avec sa formation académique, cet Homme (avec grand H) à tout faire, doit valider tout un ensemble de critères ; ce sont les qualités d'un manager.

Mais qu'est-ce qu'un bon manager ? Vous êtes-vous déjà demandé quelles sont les qualités requises pour en être un ? Bien qu'elles sont nombreuses, voici 7 qualités qui caractérisent un bon manager à partir de ses compétences et son interaction avec ses collègues et collaborateurs. Découvrons alors quelles qualités accumule un bon manager...

- **Le bon manager fixe des objectifs S.M.A.R.T**

La première qualité d'un manager est de fixer ses objectifs selon les critères définis par les l'acronyme SMART ; chaque objectif doit être à la fois spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et enfin temporel. Un exercice qui une fois réalisé, le manager professionnel pourra tracer son plan d'action et atteindre ses différentes visées.

- **Le bon manager est un bon communicateur**

La bonne communication est une qualité indispensable pour tout manager. Un bon manager sait prendre la parole et formuler ses propos dans la façon la plus appropriée à la situation. Simple dans certains cas, formel voire soutenu dans d'autres cas.

Le bon manager se distingue également en période de crise en entreprise, où les mots deviennent de plus en plus pesants, et où il doit éviter tout malentendu et assurer la connexion entre les membres pour surmonter cette période critique.

- **Le bon manager motive son équipe**

Les bons managers sont ceux qui ont la passion de l'esprit d'équipe et qui se connectent à chacun de ses membres. Un bon manager a donc la capacité de faire le suivi avec son équipe tout en forgeant une idée sur leurs aptitudes, leurs centres d'intérêts, et surtout leurs motivations ! Donner des primes ou des bonus, programmer une sortie entre collègues ou juste apaiser l'atmosphère en période de rush, sont toutes des méthodes menées par les managers les plus qualifiés pour booster la confiance en soi des membres de l'équipe et en tirer meilleur profit pour l'entreprise.

Motiver son équipe est souvent une qualité d'un manager humain et intelligent !

- **Le bon manager est LE modèle pour son équipe**

Gérer une équipe avec performance et professionnalisme requiert du manager d'en être l'exemple inspirant. Être le bon modèle est une qualité d'un manager conscient de l'impact qu'il a sur la performance de son équipe et de l'entreprise en général.

Une valeur essentielle pour être un bon manager est d'être le collègue exemplaire et le mentor qui accompagne son équipe vers l'objectif de l'entreprise. Concrétiser ses valeurs et principes en pratique est une qualité d'un manager qui cherche à inciter les autres à prendre l'exemple et à se surpasser dans le travail.

- **Le bon manager est reconnaissant envers les autres**

La reconnaissance est une qualité fondamentale dans le milieu professionnel et surtout pour un manager. Il s'agit d'une opportunité pour enthousiasmer ses collaborateurs, exprimer sa confiance en leurs efforts et enfin accorder à chacun son dû ! Envoyer des retours positifs ne peut être que bénéfique pour les collègues qui s'investiront davantage pour donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise.

- **Le bon manager implique son équipe et délègue les actions**

Intégrer son équipe aux différentes phases du travail via la délégation des tâches est une qualité managériale centrale. Le fait de déléguer suppose certaines aptitudes auprès du manager vu qu'il doit anticiper et préparer les questions de ses collaborateurs (pourquoi, comment, dans quel sens...), prendre le temps d'expliquer, suivre le travail, l'évaluer et le critiquer avec professionnalisme sans sous-estimer leurs efforts.

Impliquer son équipe est une qualité d'un manager qui prend en considération le rôle et l'importance de l'action collective dans le développement de l'entreprise.

- **Le bon manager et l'esprit positif**

Atteindre ses objectifs c'est bien mais dans la bonne ambiance c'est encore mieux ! Pour ce faire, le manager doit souffler de l'énergie positive dans l'esprit de ses équipes et veiller à l'adhésion de chacun aux objectifs communs et du coup, penser et être à l'initiative d'activités, after-work, repas entre collègues ... des bonnes habitudes qui auront un impact incontestablement positif sur l'ambiance du travail, et feront des simples collègues, des collaborateurs plus productifs et plus heureux.

Ceux sont 7 qualités parmi d'autres caractérisant un bon manager et ce n'est guère exclusif. L'écoute active des autres, la réactivité, la justice et l'équité, et encore plus l'honnêteté, font tous des qualités exceptionnelles que doivent caractériser tout manager. Et vous, quel type de manager êtes-vous ou souhaitez-vous être ?

Source : <https://ecole-management.ma/qualites-dun-manager-marocain/>

(15 juillet 2019)

LAMYAE MERNISSIDirectrice des Ressources Humaines
de BMCI-PNB Paribas

C'est elle qui a la responsabilité de dénicher les talents et les perles rares devant assurer le développement de BMCI, filiale marocaine du groupe français BNP Paribas. Une responsabilité importante confiée à une femme très compétente qui a fait ses preuves. Depuis qu'elle a pris ses fonctions en 2017, elle ne ménage aucun effort pour poursuivre la politique de parité Homme/Femme instaurée par la banque. C'est dans ce sens d'ailleurs, que BMCI a reçu, le 1er mars 2019 des mains du Chef du gouvernement Saâd-Eddine El Otmani, le Trophée 2018 de l'égalité professionnelle Femme-Homme en tant que



première entreprise parmi 43 organismes participants. «Ce trophée est une grande reconnaissance des actions de fond sur la diversité portées par notre président du Directoire, Monsieur Laurent Dupuch, et menées depuis quelques années au sein de notre banque dans le cadre des actions de diversité des genres engagées par le groupe BNP Paribas », a souligné Lamyae Mernissi, qui a reçu ce trophée pour le compte de BMCI. Soulignons que la banque suit une politique de parité engagée, et a pu enregistrer un taux de 50% de collaboratrices au sein de la banque, dont 39% de managers, 35% de membres du Comité exécutif et 21% de membres du Conseil de surveillance. Pour rappel, Lamyae Mernissi a intégré le groupe BMCI en 2008 en tant que Responsable de la Coordination du Contrôle Permanent. De 2011 à 2017, elle a occupé le poste de Directeur de la Conformité, avant d'être nommée la même année au poste de Directrice des Ressources Humaines.

**SALMA MOUKBIL**

DG de Toyota du Maroc

Avant d'être nommée en février 2018 directrice générale de Toyota du Maroc, elle occupait le poste de directrice marketing depuis août 2014 et CRM Manager, de juillet 2009 à août 2014 de l'importateur. Elle a intégré Toyota du Maroc en juillet 2005 en tant que Chef de produit, après un passage de 5 mois à la Samir en tant que Chargée de mission. Du fait de son abnégation et de son professionnalisme, Salma Moukbil a su s'imposer et gravir les échelons dans une filière où les postes de responsabilité sont habituellement occupés par des hommes. Elle est d'ailleurs, avec Hala Gmira, directrice générale de Univers Motors (Seat, Honda et Ferrari), les seules femmes à la tête d'un importateur automobile au Maroc. Salma Moukbil est titulaire d'un Bachelor in business administration en Marketing/Finance de l'Université Al Akhawayn en 2005.

Amine Khayatei, PDG de Kwiks : un jeune entrepreneur aux grandes ambitions

Article tiré du magazine Challenge (20/09/2018)

Jeune et dynamique, Amine Khayatei aime les challenges. Kwiks, la startup qu'il a créée en 2014 connaît un succès fulgurant. Mais, le jeune entrepreneur ne compte pas s'arrêter en si bon chemin.

Kwiks, c'est l'histoire d'un jeune marocain ambitieux qui aime les défis. Il aurait pu se contenter de mener une carrière tranquille dans de grandes entreprises à Paris, mais sa passion pour l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies en ont décidé autrement. Aujourd'hui, Amine Khayatei est à la tête de sa propre entreprise Kwiks, qu'il a créée il y a quatre ans. Il s'agit d'une startup qui apporte aux entreprises une solution immédiate à la recherche, l'identification, l'évaluation et la sélection de CV de candidats pour leur éviter de perdre du temps, de se concentrer sur leur métier. « Notre capacité à apporter la réponse précise à des exigences déterminées, de par un dispositif rôdé et des compétences établies, nous permet d'offrir à nos clients la solution de qualité, alliant sourcing qualifié et délai exceptionnel. Ainsi, nous nous positionnons en partenaire de déblocage du maillon nodal qui accélère une démarche de recrutement », précise Amine Khayatei. Aujourd'hui, sa startup travaille avec plusieurs grands groupes et entreprises de la place. Une satisfaction et une fierté pour le jeune patron de 34 ans. Porté par ce succès, Amine Khayatei voit grand pour la suite. « Mon ambition aujourd'hui est de faire de Kwiks un acteur majeur du sourcing et du recrutement. J'ambitionne aussi de répliquer ce modèle dans plusieurs pays africains, car cela est un modèle créateur d'emplois », explique-t-il. « D'ailleurs, j'ai été approché, lors d'une conférence en Afrique du Sud au mois de mai dernier, où j'étais invité pour parler de Kwiks et d'innovation, par plusieurs ministres de pays africains, comme le Kenya, le Gabon et d'autres, pour appliquer ce modèle chez eux », poursuit-il.

Des ambitions à l'international

Kwiks entend s'imposer sur le marché local comme un acteur clé de la transformation digitale et de l'innovation au Maroc. Pour ce faire, Amine Khayatei se mobilise. Avec Maltem Africa (filiale du groupe Maltem), opérant dans le domaine de la transformation digitale, et dont il est le business partner, le jeune startuppeur est sur la bonne voie. « Nous sommes, avec l'aide de tous les collaborateurs, qui sont aujourd'hui une trentaine de personnes, en train de devenir un acteur majeur du marché marocain et très vite africain. Le recrutement et le sourcing sont un secteur qui a besoin d'énormément d'innovations et de

transformations », estime celui qui se définit comme un vrai combattant et un créateur. Né à Casablanca le 9 mars 1984, il y a effectué toute sa scolarité au sein du groupe scolaire Anfa (M'Hamed Bennis). Il décroche son BAC en 2002 et décide d'aller continuer ses études supérieures en France. Il entame alors son cursus à Bordeaux. Après une Licence MIAS à l'université de cette ville, il opte ensuite pour un Master 2 MIAGE, et décroche son diplôme d'ingénieur SI en 2008. « J'ai pu faire un stage de fin d'étude à Paris chez SAP, qui m'a permis de lancer ma carrière », raconte Amine Khayatei. « Ayant toujours cru que les rencontres étaient importantes. J'ai fait la rencontre d'un manager au sein du groupe Alten, qui m'a convaincu de le rejoindre dans son équipe. La crise arrivait assez vite en France, et j'ai su tirer mon épingle du jeu en convaincant certains clients de travailler avec moi plutôt que des séniors, vu mon coût beaucoup moins important. Puis j'ai eu l'opportunité d'une mission pour un grand groupe français de la téléphonie de l'époque, Alcatel, où je m'occupais d'un grand chantier d'implémentation d'un ERP. J'ai pu voyager en Roumanie, en Hongrie, au Qatar, à Dubaï et au Maroc pour des missions. Dans chaque pays, c'étaient des missions de 4 à 6 semaines. Ce que j'ai appris en un an, m'a permis de mieux orienter ma carrière », ajoute-t-il.

Enfance à Casablanca

Toujours avide de challenges, Amine Khayatei se lance, après cette expérience, dans une nouvelle aventure. Il effectue alors une première mission en tant que consultant pour une grande institution bancaire, en l'occurrence Société Générale. Il décide ensuite d'orienter sa carrière dans une direction. « J'avais décidé à ce moment là de m'orienter vers un rôle plus commercial », se rappelle-t-il. Toutes ces expériences accumulées lui ont permis de se rendre compte combien de fois une entreprise peut perdre du temps dans un processus de recrutement. Il y voit une opportunité. « Je me suis dit qu'il était temps que je devienne mon propre patron. Alors avec toutes les expériences que j'avais acquises, j'avais beaucoup d'idées d'entrepreneuriat en tête. J'ai donc choisi de démarrer par Kwiks », précise Amine Khayatei. C'est alors qu'il rentre au bercail pour lancer ses projets. De son enfance à Casablanca, il garde de beaux souvenirs. Ses après-midis au Club olympique Casablancais où il pratiquait le tennis. « C'est là où j'ai tenu mes premières raquettes de tennis dès le plus jeune âge et j'ai appris à avoir l'esprit combatif », conclut le jeune patron.

Bio Express

1984 : Naissance à Casablanca

2002 : Obtention du BAC

2008 : Début de carrière professionnelle à Paris

2014 : Création de Kwiks

28 | DOSSIER

HOUDA FARRAH

Fondatrice d'Engima et Hellen O'Grady Drama Academy Maroc

A 40 ans, Houda Farrah a déjà bâti un parcours des plus accomplis et des plus brillants. C'est son équipe qui est derrière le premier véhicule utilitaire électrique 100% marocain. Après avoir obtenu son bac en 1997, elle intègre l'École des Arts et Métiers de Meknès pour un diplôme d'ingénierie en Génie industriel et productique, qu'elle décroche en 2002. Houda Farrah entre dans la vie active, et débute dans le bureau d'ingénierie du groupe Valéo au Maroc. Ensuite, alors qu'une « offre en or » se présente, elle décide de rester au Maroc, au lieu de s'envoler pour la France. Elle intègre par la suite, en 2005, le groupe aéronautique Safran. Deux ans après, elle décide d'intégrer le portail de recrutement émirati Bayt.com. Passionnée par l'entrepreneuriat, elle décide aussi de se lancer à son propre compte. L'opportunité ne pouvait pas mieux tomber: s'associer dans un bureau d'ingénierie, Engima. En même temps, son autre rêve devient aussi réalité : celui de lancer sa propre académie de théâtre. La Hellen O'Grady Drama Academy voit donc le jour au Maroc.



Ingénierie

Challenge Du 8 au 14 mars 2019 | challenge.ma

NADIA FASSI FEHRI

PDG du Groupe Inwi

A la tête du Groupe Inwi depuis presque quatre ans, cette polytechnicienne de formation a très tôt mis tout le monde d'accord sur sa capacité à innover, mais aussi à anticiper les besoins du consommateur et de l'entreprise avec des offres et des services inédits en cohérence avec la vision. Car, tout va très vite dans le secteur des télécoms. Il faut dire que Nadia Fassi Fehri a très tôt doté Inwi d'une stratégie visionnaire dans le digital, un chantier via lequel elle a rendu Internet accessible à tous les Marocains, mais aussi d'accompagner les entreprises en les assistant et en les dotant d'outils pour leur transformation digitale. Tout cela, après avoir beaucoup contribué à démocratiser l'accès à la téléphonie mobile dans un marché où

Télécom



la culture du bip était répandue, il y a six ans. Aujourd'hui, les gens parlent de façon très spontanée et il n'y a plus de frein à l'usage de la téléphonie mobile. Et actuellement ce qu'elle a fait pour le mobile, elle est en train de le réaliser pour Internet. Avant de prendre les rênes de l'opérateur de télécoms, Nadia Fassi Fehri s'était déjà distinguée à la filiale minière Managem où elle a d'ailleurs assuré le lancement de la première mine d'or au Maroc, en tant que directrice d'exploitation, avant de devenir directrice ingénierie et développement. Elle a également dirigé Nareva, entreprise spécialisée dans les énergies et l'environnement. Un secteur d'avant-garde où le Maroc s'est positionné il y a déjà plusieurs années et qui permet au Royaume d'être cité en modèle aujourd'hui. Elle a été appelée par la holding ONA en tant que Directrice des ressources humaines, de la communication et des supports avant de prendre la direction générale de FC Com, entreprise spécialisée dans l'affichage, l'édition et le numérique, puis en 2015, les rênes d'Inwi. Ce qui est une première au Maroc : un gros opérateur télécoms dirigé par une femme.

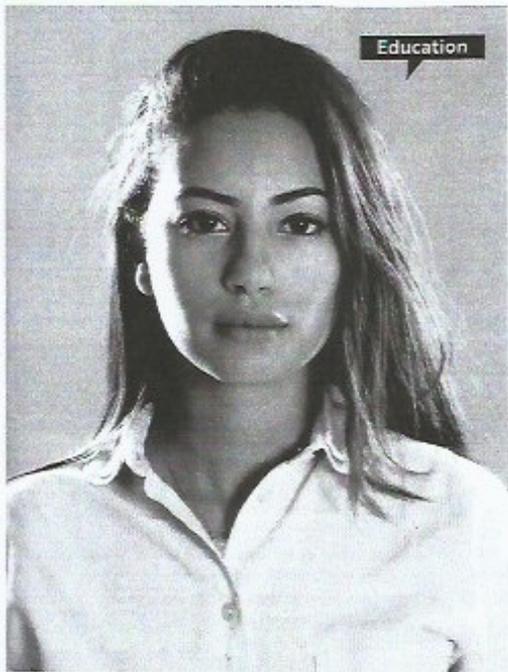


FATIMA ZOHRA OUTAGHANI
DG de PR Média

Elle a créé et dirige l'une des plus importantes agences de communication de la place, PR Media. Cette agence de communication, qu'elle a lancée en 2004, a su s'imposer dans son secteur, grâce au sens du travail et à la détermination de Fatima Zohra Outaghani. Aujourd'hui, PR Media est l'une des principales agences conseil en relations Presse et publiques au Maroc, et même au-delà. L'agence gère depuis plus de dix ans les RP d'entreprises, d'institutions et d'organisations, principalement dans le Royaume, mais aussi en Algérie et en Tunisie (pays dans lequel elle dispose d'ailleurs d'une agence). Une prouesse et un exploit pour Fatima Zohra Outaghani. Désormais, la DG est en train de se positionner sur le continent africain, et notamment sur le marché de l'Afrique de l'Ouest sur lequel opèrent beaucoup d'entreprises marocaines que PR Media accompagne déjà dans le Royaume et au Maghreb. Un prolongement tout à fait naturel, pour PR Media qui a raflé ces dernières années plusieurs trophées tant au Maroc qu'à l'international, qui viennent conforter son positionnement de leader.



Communication



Education



CHAYMAE SAMIR
Fondatrice et Dg de CS International

De l'ambition, elle en a. À seulement 25 ans, Chaymae Samir est déjà une entrepreneure accomplie, avec une longue et enrichissante expérience. France, Royaume-Uni, Malaisie, États-Unis, elle s'est forgée un véritable parcours de globe-trotter. Sa passion pour l'entrepreneuriat l'a amenée à lancer en 2014 sa première entreprise, Educap' Soutien Scolaire, exerçant dans le tutorat à Agadir, tout en poursuivant ses études. L'idée à terme est de multiplier ces centres à travers le Maroc. Elle enchaîne en 2016 avec la création d'un cabinet indépendant dans le consulting basé à Londres. Il s'agit de CS International (Chaymae Samir International) qui conseille plusieurs entreprises et grands groupes sur des thématiques bien précises. Et elle ne s'est pas arrêtée en si bon chemin, puisqu'en 2017, elle crée Frosh Group qui porte ses ambitions dans le secteur de la restauration. Avec trois entreprises à son actif, Chaymae Samir est souvent entre deux avions, tantôt au Maroc tantôt à Londres pour suivre l'évolution de ses activités. Aujourd'hui, ses trois structures emploient une trentaine de personnes. Rappelons que c'est grâce à une bourse d'excellence obtenue en 2011 après avoir décroché son Baccalauréat avec mention Très bien au lycée français d'Agadir, qu'elle a eu l'opportunité d'aller poursuivre ses études à l'étranger, notamment en France et en Angleterre.

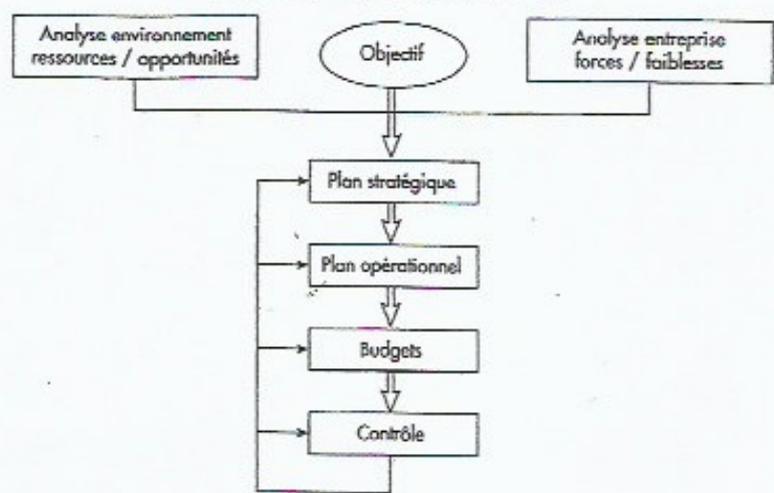
Du 8 au 14 mars 2019 **Challenge**

Marmot :

26

TD3

Le processus de planification



Bas de société :



L'efficacité de l'objectif annuel de Marmot Mountain

Lorsqu'il est devenu président de Marmot Mountain, fabricant américain de vêtements de sport, Steve Crisafulli a rapidement découvert que la société était en grande difficulté. D'après lui, Marmot avait « un système informatique de gestion des stocks inutilisable et six mois de retard dans la comptabilité ». Jamais il n'avait vu une société si « mal en point du point de vue opérationnel ». Il s'est donc attaché à définir des objectifs précis pour concrétiser son projet de rentabilité. Tout n'a pas été résolu d'un seul coup. Il a fallu procéder par étapes. « Pour gérer une petite entreprise, a affirmé Crisafulli, il faut se concentrer sur un ou deux objectifs au maximum. »

Crisafulli a commencé par s'attaquer à un problème récurrent de la société : sa difficulté à livrer les clients à temps. Par exemple, la collection d'hiver, qui devait sortir en septembre, n'arrivait parfois dans les magasins qu'en janvier. Les ventes se terminaient donc prématurément. Crisafulli a fait du respect des délais de livraison la priorité numéro un de la société. L'objectif, défini en accord avec les employés, était de sortir la collection d'hiver à la mi-septembre au plus tard. Pour atteindre cet objectif, les managers se sont réunis tous les jours, ils ont commencé à

communiquer les uns avec les autres ainsi qu'avec leurs employés, des inspecteurs du contrôle qualité sont intervenus régulièrement, et les budgets de marketing ont été augmentés.

D'après Crisafulli, « Ce qui manque le plus dans une petite entreprise, ce sont les ressources. On pense souvent à l'argent mais, en réalité, c'est surtout le temps qui manque. Les managers veulent faire trop de choses à la fois. À force de vouloir avancer sur tous les fronts, ils n'arrivent nulle part. »

À la fin du compte, non seulement Marmot a atteint son objectif, mais toute la collection d'hiver est sortie deux semaines avant l'échéance de mi-septembre. Le chiffre d'affaires est passé de 5 millions à 11 millions de dollars en quatre ans. Depuis, la société et son président n'ont jamais oublié ce qui les a sauvés du désastre. Lors de leur réunion annuelle pour définir la stratégie de l'entreprise, les managers se fixent un objectif. « Cela a toujours marché, a déclaré Crisafulli, c'est tout l'intérêt du système. Lorsqu'on se concentre sur un seul objectif à la fois, on n'a pas de difficulté à l'atteindre. C'est beaucoup plus facile que d'essayer d'atteindre une vingtaine d'objectifs différents. » Amen.

MANAGEMENT 2

Discussion sur le Net

Voici les commentaires de quelques managers concernant les avantages et les inconvénients de différents types d'évaluation des performances, recueillis par Peter dans un forum de discussion sur Internet :

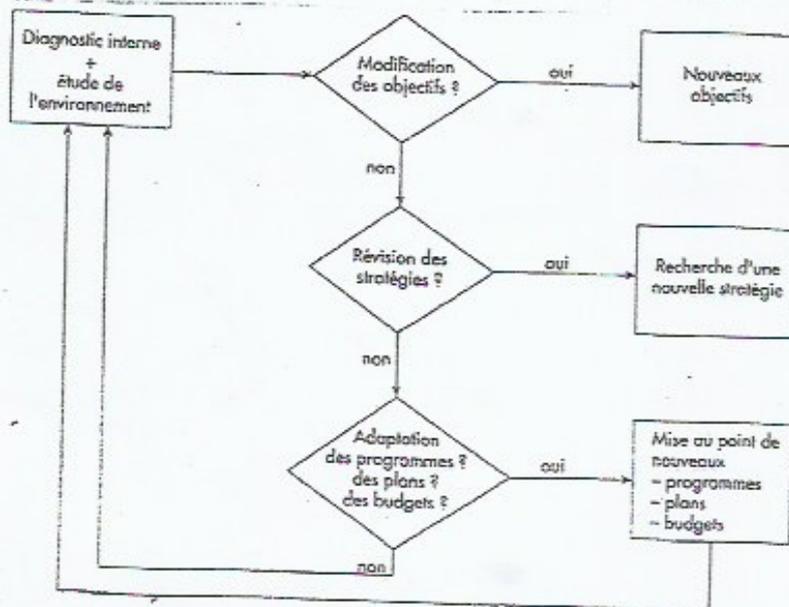
Peter : Que pensez-vous de ce mal nécessaire que représente l'évaluation des performances ?

Fizza : Je dois dire que la meilleure évaluation que j'aie jamais reçue a été effectuée par mes collègues. Il n'y a rien de tel pour ouvrir les yeux que de connaître l'opinion des personnes qui travaillent au même niveau que vous. Vous avez une idée précise du type de manager que vous êtes et de ce que les autres pensent de vos performances. Seul inconvénient, ce système demande beaucoup de temps.

Abba : En tant que chef de projet, j'ai un jour suggéré à mon supérieur de demander aux subalternes d'évaluer les performances de leur manager en termes de leadership. Il m'a répondu qu'ils ne sauraient pas effectuer une évaluation efficace. Le temps a passé et j'ai

demandé à mes subalternes de faire leur propre évaluation, tandis que j'en effectuais une pour chacun d'eux. Ensuite, j'ai rencontré chaque employé et nous avons comparé les deux versions. C'était excellent ! Ce n'est pas sorcier. Il suffit d'un peu d'ingéniosité et de créativité. Mais il faut surtout que le manager croie au potentiel de ses employés.

M. Weisburgh : Toutefois, il faut prendre quelques précautions, car cette pratique peut engendrer une course à la popularité. Certains managers feraient n'importe quoi pour être populaires auprès de leurs employés et obtenir ainsi une évaluation positive. De plus, chaque individu a sa propre échelle d'évaluation. Pour certaines personnes, 3 est une bonne note, tandis que pour d'autres, tout ce qui est au-dessous de 4 est insuffisant. Nous avons aussi essayé de faire évaluer nos managers par leurs pairs. Le résultat a été désastreux. Chacun essayait de voir son propre intérêt : « Quelles seront les conséquences de mon évaluation concernant telle ou telle personne pour ma carrière ? »



Exercice planification opérationnelle

L'entreprise OMEGA met à l'étude le lancement d'une nouvelle gamme de produits.

Ce lancement nécessite la réalisation de tâches repérées par les lettres A à I et dont les caractéristiques sont les suivantes :

Tâche	Durée	Antécédent
A	5	D
B	2	G.H
C	5	B
D	4	
E	2	G.H
F	4	E.I
G	3	
H	2	D
I	6	A

Pour répondre aux questions ci-après, il faut savoir que la semaine contient 5 jours ouvrables et que le mois de février contient 28 jours.

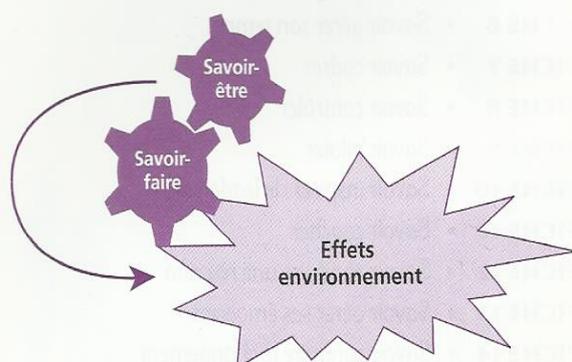
1. Réalisez le diagramme de GANTT sachant que les travaux commencent le 2 février 2015.
2. Le 28 février, les travaux auront-ils pris fin ?

FICHE 1 SAVOIR ÊTRE

Un état d'esprit et une évolution personnelle pour faire la différence.

Le savoir-être est l'ensemble des dispositions de base, les qualités et défauts d'un individu. C'est ce qui construit sa personnalité et détermine son comportement: ses attitudes, ses croyances, sa capacité d'ouverture ou, au contraire, de fermeture.

En travaillant en amont au niveau du savoir-être, les résultats sont exponentiels sur l'ensemble des savoir-faire et des réalisations.



Un savoir-être associé à un savoir-faire

« La grandeur d'un métier est peut-être avant tout, d'unir les hommes. »

Antoine de Saint-Exupéry

Manager consiste à prendre en main, à accompagner et à mener ses équipes. L'art du management réside beaucoup dans l'exercice de compétences dites « douces » ou *soft skills*: ce sont les compétences relationnelles et sociales, liées au savoir être. Les entreprises commencent à les reconnaître comme essentielles.

La conscience de soi: bien se connaître, surtout connaître ses limites, grâce essentiellement à l'expérience et aux échecs passés et au travail de développement personnel.

La maîtrise de soi: contrôler ses émotions, savoir gérer son stress, les conflits, les personnalités difficiles.

Être source de motivation: avoir la capacité d'obtenir l'adhésion des collaborateurs sur la durée.

Être assertif: faire preuve de capacité d'écoute, d'empathie et de communication avec confiance et respect.

Aptitude aux relations sociales: le manager a un rôle de représentation, d'agent de liaison. Véritable porte-parole, il est constamment à l'affût d'informations, il sait transmettre et diffuser l'information utile à ses équipes.

Être rigoureux: démontrer une aptitude au sens de l'organisation et de la planification.

Esprit d'ouverture: avoir l'esprit de pionnier, éveiller les talents et autoriser les projets présentés par les gens en qui le manager a confiance.

FICHE 1

Le sens de l'équité: récompenser les méritants, protéger les faibles des forts, adapter la « sévérité » des arbitrages à la capacité de chacun, donner le droit à l'erreur.

Être inspirant: être crédible, séduire ses équipes, avoir du leadership et du charisme.

Aptitude à la cohésion: savoir associer les bonnes forces entre elles, au bon endroit, au bon moment. Le manager sait renvoyer un *feedback* constructif sans critique dévalorisante.

Le sens de l'intuition: avoir un certain « sixième sens », flairer, avoir « du nez », prendre des risques...

L'exemplarité absolue: être soi-même un modèle pour son équipe, respecter les règles.

Savoir lâcher prise et faire confiance: savoir déléguer car manager, c'est faire faire à d'autres tout en restant responsable du résultat de leur travail.

Mieux se connaître pour mieux manager

« Connais-toi toi-même » affirmait déjà Socrate.

Les ressources dont dispose le manager pour accomplir sa mission résident d'abord en sa personne.

Pour être apprécié de ses collaborateurs, il faut que le manager s'apprécie lui-même, avec ses qualités et ses défauts, ses succès et ses échecs, et qu'il acquière une bonne estime de soi.

La connaissance et la conscience de soi sont facilitées avec l'analyse d'un inventaire de personnalité. De nombreux outils de management ont pour seuls objectifs de décrypter des traits dominants de caractère et de connaître les domaines et circonstances dans lequel une personne est le plus à l'aise.

Parmi les plus connus:

Le HDBI 1970 (Hermann Brain Dominance Instrument)
Analyse des points forts et faibles selon ses préférences cérébrales: rationalité, analyse et calcul (prédisposition à utiliser la partie gauche du cerveau); imagination, créativité, affect (prédisposition à utiliser la partie droite du cerveau).
La ProcessCom® 1970 Taibi Kahler
Décodage de ses principaux traits de caractère selon 6 facettes de la personnalité: l'empathique, sensible et compatissant; le travailomane, logique et organisé; le persévérant, consciencieux et engagé; le rebelle, spontané et créatif; le promoteur, séducteur et actif; le rêveur, imaginatif et solitaire. Cet outil permet d'apprendre à mieux communiquer, analyser les comportements, de comprendre les scénarios d'échecs et d'optimiser son style de management.
Le MBTI (Myers Briggs Type Indicator)
16 typologies sont définies en examinant deux préférences possibles: comment une personne emploie son énergie (extravertie ou introvertie), sa manière de recueillir l'information (sensorielle ou intuitive), son mode privilégié de prise de décision (pensée ou sentiment) et sa façon d'être reliée au monde (jugement ou perception). Cet outil est pertinent pour mettre en avant ses dons inexploités. Souvent utilisé dans les bilans de compétences.