

www.easydiagnostic.com

La boussole du management

Travail de diplôme des études postgrades HES en Human Systems Engineering (session 2002 – 2004) de

Yolaine Bole	yolaine.bole@bluewin.ch
Gilbert Deléchat	delechat@hotmail.com
Tommaso Federici	federici_tommaso@bluewin.ch
Eric Herbelin	eric.herbelin@bluewin.ch

Mandant : Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Expert interne : Dr Christophe Muth, Haute Ecole de Gestion du Canton de Vaud

Expert externe : René Rupert, Rupert Consulting

Les auteurs du présent travail de diplôme

www.easydiagnostic.com - La boussole du management

attestent par leur signature avoir mené seuls leurs travaux et avoir mentionné toutes les sources dans ce document, soit dans la bibliographie, soit dans le bordereau des documents mis à disposition par le mandant.

Signatures :

Yolaine Bole

Gilbert Deléchat

Tommaso Federici

Eric Herbelin

7 copies originales rendues à:

Bibliothèque de la Haute Ecole Vaudoise
Direction des Etudes Postgrade en Human Systems Engineering
René Rupert
Yolaine Bole
Gilbert Deléchat
Tommaso Federici
Eric Herbelin

Cette copie est l'exemplaire no. :

Evaluation :

Ce travail est sanctionné par les experts avec la mention:

Signatures des experts :

Signature du directeur des études postgrade HES en Human Systems Engineering :

C. Muth

Utilisation du travail :

en consultation confidentiel

© Département Formation continue de la Haute Ecole
Vaudoise
Lausanne, février 2005



TABLE DES MATIERES

1.	Résumé	4
2.	La boussole du management.....	6
2.1	Origine	6
2.2	Principe.....	6
2.3	Domaines d'application.....	7
2.4	Explications du modèle	10
3.	Epistémologie de l'organisation et du management.....	13
3.1	Organisation et style de management de Confucius à nos jours	13
3.2	Philosophie de Confucius	15
3.3	Théorie de Frederick Winslow Taylor.....	18
3.4	Théorie d' Elton Mayo	20
3.5	Théorie de Abraham Maslow	22
3.6	Théorie de Douglas McGregor.....	24
3.7	Théorie de Frederick Herzberg	27
3.8	Théorie de Crozier & Friedberg.....	29
3.9	Théorie de Chris Argyris	31
4.	Recherche d'antériorité	33
4.2	Les principales caractéristiques de la boussole du management.....	34
4.3	Services associés	37
4.4	Styles de management	38
4.5	Facteur humain	39
4.6	Analogie avec la « boussole »	39
4.7	Domaines d'application	40
4.8	Conclusion	40
5.	Le site WEB	41
5.1	Structure de la plate-forme	41
5.2	La page d'accueil	42
5.3	Les boutons de navigation	43
5.4	Le prototype en ligne	44
6.	Prochaines étapes	46
7.	Méthodologie	47
7.1	Introduction	47
7.2	Le groupe.....	47
7.3	Le Leonardo345.....	49
7.4	Choix du sujet du travail de diplôme	50
7.5	Méthode de travail	50
8.	Conclusion	52
8.1	Réflexions sur notre travail de diplôme	53
8.2	Analyse qualitative des réponses au formulaire.....	53
9.	Bibliographie	55

1. Résumé

La boussole du management est un outil unique en son genre qui a été développé par René Rupert. Elle repose sur les constatations et intuitions de ce dernier qui, après de longues années d'expérience et l'étude de nombreuses situations (réussites, faillites et accidents), a trouvé une méthode aussi simple qu'efficace pour diagnostiquer la santé d'une entreprise ou d'une institution.

L'histoire de l'organisation et des style de management a connu une grande évolution allant des méthodes de standardisation extrêmes et de strict management directif aux nouvelles théories suggérant un degré d'autonomie plus grand afin de laisser la motivation et la créativité des membres d'une organisation s'exprimer pleinement et ainsi augmenter les niveaux de productivité et de rentabilité.

Il est intéressant de noter que le savant et philosophe chinois Confucius au 5^{ème} et 6^{ème} siècle avant J.-C. déjà, enseignait les principes du management moderne. En passant de méthodes artisanales à une production de masse, les méthodes d'organisation et de management strictes introduites par Frederick Winslow Taylor ont permis à l'aube du 20^{ème} siècle de passer à une consommation de masse et de contribuer ainsi fortement à l'essor de l'ère industrielle. Le développement socioculturel dans cette nouvelle forme d'économie a fait toutefois que les méthodes d'alors ont dus évoluer vers des modèles plus souples et plus adaptés à l'évolution de la société.

René Rupert avec son concept de la boussole du management, nous propose d'aligner l'autonomie souhaitée par les membres de l'entreprise ou d'une institution avec l'autonomie perçue, traduite par le style de management et de manière plus large, la culture organisationnelle, ainsi que la complexité du processus de travail. Cette approche novatrice, confirmant les grandes théories reprises au chapitre 3 de ce document, révèle toute sa pertinence dans le cadre de recherches empiriques et d'applications pratiques dans le monde de l'entreprise.

Notre groupe, dans le cadre d'un travail de diplôme sanctionnant la fin d'études postgrades en Human Systems Engineering (HSE), a décidé de faire avancer cette théorie pour tenter de la rendre encore plus proche de la pratique et d'en commercialiser un jour peut-être un concept économiquement viable.

A cet effet, nous avons développé un site web (www.easydiagnostic.com) mettant en avant le fonctionnement et les avantages de la méthode, ainsi qu'un prototype en ligne permettant aux intéressés de diagnostiquer, au travers d'un questionnaire multi-choix, leur position au sein d'une organisation dans une situation réelle. Au terme de quoi, l'utilisateur peut découvrir son profil personnel dans un rapport pdf détaillé généré instantanément.

Ce prototype, testé par plus de 150 personnes à ce jour, nous confirme la pertinence du modèle. Notre site à notamment été mis à disposition d'un échantillon d'enseignants romands faisant l'objet d'une analyse dans le cadre d'un travail de diplôme HES mené par un groupe de collègues. Les résultats sont frappants et confirment les analyses avancées par des organes officiels. En outre, le diagnostic

établi permet une approche prospective et ainsi d'établir un plan de développement et de suivre l'évolution étape par étape.

Les recherches que nous avons entreprises démontrent que le concept de la boussole du management, véritable outil de diagnostic et de pilotage, est unique. Il existe certes une panoplie d'outils d'analyse, mais aucun d'entre eux n'est capable de mesurer les trois axes (attentes, perceptions et complexité) en même temps, ni n'est en mesure d'offrir une approche prospective telle que le permet le concept de René Rupert.

La formule d'un site web offre les avantages de la distribution à large échelle et à coûts moindre, tout en permettant de coupler les services de professionnels certifiés au concept easydiagnostic.com. L'analyse du marché (voir détails dans le Business Plan annexé), nous démontre que le potentiel est énorme et que nous nous adressons à un marché non encore pénétré. La difficulté réside toutefois à convaincre les entreprises et institutions, fonctionnant encore largement selon des méthodes traditionnelles, à changer de paradigme et à entrer dans l'ère du management stratégique de la culture organisationnelle.

Notre approche du travail, ainsi que toutes nos notes et réflexions sont transcrites dans ce document et ses annexes ainsi que sur le site www.easydiagnostic.com ou dans son forum et les fichiers téléchargés sur la partie extranet de celui-ci.

Nous tenons à remercier très chaleureusement l'aide, la disponibilité et la précieuse collaboration de René Rupert ainsi que les conseils appréciés du Dr. Chris Muth, Directeur des Etudes postgrades en Human Systems Engineering de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale.

2. La boussole du management

Dans ce chapitre, nous abordons de manière succincte, le fonctionnement de la boussole du management, son histoire et nous effectuons une présentation pratique de la boussole. Nous proposons également une lecture originale de l'épistémologie de l'organisation à travers l'œil de la boussole du management.

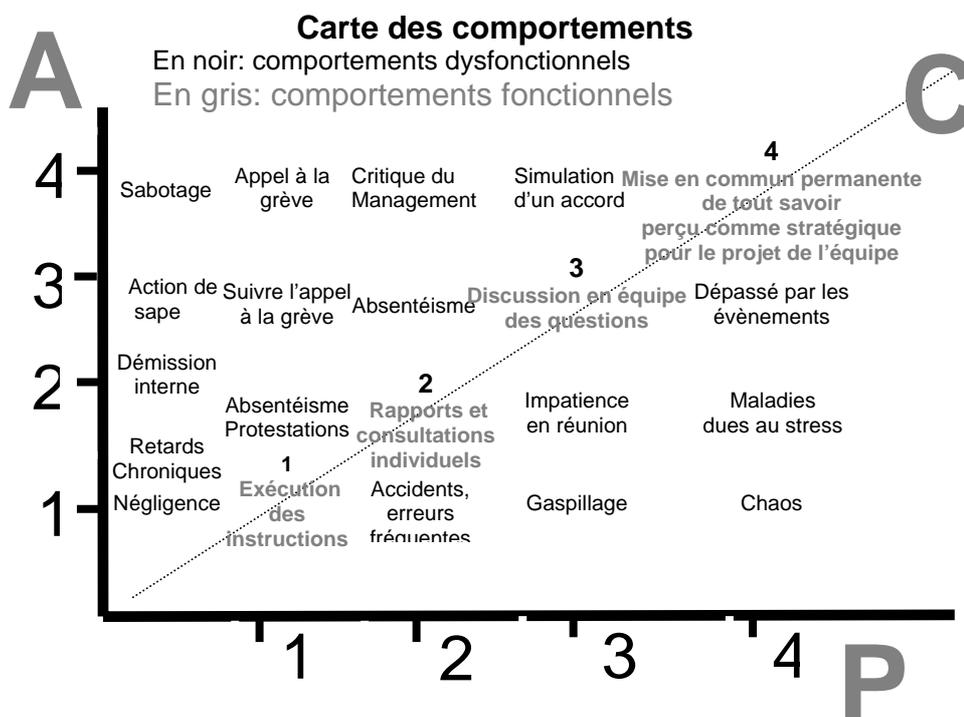
2.1 Origine

La boussole du management repose sur les constatations et intuitions de René Rupert qui, après de longues années d'expérience et l'étude de nombreuses situations (réussites, faillites et accidents), a trouvé une méthode aussi simple qu'efficace pour diagnostiquer la santé d'une entreprise ou institution.

Actuellement, dans le cadre de ce travail de diplôme, la méthode est transcrite sous forme d'un concept en ligne sur un site web avec la possibilité de tester concrètement les principes et le fonctionnement de la boussole du management. Dans le futur une version plus sophistiquée est prévue pour permettre de commercialiser et d'utiliser cet outil à plus large échelle.

2.2 Principe

Le principe est basé sur la disposition mentale des membres d'une organisation générant des comportements fonctionnels ou non. Les axes de mesures sont les attentes, la perception et la complexité du processus de travail :



- L'axe **A**, décliné selon l'échelle de Maslow, mesure les attentes ou les aspirations. Il représente le niveau d'autonomie désiré pour se sentir à l'aise avec le processus de travail.
Les quatre niveaux sont: survie, sécurité, appartenance et reconnaissance.
- L'axe **P** mesure la perception déclinée en terme de style de management. Il représente le niveau d'autonomie perçue par les acteurs du processus de travail.
Les quatre niveaux sont: directif, consultatif, participatif et collégial.
- L'axe **C** représente la complexité du processus de travail.
Les quatre niveaux sont: transactionnel, expert, coordonné et synergique.

Comme on le voit très bien sur la carte des comportements, la corrélation entre les trois axes est indispensable pour permettre un fonctionnement de l'entreprise ou institution avec une rentabilité maximale.

L'éloignement entre le point de corrélation idéal ($A = P = C$) et le point d'intersection des attentes et des perceptions réelles des dysfonctionnements.

La gravité des dysfonctionnements est d'autant plus onéreuse, voir dangereuse, que la distance du point idéal est élevée.

Le fonctionnement de la boussole a une apparence très mathématique une fois que nous avons déterminé les valeurs pour les trois axes, mais la détermination des valeurs pour les axes est qualitative.

La boussole du management indique notre position actuelle sur la carte des comportements et une évaluation qualitative de la santé ou des risques (parfois très graves) de l'entreprise ou institution évaluée.

La boussole du management ne fait aucune évaluation de la personnalité ni des compétences des personnes, mais contrôle si les aspirations des personnes, le style de management et la complexité du travail fonctionnent en adéquation.

Pour déterminer la complexité, les attentes et les perceptions, un questionnaire en ligne est disponible à titre de démonstration sur le site www.easydiagnostic.com.

2.3 Domaines d'application

La boussole du management mesure la complexité (axe C), les attentes (axe A) et la perception du management (axe P).

Ces trois axes se retrouvent dans tous les genres d'activités ou institutions, ce qui permet d'utiliser la boussole du management dans des domaines qui vont de la petite entreprise à la grande multinationale ou de la famille à la nation.

(Voir chapitre 4)

2.3.1. Démonstration du fonctionnement

La boussole du management étant une théorie novatrice, il nous est impossible de démontrer la raison de la nécessité de la corrélation A, P, C en se basant sur des théories existantes.

Actuellement, il existe beaucoup de théories et d'outils sur la culture d'entreprise, la perception du management, la détermination de la complexité, etc., mais aucune ne traite des trois en même temps ou encore moins ne les met en corrélation.

Pour pouvoir expliquer le principe de la boussole du management et ses applications de manière générale, nous avons décidé de reprendre quelques grandes figures de l'histoire récente et de les voir avec l'œil de la boussole.

Ce voyage dans l'histoire a pour but de nous faire connaître en même temps les personnages qui ont inspiré René Rupert et le principe indispensable de corrélation entre A, P et C.

Nous avons choisi les personnages suivants :

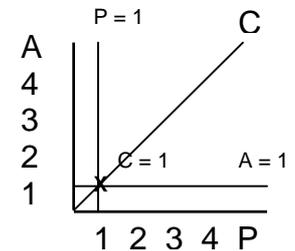
- Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915)
- George Elton Mayo (1880 - 1949)
- Abraham Maslow (1908 - 1970)
- Douglas McGregor
- Frederick Herzberg
- Crozier & Friedberg
- Chris Argyris

Une brève histoire de ces personnages est décrite dans « Epistémologie de l'organisation et du management », cette série de documents est présentée au chapitre 3 de ce document, de même que sur le site www.easydiagnostic.com.

Le principe de rationalisation du travail de Taylor est basé principalement sur l'élaboration de règles strictes, de modes opératoires, véritables recettes des tâches à accomplir. Le style de management directif de Taylor se trouve au niveau 1 de l'axe P.

Le travail au début du siècle avec sa chaîne de montage demandait du personnel avec des connaissances de base minimales : aucune besoin d'expertise.

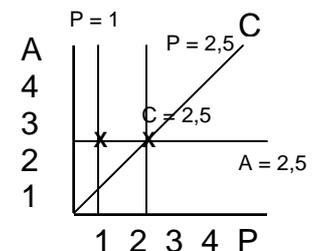
Sur notre axe C, nous sommes au niveau 1, niveau transactionnel. Les attentes ou aspirations au début de l'industrialisation se trouvent au niveau de la survie avec $A = 1$, comme le prouve l'immigration vers l'Amérique. Dans cette période, nous sommes en corrélation avec les trois axes, aucun écart entre le point idéal et le point réel : le système fonctionne correctement. Les limites du système (l'absentéisme, les protestations, les accidents et les erreurs fréquentes) sont bien représentées dans la carte des comportements de la boussole.



Une fois les besoins de survie satisfaits, les attentes et les aspirations des personnes s'élèvent vers les besoins de sécurité et d'appartenance.

Nous montons vers le niveau 2 et 3 de l'axe A de la boussole du management.

Le travail dans l'industrie se complexifie, la chaîne de montage perd de son efficacité, requièrent toujours plus d'expertise et une coordination du travail. La complexité augmente à $C = 2$ et $C = 3$. Les dysfonctionnements commencent. Nous retrouvons ces problèmes réels mis en évidence par la boussole du management en calculant l'écart entre le point idéal (même niveau de A, P et C) et le point réel (valeurs trouvées pour les axes A et P).



Nous assistons à l'émergence de nouvelles théories sur le management qui prennent en compte ces aspects (Elton Mayo, Douglas McGregor, Frederick Herzberg).

Le style de management change et devient consultatif et participatif, $P = 2,5$.

L'écart entre le point idéal et réel disparaît, le système fonctionne de nouveau à satisfaction.

Actuellement la complexité du travail, avec la concurrence et le marché mondial oblige à un travail coordonné et synergique. La complexité se déplace donc vers le niveau $C = 4$. Les théories de Crozier & Friedberg ou de Chris Argyris préconisent un style de management plus collégial (niveau $P = 4$). Les hommes et femmes dans les pays industrialisés ont alors des attentes grandissantes qui se traduisent par un besoin d'appartenance et de reconnaissance, portant cet axe à $A = 3$ ou $A = 4$.

Le succès de toutes ces théories prouve que lorsqu'une adéquation entre les trois axes existe, une rentabilité et un climat social favorable s'instaurent.

Encore aujourd'hui, on peut voir que l'utilisation de théories à succès, si utilisées dans des pays ou dans des industries où la corrélation n'est pas présente, n'apportent pas le succès attendu.

Une version de démonstration, des exemples concrets sur des organisations se trouvent sur le site www.easydiagnostic.com.

2.4 Explications du modèle

2.4.1. Les fondements d'une organisation et les indicateurs de mesure

Pour fonctionner, une organisation a besoin de trois éléments :

- La **demande** de produits et/ou services émanant du marché s'il s'agit d'une entreprise, la demande provenant des résidents ou des membres s'il s'agit d'une administration ou d'une organisation à but non lucratif.
- Des **moyens** pouvant prendre toutes les formes de ressources utilisables, par exemple : capitaux, terrains, bâtiments, savoir, circuits de distribution, etc.
- La **confiance** dans l'organisation, telle que confiance en l'avenir de l'organisation, en ses projets, en ses dirigeants, soit la confiance mutuelle.

La mission du management est de faire fonctionner cet ensemble de manière satisfaisante. Pour être efficace, la stratégie et les actions mises en place pour progresser devraient logiquement tenir compte de ces trois éléments. Nous constatons toutefois que les indicateurs de mesure ne sont pas intégrables à la même équation.

Élément fondamental de fonctionnement de l'organisation	Outil	Indicateurs de mesure
Demande	Etudes de marché	Unité monétaire (ex. Euro)
Moyens	Rapports financiers	Unité monétaire (ex. Euro)
Confiance	Etudes de satisfaction / Bilan social	Facteur intangible non-chiffré

2.4.2. La maîtrise de l'interface humaine

La transmission de l'information, et donc du savoir, dépend de la qualité de l'interface humaine entre une personne et l'organisation dont elle fait partie. C'est la confiance mutuelle. Ce flux d'échange du savoir est caractérisé par deux paramètres :

- a) sa longueur, exprimée en nombre d'interfaces
- b) la qualité des interfaces, exprimée par la probabilité de rupture du flux.

Nous distinguons quatre familles de causes à la rupture du flux relevant chacune d'éléments liés au facteur humain:

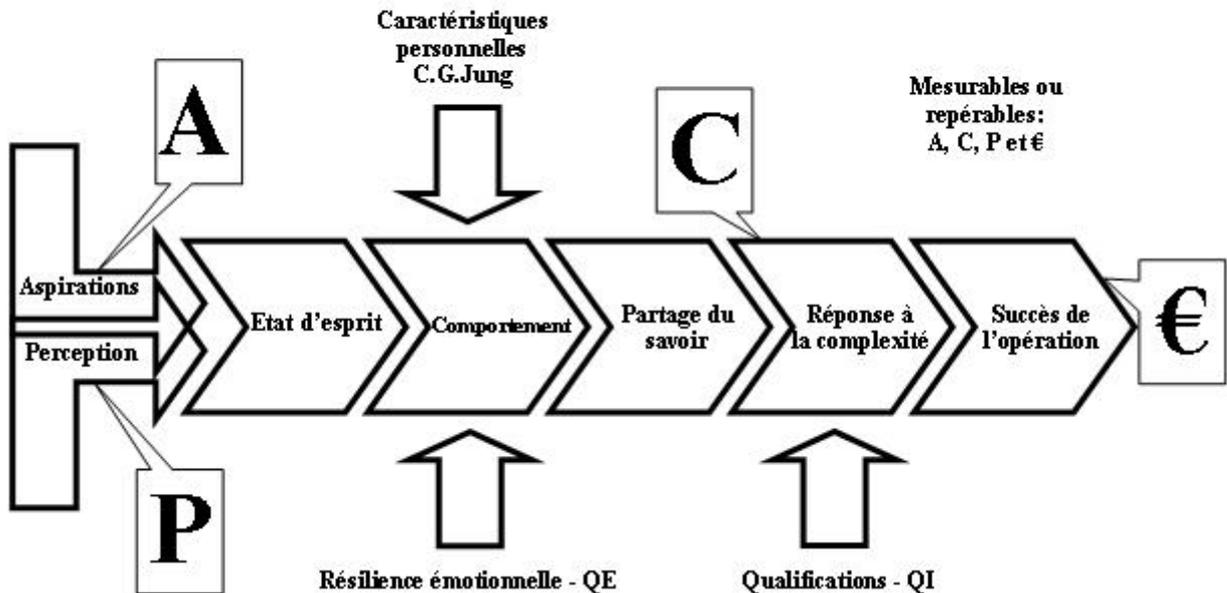
- **La disponibilité physique**
C'est-à-dire la distance par rapport au lieu de travail, les aptitudes physiques, la santé, mais aussi avec les nouvelles technologies, la capacité d'emploi efficace des moyens de communication à distance.
- **Les qualifications**
Aptitudes intellectuelles et manuelles, formation, expérience.
- **La résilience émotionnelle**
L'aptitude au travail coordonné, la stabilité, la tempérance, la tolérance, la résistance au stress, l'aptitude à lire les autres.
- **La subsidiarité**
Volonté de suppléance, la spontanéité à aller à l'encontre des autres.

Le tableau ci-dessous décrit les causes de rupture associées.

Élément relevant du facteur humain	Causes de rupture
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité physique 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité motrice • Incapacité physique extérieure
<ul style="list-style-type: none"> • Qualifications 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité intellectuelle • Formation ou expérience insuffisante
<ul style="list-style-type: none"> • Résilience émotionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Susceptibilité • Fragilité émotionnelle
<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiarité 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation insuffisante • Immaturité

Si les trois premiers facteurs sont bel et bien susceptibles de provoquer des ruptures, le quatrième est à l'évidence le principal. Plus le nombre d'interfaces augmente, plus forte devient la probabilité d'une rupture du flux du savoir avant l'action qui sera productrice de valeur. Il en va de même si la qualité de l'interface diminue.

Enchaînement logique



2.4.3. La gestion de l'interface humain

Dans le cadre de la gestion de l'interface humaine dans l'organisation, nous pouvons dire que la disponibilité physique, les qualifications (CV, test quotient intellectuel (QI), formations, expérience) et la résilience émotionnelle (évaluation quotient émotionnel (QE), tests de stabilité psychique) sont la partie « achetable » de l'équation.

La subsidiarité, c'est-à-dire l'état d'esprit, l'attitude au travail, la volonté de suppléance ne s'achète pas. Elle résulte de l'état de la confiance mutuelle qui, dans la vie professionnelle, se traduit principalement par des comportements d'autonomie.

Adopter ou ne pas adopter un comportement autonome dépend de l'intérieur de soi, de ses propres aspirations à l'autonomie et de l'extérieur, des autres, de la perception que l'on a de ce qu'il est opportun de faire.

La boussole du management® propose de mesurer l'autonomie par l'utilisation de trois grandeurs principales:

- (A) = l'autonomie d'action désirée ([aspirations](#))
- (P) = l'autonomie d'action perçue ([perceptions](#))
- (C) = l'autonomie utile, fondée sur complexité du processus de travail ([complexité](#))

Le modèle de la boussole du management® permet non-seulement d'identifier les zones faiblesses de l'interface humaine associées au processus de partage du savoir, mais également de quantifier les risques et le coût d'opportunité en valeurs monétaires, permettant ainsi d'intégrer dans la stratégie la notion de confiance en plus de celle de demande et de moyens.

3. Epistémologie de l'organisation et du management

3.1 Organisation et style de management de Confucius à nos jours

Confucius prônait l'auto-perfectionnement, ce **qu'Argyris** avec l'organisation apprenante met en avant aujourd'hui. On peut donc aisément faire un parallèle entre le philosophe chinois et l'évolution de l'organisation au cours des siècles, puisque aujourd'hui les organisations sont de plus en plus sensibles au facteur humain et au développement des compétences.

Nous nous sommes volontairement concentrés sur l'ère de l'industrialisation bien qu'on ait pu citer César, Vauban, Napoléon et bien d'autres génies du management des hommes.

3.1.1. Début du 20^{ème} siècle

C'est tout d'abord l'application de méthodes sans tenir compte de l'individu : seulement ensuite la relation entre productivité et motivation devient un facteur préoccupant pour les pionniers de la psychologie.

- **Taylor** a mis en place la production de masse
Passage d'un travail artisanal, peu productif mais avec un haut niveau de savoir-faire, **à celui de pure exécution** et très productif mais avec un niveau de savoir-faire moindre.
- **Mayo** a démontré **l'importance des relations sociales** au sein de l'organisation
L'organisation est un système social au sein duquel **les motivations dépendent des relations horizontales et verticales** pour adhérer aux objectifs de l'organisation
- **Maslow** a mis en évidence les besoins primaires et individuels
La motivation des individus est dépendante de la **satisfaction des besoins de survie, de sécurité et de reconnaissance** offerts par l'organisation. On revient de ce fait aux relations sociales citées par Mayo.

3.1.2. Les 30 glorieuses

La psychologie industrielle reprend les travaux et expériences réalisés avant les années 50. Elle développe la place de l'individu au sein de l'organisation. L'ère de la psychosociologie commence à se profiler.

- **McGregor** développe deux théories antagonistes
Le principe des échelons, mis en évidence par sa **théorie X**, prône **l'aversion pour le travail**, la passivité au travail et la peur des responsabilités
Le principe d'intégration représenté par sa **théorie Y**, **préconise la liberté d'action**, l'implication en regard du travail, l'initiative et le sens des responsabilités.
- **Herzberg** présente deux mythes également antagonistes.
Comme Maslow, Herzberg met en évidence des facteurs primaires et individuels : c'est la théorie des conditions d'hygiène au travail.
Herzberg est le précurseur de l'enrichissement des tâches, ses principes prônent l'auto-contrôle et l'implication.
Le mythe d'Adam, incarnation de la perfection originelle corrompue, **l'individu doit gagner son pain** à la sueur de son front
Le mythe d'Abraham, l'individu n'est pas parfait mais a **reçu** du Créateur **un potentiel** ainsi qu'une mission.

Il est intéressant de faire le parallèle entre ces deux auteurs qui sont très proches dans leur vision de l'individu au sein de l'organisation.

3.1.3. A l'aube du 21^{ème} siècle

C'est l'approche de la sociologie, de l'étude de l'organisation, des comportements de l'individu au sein de l'organisation et de la complexité qui se met en place. C'est aussi la confrontation aux changements rapides et la fin de l'organisation statique.

- **Crozier et Friedberg** postulent **l'action collective**. L'incertitude maîtrisée crée d'autres incertitudes. La transformation de l'organisation qui engendre la responsabilité collective et l'implication des acteurs.
- **Argyris** étaye sa théorie sur les capacités de l'organisation à anticiper et à produire de nouveaux schémas comportementaux qui **affectent l'organisation dans son ensemble**.
L'apprentissage individuel, en tant que **vecteur de compétences** individuelles, permet l'interaction dans le cadre organisationnel
L'apprentissage organisationnel permet de développer ses capacités d'apprentissage et de faire évoluer les collaborateurs. L'organisation à ce stade est dans d'une **phase de changement continu** maîtrisé non subi.

Ces deux auteurs mettent en évidence **l'action collective, l'organisation dans son ensemble** : l'évolution de l'organisation globale et de l'apprentissage en vue d'anticiper l'évolution, de se remettre en question.

La citation d'Hervé Sériex est de plus en plus en phase avec la réalité :

Avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui

3.2 Philosophie de Confucius

L'art de gouverner peut être considéré comme une philosophie de l'excellence humaine particulière. Se gouverner soi pour gouverner les autres. Elle place l'homme au cœur de tout, mais toujours dans sa relation à l'autre.

L'homme, du souverain au peuple, en relation à l'autre, se trouve au cœur du gouvernement idéal.

- Un gouvernement **pour** l'homme serait l'objectif du gouvernement. Il faut lui assurer, bien-être, paix et prospérité. Le souverain a la charge d'assurer l'harmonie et l'ordre social sous peine de perdre un mandat céleste.
- Un gouvernement **par** l'homme serait le moyen d'atteindre l'objectif d'harmonie et d'ordre social.

Cette définition du gouvernement idéal est à appréhender sous deux aspects. Agir par l'homme serait agir en tenant compte du peuple et du souverain. Ce dernier serait l'homme exceptionnel sans lequel le pays risque le chaos ; en s'auto-perfectionnant sans cesse, il réussit à gouverner les autres.

3.2.1. La voie de la Grande Etude

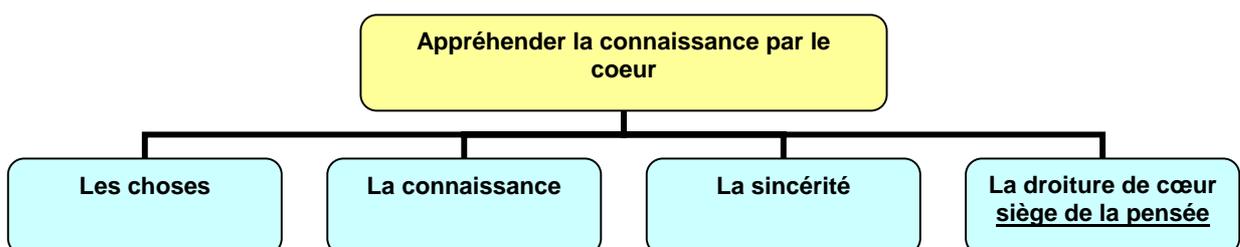
Elle définit la logique de fonctionnement du système et de ses éléments, avec au cœur du processus, le leader charismatique.

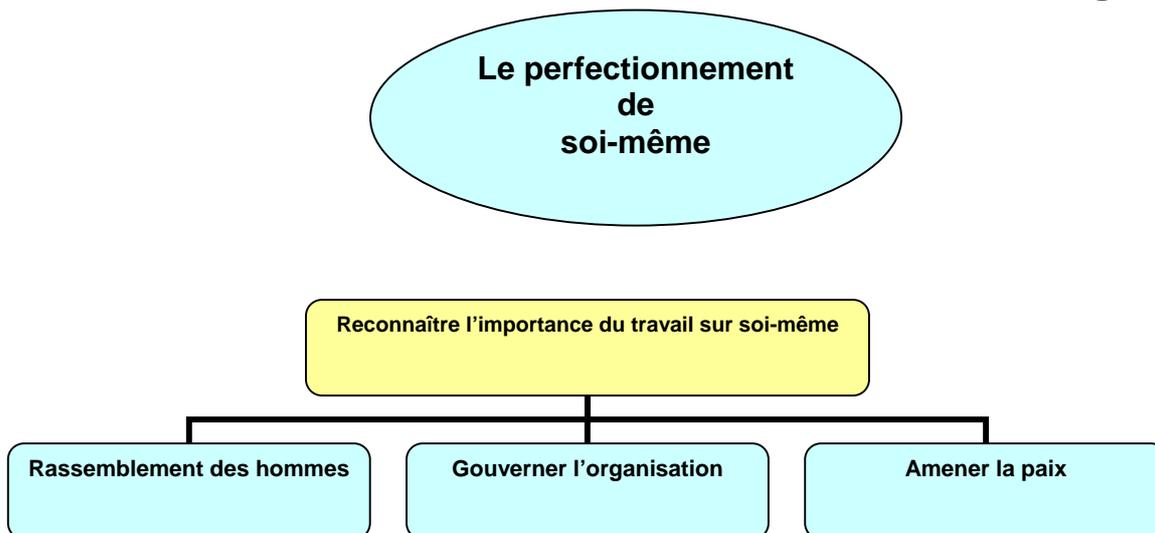
Trois axes précisent les fondements de l'attitude du leader et l'esprit du gouvernement :

- la **morale éclairée** : une attitude irréprochable par rapport aux règles de vie en société, qui est le propre du gouvernement éclairé
- **l'amour pour le peuple** : vis-à-vis des autres amour et protection
- **l'amélioration de soi** : une remise en question, un travail sur soi-même, un processus d'auto-perfectionnement pour atteindre cet idéal de leader sage

Le travail sur soi-même s'intègre par la **connaissance par le cœur, siège de la pensée**. C'est le leader qui est chargé de **s'auto-perfectionner** afin de développer ses capacités de gouvernement.

La vision globale de la logique du gouvernement et d'auto-perfectionnement est liée à huit thèmes (*encadrés en bleu*) qui sont:





3.2.2. Adaptation au management

Transférer la logique confucéenne au management d'aujourd'hui peut être défini comme l'ambition de réconcilier les exigences économiques par des valeurs humaines et sociales. C'est la base de la société et de l'organisation où le savoir-être, le savoir-faire et le savoir-devenir de chaque individu contribuent à l'atteinte de l'objectif suprême d'harmonie.

a) 1^{er} niveau

L'excellence doit être présente au niveau de tous les acteurs de l'organisation. Cette corrélation peut être résumée ainsi :

Les acteurs de l'organisation :	Confucius :
Le top management	Le souverain sage
Le middle-management	Les ministres
Le personnel	Le peuple

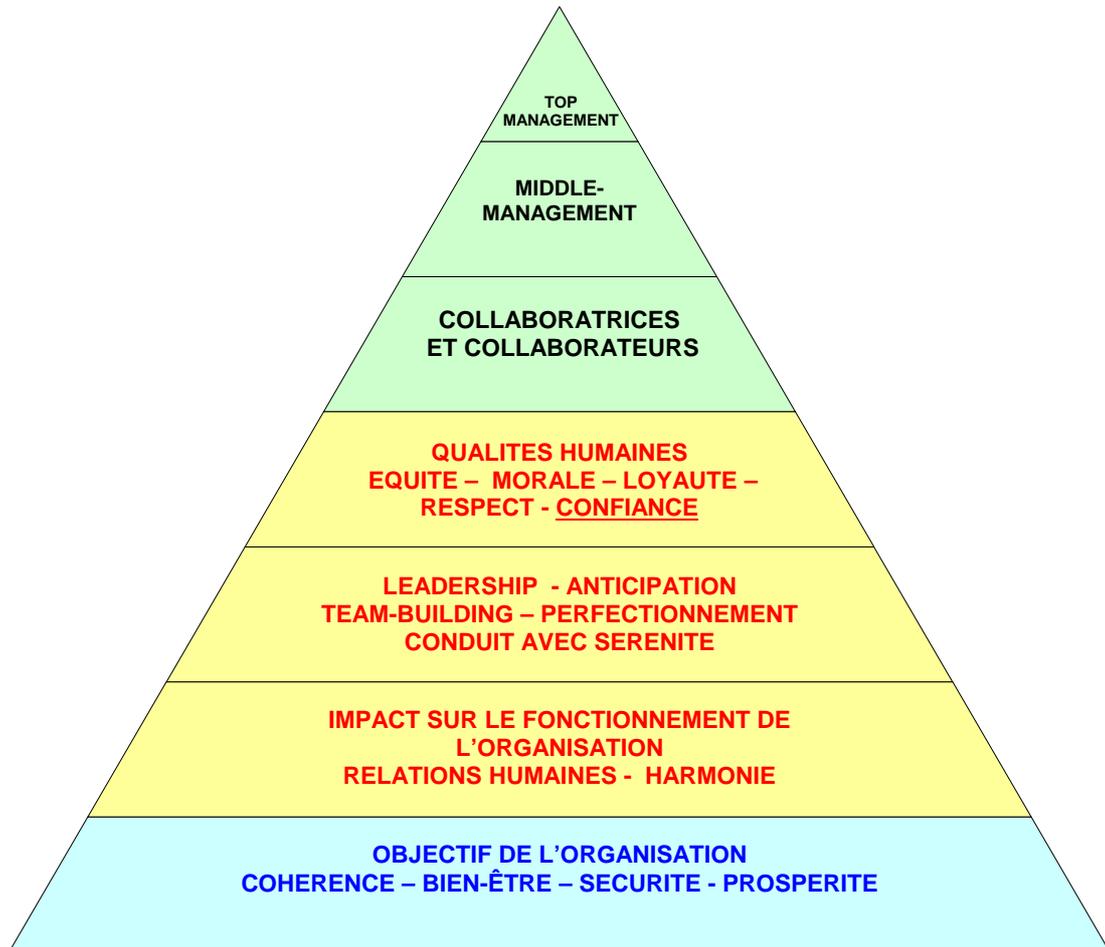
b) 2^{ème} niveau

ce sont les qualités de leadership englobant les valeurs.

c) 3^{ème} niveau

c'est l'objectif de l'organisation, la prospérité par l'implication de tous les acteurs dans le respect, l'harmonie et la confiance.

Principes de Confucius adaptés au management d'aujourd'hui



- 1^{er} niveau : tous les acteurs de l'organisation
- 2^{ème} niveau : qualité de leadership, sens de l'humain, valeurs
- 3^{ème} niveau : objectifs de l'organisation

3.3 Théorie de Frederick Winslow Taylor.

Selon Taylor, une structure organisée ne suffit pas à garantir un haut niveau de productivité. La rationalisation du travail, la séparation nette des tâches d'exécution et des tâches intellectuelles, ainsi qu'un salaire motivant, sont les critères d'une organisation idéale.

Frederick Winslow Taylor, ingénieur américain, a développé un système basé sur l'analyse rigoureuse qui permet de découvrir un certain nombre de règles concernant les gestes à accomplir, les rythmes de travail, les outils à utiliser. Il sépare les responsabilités : le travail de conception et d'organisation d'une part, d'exécution d'autre part.

L'émergence de nouvelles fonctions est la conséquence de cette organisation : *par exemple, les spécialistes de l'étude des temps, les instructeurs, les magasiniers d'outillage, les employés de bureau, les employés de planning (1911).*

3.3.1. Principes de rationalisation

- Simplifier et diviser les tâches d'exécution
- Diminuer l'effort
- Séparer la conception, l'exécution, le contrôle
- Sélectionner les ouvriers
- Faire travailler individuellement
- Rémunérer aux pièces

3.3.2. Mérites du système

Le passage d'un travail de type artisanal, fortement dépendant d'un savoir-faire individuel, au savoir faire par des masses non qualifiées nécessite de nombreuses standardisations, l'élaboration de règles strictes et de modes opératoires, véritables recettes des tâches à accomplir. Les gains de productivités sont immédiats et considérables. En conséquence, les mérites d'un tel système sont avérés puisqu'il a permis la production de masse, et donc la consommation de masse.

3.3.3. Limites du système

Dès lors que la monotonie et le peu d'intérêt propres aux tâches d'exécution, affectent la motivation, la résultante est un manque d'implication dans l'organisation et les problèmes suivants peuvent en découler

- Faible motivation
- Peu de satisfactions des personnes
- Mauvaise qualité
- Absentéisme considérable
- Rotation du personnel
- Accidents de travail
- Nombreux conflits

3.3.4. Système de management

Le système a pour but d'éliminer le manque d'efficacité, d'être plus précis sur la quantité produite, de planifier la production en fonction de l'effectif disponible. Taylor postule que le management n'est qu'une affaire de technique, de codifications et règles. Motiver par une récompense pécuniaire, et augmenter ainsi la capacité productive individuelle, est également représentatif de cette philosophie.

Il est pertinent de relever que la philosophie de Taylor a intéressé Lénine qui a rapidement organisé l'industrie soviétique selon plusieurs de ces principes. Le plan Marshall s'est également basé sur ce système en organisant bon nombre d'industries pour la reconstruction de l'Europe dévastée après la seconde guerre mondiale.

Force est de constater que, aujourd'hui encore, beaucoup d'emplois sont conçus selon ces mêmes principes, intégrant toutefois quelques correctifs pour tenir compte des nouvelles exigences industrielles. On assiste même dans le secteur tertiaire à une rationalisation des tâches souvent inspirée du taylorisme.

3.4 Théorie d' Elton Mayo.

Selon Elton Mayo, une structure organisée ne suffit pas à garantir un haut niveau de productivité. En plus des conditions matérielles, techniques du travail qui influencent la productivité, Mayo associe des avantages pour les employés : un salaire acceptable, un environnement agréable, des horaires bien étudiés, la sécurité au poste de travail et la stabilité de l'emploi.

Elton Mayo, psychosociologue américain, a créé la première école des relations humaines. Il accorde une place centrale à l'individu et à ses relations avec le groupe. Il a la conviction que des bonnes relations **horizontales et verticales** ont une influence capitale sur la satisfaction globale apportée par le travail et donc sur la productivité personnelle (1927 à 1932).

3.4.1. Principes du fonctionnement des relations humaines

- Les individus ressentent naturellement le besoin d'appartenir à un groupe. Ils recherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche. Ils souhaitent en plus, pouvoir se montrer utiles, apporter une contribution reconnue. Dans la mesure où ce besoin d'**appartenance** est satisfait, les individus arrivent à travailler en mode collectif et à adhérer aux objectifs de l'entreprise, qu'ils s'approprient.
- Il revient à la hiérarchie de montrer au personnel qu'il est utile et joue un rôle prépondérant dans la bonne marche de l'entreprise. Elle doit encourager les subordonnés à prendre des initiatives dans tout ce qui concerne la gestion courante, en accord avec des objectifs connus et reconnus de tous.
- Un bon environnement et des avantages matériels permettent à l'individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise, d'y avoir une activité plus intense.

3.4.2. Expérimentation à Hawthorne

Situation initiale

Travail minutieux, monotone et répétitif dans un atelier d'assemblage où travaillent des ouvrières. Il s'effectue dans de grands ateliers, agencés en rangées régulières d'établis.

Expérience multi-groupes

La première idée d'Elton Mayo fut de constituer un groupe test qu'il plaça dans un autre atelier, afin de vérifier que des conditions de travail différentes influencent la productivité. Il fit varier certaines conditions matérielles du travail, par exemple l'éclairage et enregistrait les résultats. Le groupe témoin restait dans les conditions habituelles et servait de référence.

Il apparut que l'amélioration des conditions matérielles du groupe test avait tendance à faire progresser la productivité. Paradoxalement la suppression de certaines améliorations concernant, par exemple la diminution des horaires, le droit de parler pendant le travail, ne compromettait pas la productivité, qui augmentait même dans certains cas.

Elton Mayo rechercha les raisons de cette anomalie en menant des interviews, qui conduisirent à la conclusion que les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. Que l'encadrement améliore ou dégrade les conditions matérielles est finalement secondaire : l'important pour le groupe test était d'avoir une existence reconnue. De plus, les chercheurs de l'équipe d'Elton Mayo étaient constamment présents dans l'atelier comme observateurs. Ils avaient su créer de bonnes relations avec les ouvrières et ce climat plus convivial avait des répercussions positives sur la productivité. Ce fut la base de la découverte de l'importance des phénomènes affectifs, du besoin d'appartenance et d'estime.

3.4.3. Expérimentation IA en Californie

Situation initiale

Importants taux d'absentéisme et de rotation du personnel. Il apparut que les absents ou faiblement productifs se trouvaient le plus souvent parmi ceux qui étaient mal intégrés ou entretenaient de mauvaises relations avec leur hiérarchie.

Expérience

Tout comme dans l'expérience précédente, le climat dans lequel s'exerce le travail est souvent plus important que le contenu même du travail. Mayo conclue qu'il faut comprendre une organisation comme un **système social** dans lequel les motivations et sentiments des travailleurs ne peuvent être compris uniquement qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs et les divers groupes.

3.5 Théorie de Abraham Maslow

Selon Maslow, une structure organisée ne suffit pas à garantir un haut niveau de productivité et les leviers de motivation sont à chercher dans la complexité de l'individu.

Abraham Maslow, psychologue américain, définit une hiérarchisation des besoins humains dans le but de définir des leviers de la motivation. Son étude porte sur l'analyse des comportements humains de 1939 à 1943.

Sa théorie est qu'un besoin supérieur ne peut apparaître que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits.

3.5.1. Hiérarchisation des besoins

- Les **besoins physiologiques**, primaires de survie, tels que nourriture, eau, air, sommeil.
- Les **besoins de sécurité** physique : vêtements, maison, foyer
- Les **besoins sociaux et d'appartenance** : l'humain au sein de ses semblables a besoin d'échanges et de savoir qu'il est utile, qu'il compte pour les autres
- Le **besoin d'estime, de reconnaissance** est le besoin de signes d'appréciations positifs émis par autrui
- Le **besoin de réalisation** de soi est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière « unique » au sein du groupe

3.5.2. Liens avec le travail

Le travail permet à l'individu de combler les trois premiers niveaux, ce qui se résume comme suit :

- **Survie** : recevoir un salaire
- **Sécurité** : conditions de travail, stabilité de l'emploi, être informé, être soutenu
- **Reconnaissance** : possibilité de communiquer, d'échanger au sein du travail, de l'entreprise

Beaucoup d'individus se satisfont des deux premiers niveaux. A ce stade, leur implication dans l'organisation est limitée.

3.5.3. Leviers de la motivation

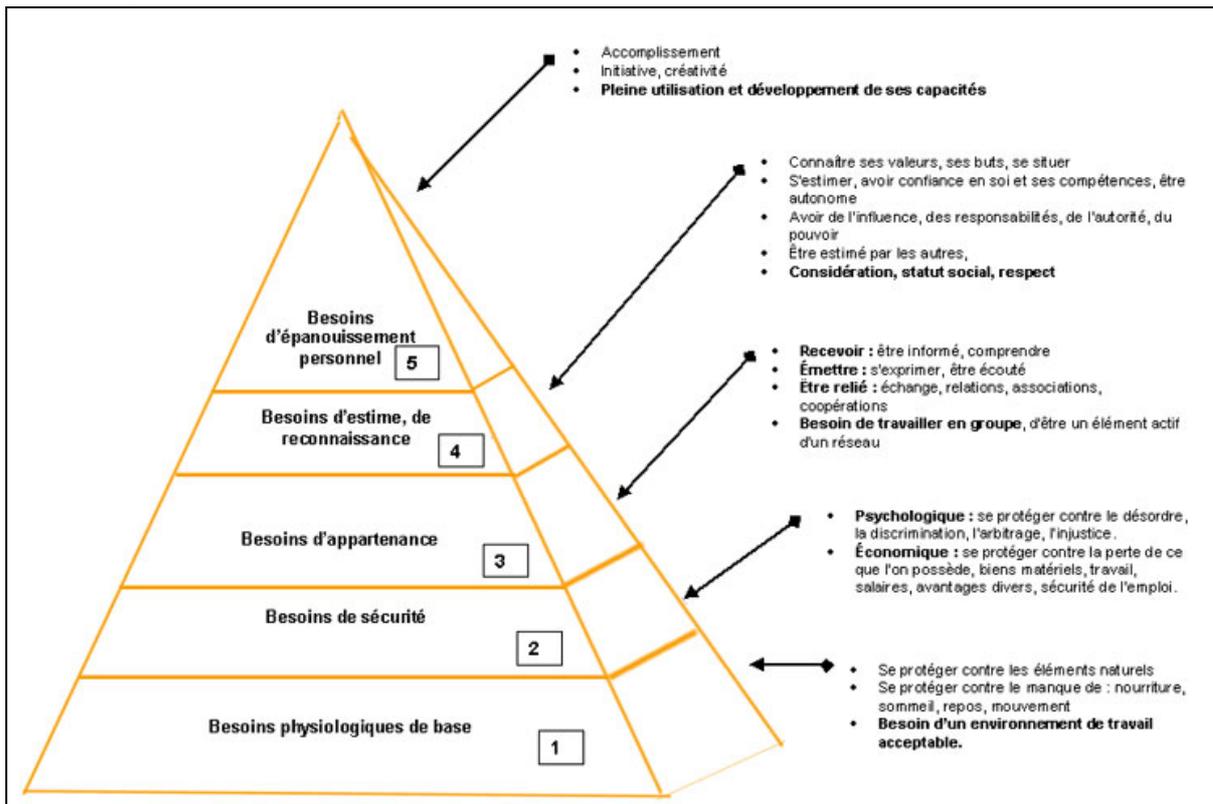
C'est sans contexte les 4^{ème} et 5^{ème} niveaux qui génèrent le plus de motivation

- **Besoin d'estime** : faire un travail utile, apprécié, pouvoir montrer ses compétences, besoin de variété, d'une certaine autonomie, pouvoir influencer son avenir professionnel, être apprécié et recevoir des messages explicites en ce sens.
- **Besoin de réalisation de soi** : prise de conscience du caractère unique de sa personnalité et satisfaction de son ego.

3.5.4. Comportement

L'évolution des besoins selon la pyramide de Maslow conduit également à un comportement différent selon le niveau dans lequel les collaboratrices et collaborateurs se situent.

3.5.5. Pyramide de Maslow



3.6 Théorie de Douglas McGregor

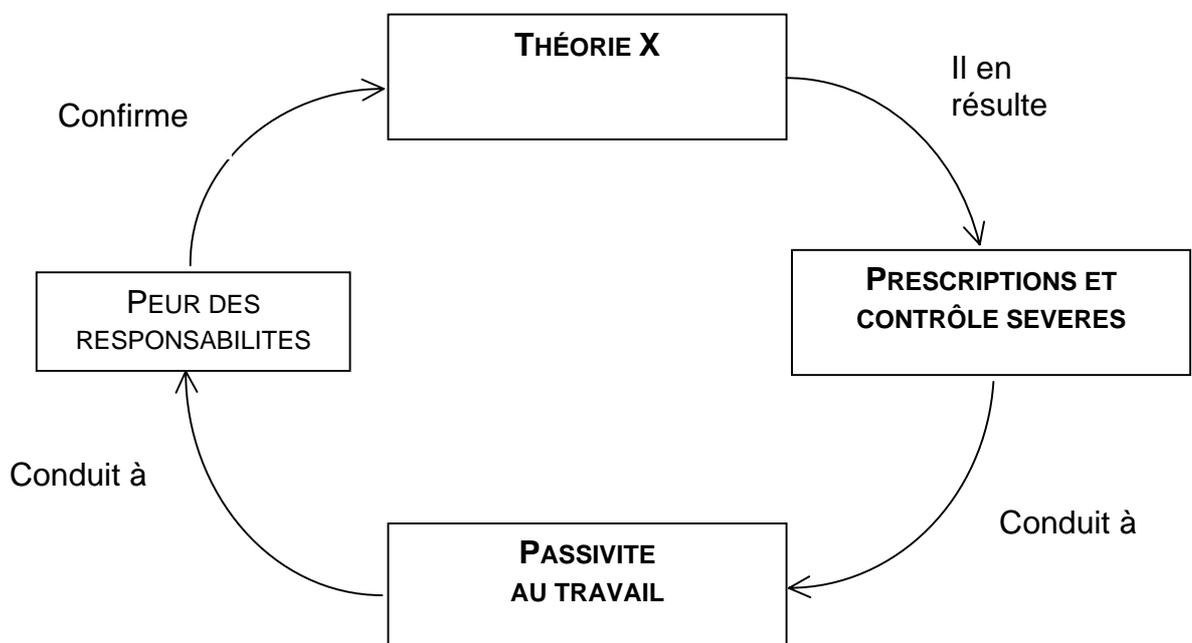
Selon McGregor, l'efficacité et le leadership ne sont pas des critères présents automatiquement, elles sont fonction du climat des relations au sein de l'organisation.

Douglas McGregor, psychologue industriel américain, classe les individus en deux catégories. Une vision réduite à ce postulat serait la négation de l'individualité des relations humaines. Douglas McGregor voit dans la théorie Y un moyen d'obtenir la participation efficace des employés, car ils peuvent s'auto-corriger et s'auto-diriger par la pleine connaissance et compréhension des objectifs. (1937 à 1964)

3.6.1. Théorie X

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et l'effort, et fait tout pour l'éviter.
- Pour cette raison, il y a lieu de contrôler, diriger, contraindre, menacer et sanctionner.
- L'individu moyen préfère être dirigé, fuit les responsabilités, montre peu d'ambition, cherche la sécurité avant tout.

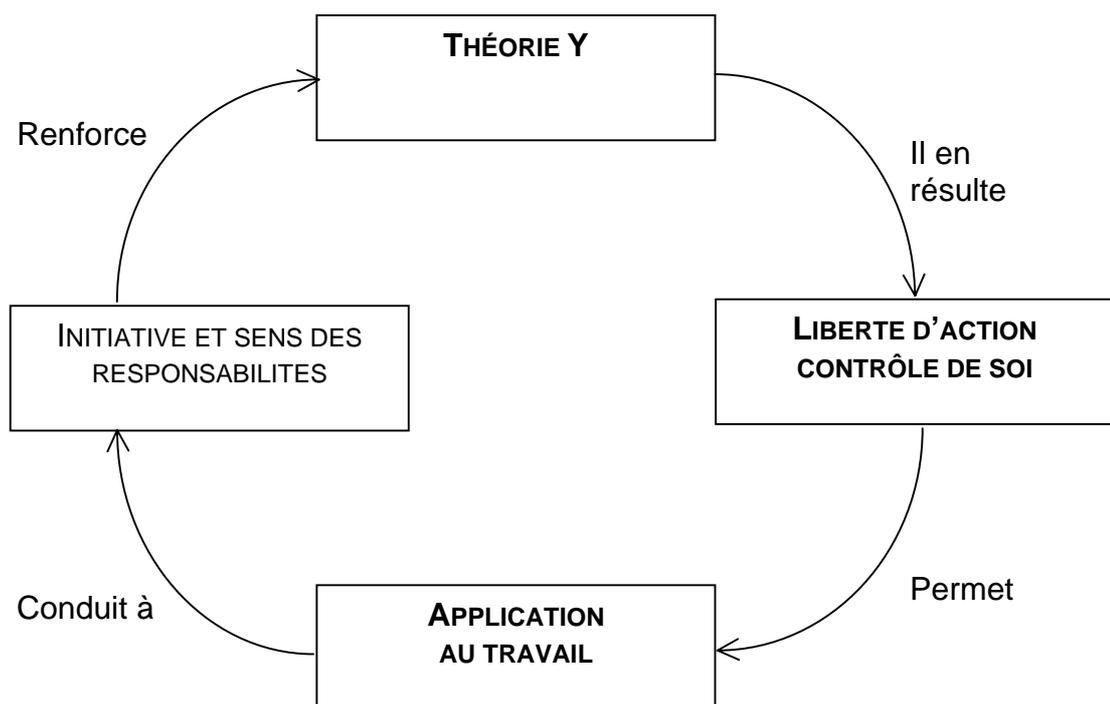
Cette théorie n'est valable que lorsque les besoins d'ordre inférieur ne sont pas satisfaits.



3.6.2. Théorie Y

- L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.
- Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôles ni de sanctions.
- L'individu moyen placé dans les conditions adéquates apprend à rechercher les responsabilités

Contrairement aux hypothèses développées dans la théorie X qui tente de rationaliser l'inefficacité humaine, les hypothèses de la théorie Y mettent en avant le rôle de la direction dans la découverte du moyen de réaliser le potentiel représenté par les ressources humaines. Si une inefficacité est constatée, la cause est à rechercher dans les méthodes d'organisation et de contrôle.



3.6.3. Principes centraux d'organisation

Théorie X	Théorie Y
Principe des niveaux hiérarchiques	Principe d'intégration
Diriger et contrôler par l'exercice de l'autorité	Création de conditions telles, que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres objectifs avec succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise

- Le concept d'intégration et de contrôle personnel signifie que l'organisation atteindra plus efficacement ses objectifs économiques si les ajustements nécessaires sont réalisés à l'égard des besoins et des objectifs des membres.
- Dans le contexte lié à la théorie X, on donne automatiquement priorité aux exigences de l'organisation. Si les buts personnels de l'individu sont pris en considération, on suppose que la récompense les satisfera : il est alors impensable que l'individu refuse l'offre qui lui est faite. A l'inverse, la théorie Y repose à la fois sur la reconnaissance des besoins de l'organisation et des individus. Elle suppose une prise en compte totale des besoins de ces derniers indispensable au bon fonctionnement de l'organisation.
- Au travers de l'intégration parfaite des exigences organisationnelles, des buts et des besoins individuels, Douglas McGregor démontre que l'organisation recherche le meilleur degré d'intégration, où l'individu peut le mieux atteindre ses buts en dirigeant ses efforts vers le succès de l'organisation. Il suppose que les individus feront preuve d'auto-direction et d'autocontrôle dans la mesure où ces objectifs feront sens pour eux. La possibilité d'auto-réalisation est souvent une condition essentielle pour procurer la satisfaction dans le travail ainsi qu'un rendement élevé.
- La théorie Y sous-entend que l'autorité n'est pas le bon moyen pour obtenir un engagement envers certains objectifs. Sans pour autant nier son utilité, elle affirme qu'elle n'est pas appropriée dans toutes les circonstances.

3.7 Théorie de Frederick Herzberg

Selon Herzberg, une structure organisée ne suffit pas à garantir un haut niveau de productivité. Au-delà des conditions matérielles, techniques du travail qui influencent la productivité, Herzberg estime que l'organisation scientifique du travail conduit à un sous-emploi des ressources humaines en méconnaissant les potentialités. Sa théorie est fondée sur deux mythes, ceux d'Adam et d'Abraham.

Frederick Herzberg, professeur de psychologie industrielle américain, recommande de donner aux collaborateurs de bonnes conditions « d'hygiène », puis d'**enrichir les tâches** en supprimant certains contrôles et en introduisant des tâches plus complexes, en réduisant les niveaux hiérarchiques et en **donnant responsabilités** et possibilités d'**initiatives** aux niveaux inférieurs.

3.7.1. Mythe d'Adam

Adam est l'incarnation de la perfection originelle corrompue par la désobéissance. Après avoir été chassé du jardin d'Eden, Adam doit gagner son pain à la sueur de son front. Pour Herzberg, le souvenir du paradis pousse Adam à éviter maux et douleurs.

3.7.2. Mythe d'Abraham

Au contraire d'Adam, Abraham n'est pas parfait mais a reçu les potentiels du Créateur ainsi qu'une mission : être l'émissaire de Dieu sur terre.

3.7.3. Synergie mythique

Ainsi dans l'humain, la dualité des besoins crée distorsion et synergie : l'Adam quasi-animal exprimant ses instincts, ses besoins psychologiques et l'Abraham spirituel ayant besoin de grandir et de se réaliser.

Donc la théorie de motivation d'Herzberg se base sur de bonnes conditions « d'hygiène » qui sont les pré-requis environnementaux. Ceux-ci n'apportent pas directement la motivation, mais leur absence crée les insatisfactions représentées par le mythe d'Adam.

3.7.4. Facteurs décisifs

Adam ou la «théorie de l'hygiène» demande les conditions de base suivantes :

- L'environnement, c'est-à-dire l'entreprise, sa politique et son administration
- Le style de supervision des employés
- Les conditions de travail
- Les relations interpersonnelles
- La stabilité apportée par le salaire, le statut d'employé et la sécurité de l'emploi

Abraham ou facteurs motivants pré-requis

- Besoin de s'accomplir
- Besoin d'effectuer un travail intéressant
- Besoin de responsabilité et d'initiative
- Besoin de progression et de promotion (reconnaissance)

3.7.5. Principes de management

Herzberg a été le précurseur de l'enrichissement des tâches. Son but est d'augmenter les compétences des employés qui se sentent alors concernés par leur travail et l'entreprise. Implicitement, il augmente l'employabilité, responsabilité sociale que chaque entreprise devrait assumer.

Ses principes recommandent l'autocontrôle, ainsi qu'une implication plus grande se traduisant par la satisfaction de faire une tâche utile et reconnue. C'est l'avant-gardiste de l'empowerment et de la stratégie de la récompense.

3.8 Théorie de Crozier & Friedberg

Selon Crozier & Friedberg, l'action organisée est une construction sociale qui aide les hommes à trouver des solutions aux problèmes d'action collective, en vue d'objectifs communs, mais qui simultanément oriente leur comportement, définit leur liberté d'action et conditionne leurs résultats.

Michel Crozier, sociologue, fondateur du Centre de sociologie des organisations est à la base de la démarche de recherches empiriques sur le fonctionnement des organisations et sur les dynamiques institutionnelles. Ehrard Friedberg, directeur du Centre de sociologie des organisations a écrit plusieurs ouvrages sur la sociologie des organisations, entre autre avec Michel Crozier.

3.8.1. L'acteur et sa stratégie

L'organisation pose problème pour l'acteur, car son fonctionnement repose sur une logique d'écart entre la théorie et la réalité, c'est-à-dire d'une part entre la rationalité surévaluée par l'admiration et la confiance des acteurs pour l'efficacité des résultats collectifs, et d'autre part la complexité des comportements humains, lesquels sont toujours dépendants du **besoin de liberté**.

Pour **l'analyse des comportements humains**, il faut écarter l'approche qui considère seulement l'acteur et non la contingence des comportements dans un groupe. Cette approche ne prend pas en compte les contraintes de l'organisation.

Or par définition, le groupe est une construction humaine, dont la rationalité dépend de membres qui le constituent et est soumise à la différence de leurs comportements.

3.8.2. Le pouvoir comme fondement de l'action organisée

Du point de vue de **l'acteur**, le pouvoir, en tant qu'action de groupes sur d'autres groupes s'entend en terme de relation.

Du point de vue de **l'organisation**, les contraintes qui conditionnent son action sont contrôlées par les détenteurs de pouvoir. Ceux-ci sont eux-mêmes régularisés dans leur action par sa structure et dépendent de la volonté des acteurs de se mobiliser. L'esprit de compétition entre les acteurs est régi par des systèmes de sanctions et de récompenses

3.8.3. Typologie des pouvoirs

L'organisation doit pouvoir motiver ses membres malgré plusieurs types d'incertitudes, à savoir :

- la maîtrise d'une compétence particulière
- la relation de l'organisation à son environnement pour ses besoins en ressources ou pour la maîtrise de la communication
- un ensemble de règle de l'organisation qui n'est pas exhaustif, tout complément devant être négocié

3.8.4. Finalité de la théorie de Crozier et Friedberg

A partir de ces constatations en phase de changement, celui-ci s'apparente à l'apprentissage de nouvelles formes d'action collective permettant

- de découvrir et d'acquérir de nouvelles capacités, autrement dit de développer un processus de coopération
- d'élaborer une nouvelle structuration, une méthodologie différente, de fixer d'autres types objectifs, de développer un nouveau système d'action et de régulations

Les relations de pouvoir constituent un obstacle mais aussi une finalité. C'est une étape essentielle à la transformation du système puisque des relations concrètes de pouvoir dépend la liberté des acteurs d'agir sur la structure collective.

La responsabilité collective est garantie par l'implication des acteurs.

3.9 Théorie de Chris Argyris

Selon Argyris, la réussite dépend des capacités de l'organisation à voir les choses sous un jour nouveau, à approfondir sa compréhension des phénomènes observés et à produire de nouveaux schémas comportementaux, principes de base permanents devant impliquer l'organisation dans son ensemble. Les conditions à réunir pour apprendre sont de deux types : l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel.

Chris Argyris, professeur à l'Université de Harvard, spécialiste des domaines de l'éducation et du comportement organisationnel fait reposer sa théorie sur l'apprentissage individuel et organisationnel.

3.9.1. L'apprentissage individuel

Cette théorie d'action revêt deux formes distinctes :

- la **théorie professée** : qui explique ou justifie un schéma d'activité donné, ce que l'on dit vouloir faire
- la **théorie d'usage** : se construit à partir de l'observation du schéma d'action, ce que l'on fait en réalité

D'une part, l'échange et le respect mutuel entre les individus sont primordiaux pour le développement du savoir en permettant de s'appuyer sur des compétences et des méthodes complémentaires bien que différentes.

D'autre part, lorsque les individus sont habitués à agir ensemble dans un cadre organisationnel, leurs comportements intentionnels, ainsi que leurs conséquences directes ou indirectes, créent souvent une forte dynamique et une augmentation des compétences allant de pair avec une dynamisation des résultats.

3.9.2. L'apprentissage organisationnel

Cette démarche est possible lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique et entament une investigation pour le compte de l'organisation.

Pour devenir organisationnel, l'apprentissage résultant de l'investigation doit s'intégrer aux représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation. Il est important de faire la distinction entre trois types d'apprentissage organisationnel productif :

- l'investigation organisationnelle, apprentissage instrumental, qui induit une amélioration de l'accomplissement des tâches organisationnelles
- l'investigation grâce à laquelle une organisation explore et modifie les valeurs et critères qu'elle considère nécessaires à l'amélioration des performances.
- l'investigation grâce à laquelle une organisation développe ses capacités d'apprentissage

Relevons que les individus adhèrent plus facilement à des méthodes dont ils ont contribué au développement et à la mise en œuvre.

3.9.3. Pré-requis pour l'apprentissage organisationnel

Les gestionnaires doivent apprendre à créer un environnement organisationnel par lequel ils peuvent :

- encourager et aider les concepteurs qui ont une vision et une difficulté à l'expliquer, à rendre leurs idées explicites afin de pouvoir les tester au lieu de les appliquer avec restrictions
- encourager et aider les responsables de la mise en œuvre à exprimer les questions qu'ils se posent à propos du concept et à parler des soucis que leur donne la mise en œuvre elle-même, au lieu de garder pour eux ce qu'ils ont à dire et qui les préoccupe
- aider les concepteurs et les responsables de projet à voir qu'ils sont soumis à une réalité et les encourager à chercher activement pendant la réalisation de la stratégie, des éléments objectifs et matériels confirmant leur raisonnement

Ces conditions permettent à une organisation de reposer sur l'intuition de ses managers et de se développer. Cette démarche est loin d'être évidente et automatique. Son exploration est d'une importance capitale pour les chercheurs qui s'attachent à aider les dirigeants en exercice à poser et résoudre les problèmes liés à la définition et à la mise en place d'une stratégie.

3.9.4. Finalité des travaux de Chris Argyris

Aujourd'hui, pour affronter la concurrence dans un climat d'incertitude et de changement accentué par la mondialisation, les organisations sont appelées à développer leur capacité d'apprendre. L'apprentissage organisationnel apparaît comme la seule source durable d'avantage concurrentiel.

L'apprentissage organisationnel est un outil puissant, qui permet aux entreprises de se transformer elles-mêmes, tant à l'interne que lorsqu'elles sont confrontées au monde extérieur. Lorsqu'il s'agit d'une transformation par elles-mêmes plutôt qu'un changement imposé, elles peuvent compter sur la participation active de leurs employés pour établir la direction du changement et inventer les moyens et le mettre en œuvre avec succès. L'apprentissage organisationnel crée un changement continu plutôt qu'un changement ponctuel. On admet que chacun a la capacité de penser pour soi, de se diriger, de se gouverner.

Stratégie centrée sur l'information	Stratégie centrée sur l'apprentissage
Faible niveau de personnalisation	Haut niveau de personnalisation
Connaissance partielle	Connaissance de l'ensemble du processus
Faible implication, peu concerné	Forte implication, concerné
Profits conditionnés par supervision	Profits croissants en fonction de l'efficacité globale
Volumes importants et marché de masse	Faibles volumes et clients individuels
Personnel considéré comme un coût	Personnel considéré comme une source de revenu

4. Recherche d'antériorité

4.1.1. Introduction

Le but la recherche d'antériorité est de présenter l'originalité du modèle de la boussole du management et du concept easydiagnostic.com, ainsi que de démontrer qu'actuellement (janvier 2005), il n'existe pas de produit équivalent sur le marché. Nous exposerons aussi les différents avantages décisifs procurés par la boussole du management.

4.1.2. Résumé

Après de nombreuses recherches, nous avons constaté l'existence de différents produits, mais traitant chacun un seul axe de la boussole du management. Nous avons donc pu facilement trouver des outils qui expliquent la complexité (axe C), le style du management (axe P) ou qui déterminent les attentes (axe A).

Nous avons également identifié différentes théories qui font appel à la culture d'entreprise comme outil de changement ou de stabilité.

Mais seule la boussole du management a la caractéristique de réunir les trois axes en un seul outil. Elle permet donc d'effectuer un diagnostic complet de la situation actuelle, afin d'anticiper les dysfonctionnements futurs.

En plus d'être un modèle complet, la boussole du management permet de contrôler la stabilité d'une organisation de manière simple. Elle diagnostique ainsi la capacité d'une organisation à faire face au futur, mais ne teste pas les capacités intellectuelles ou la personnalité des personnes.

Cette dernière caractéristique est un atout non négligeable parce que les individus, ne se sentant pas évalués ou jugés, considèrent sans réticence aucune la boussole du management comme un outil apportant une aide appréciable, voire décisive.

4.2 Les principales caractéristiques de la boussole du management.

4.2.1. Diagnostic

La théorie de la boussole du management de M. Rupert est composée d'un ensemble d'outils et de services associés (analyse, conseil, diagnostic, accélérateurs, etc.).

Ne pouvant pas traiter tous les éléments de la boussole du management dans le cadre de ce travail, nous en avons extrait les critères principaux.

- Principe novateur
- Utilisation simple et particulièrement efficace
- Pas de produits en concurrence directe sur le marché
- Possibilité d'être utilisé comme un module indépendant ou en complément d'un autre produit
- Résultat clair et compréhensible, même pour des non experts
- Résultat facilement contrôlable par l'utilisateur renforçant sa confiance dans le produit
- Consultation facile et rapide par un grand nombre de personnes

Le diagnostic de la boussole du management permet de visualiser de manière simple et claire les situations de « malaise » d'une entreprise. Jusqu'à maintenant ces malaises étaient détectés par la sensibilité de certaines personnes et souvent ignorés parce que ne pouvant pas être clairement identifiés ou chiffrés.

L'ensemble de ces critères en fait en fait une méthode efficace et simple d'utilisation avec l'avantage en plus d'être un outil unique permettant de diagnostiquer la partie intangible de l'entreprise.

4.2.2. Site WEB

Le site web offre les avantages suivants par rapport aux autres méthodes de diffusion :

- Facilité de diffusion pour la faire connaître, mais aussi pour la présenter à toutes les personnes concernées de l'entreprise
- Disponibilité immédiate de mis à jour
- Une seule version possible pour tous les utilisateurs
- Possibilité de tester un prototype
- Possibilité de demander un feed-back sur le produit afin de l'améliorer

De plus la création du site web est une méthode économiquement avantageuse.

Le contenu du site www.easydiagnostic.com répond à tous ces critères. Il pourra dans le futur être complété et traduit en plusieurs langues.

Pour plus d'informations, nous vous invitons à visiter notre site web et à tester le prototype de la boussole du management.

E-service

Pour pouvoir commercialiser le produit, internet nous paraît être la solution la plus valable parce qu'elle permet :

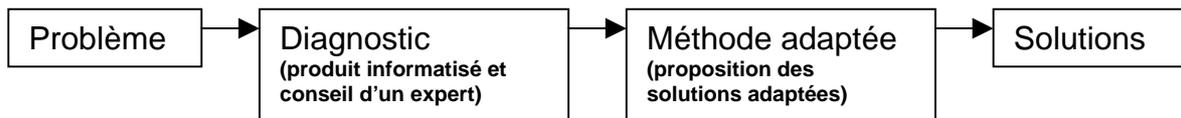
- Facilité d'accès
- Distribution simple
- Possibilité de version de démonstration pour convaincre le client
- Possibilité de version simplifiée pour petit utilisateur
- Mise à jour rapide et disponible immédiatement
- Contrôle du nombre d'utilisateurs et copie plus difficile sinon impossible du produit
- Investissement initial et coût de maintenance faible

4.2.3. Approche du problème

Avant de proposer une solution, la boussole du management étudie le problème en posant un diagnostic complété par le savoir-faire d'un expert qualifié.

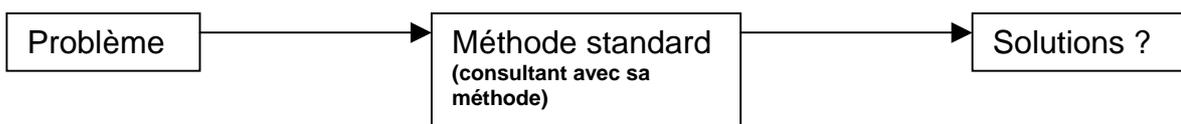
Une fois le diagnostic posé et le problème identifié avec exactitude, elle propose une méthode personnalisée afin de trouver la solution.

La boussole du management :



Les autres produits proposent, pour tout problème lié à l'intangible, une méthode standard avec une solution déjà prédéfinie. Cette solution est-elle adaptée à l'entreprise ?

Les autres produits:



Alors que les autres produits proposent des solutions standards, la boussole du management trouve la solution adaptée à chaque entreprise, compte tenu de ses spécificités.

Cette approche nous permet de garantir le succès et de réduire les oppositions internes, la solution résultant d'une démarche participative de tous les acteurs.

4.2.4. Risques d'utilisation

Les risques de l'utilisation de la boussole du management sont nettement inférieurs aux autres produits, puisque que son utilisation n'implique pas une méthode particulière ou le changement du style du management pour sa mise en application.

Nous ne devons cependant pas oublier que toute intervention dans une entreprise amène des attentes de la part des participants. Le non-respect de ces attentes peut provoquer une augmentation de l'écart sur la cartographie d'entreprise au lieu d'une réduction.

4.2.5. Adaptabilité

La boussole du management est un produit complet et flexible, elle peut s'adapter à la petite entreprise comme à la grande. Son principe de fonctionnement reste le même, c'est la méthode de mise en pratique du diagnostic qui change.

Pour une petite entreprise, le questionnaire peut être soumise à l'ensemble du personnel, pour une grande entreprise à des échantillons de population représentatifs.

Les méthodes de correction ou accélérateurs seront évidemment différents en fonction de la taille de l'entreprise. Le principe de la boussole du management reste toutefois le même, permettant par exemple de commencer son application dans un département pilote pour ensuite l'appliquer à toute l'entreprise.

La possibilité d'adapter le produit à la spécificité de l'entreprise et non pas d'obliger l'entreprise à s'adapter au produit est un avantage décisif de la boussole du management par rapport à d'autres produits.

4.3 Services associés

Dans le cadre de ce travail, nous traitons essentiellement de la partie diagnostic de l'outil. Nous ne devons pas oublier que d'autres services associés peuvent être proposés en complément, tels que :

- Explication et présentation de la boussole du management
- Aide au choix des participants (dans le cas où on est obligé de prendre des échantillons de la population de l'entreprise)
- Aide à l'analyse ou analyse des résultats obtenus
- Aide au choix de la meilleure méthode pour corriger le problème, représenté par l'écart dans la boussole du management
- Aide ou mise en place de la méthode choisie
- Suivi de l'évolution de l'écart

Tous ou certains de ces services associés peuvent être offerts par un consultant spécialisé en complément de la partie diagnostic, ce qui augmente encore l'attractivité du produit.

4.4 Styles de management

Nous avons quatre principaux styles de management qui sont liés à la complexité du travail à effectuer (voir définitions).

La boussole du management, au contraire des autres produits, ne propose pas un style de management précis. Le style de management dépend de l'autonomie utile (complexité) nécessaire pour exécuter une certaine tâche.

Un avantage de la boussole du management est donc de proposer le style de management le plus adéquat à chaque situation. Par contre les autres produits proposent un style de management « standardisé » collant à leur méthode.

Selon les situations, différents styles de management sont envisageables. C'est au management, éventuellement avec l'aide d'un consultant, de trouver les solutions les plus adéquates pour éviter de se retrouver avec des personnes en complète opposition ou totalement « soumises ». Le résultat dans les deux cas serait un personnel inadéquat pour un fonctionnement normal et efficace de l'entreprise.

Exemple de la sécurité dans une centrale nucléaire.

Nous savons que pendant le fonctionnement normal les personnes doivent travailler en zone directive (zone 1), mais en cas d'imprévu doivent commuter en zone 4 pour éviter la catastrophe. Nous voyons bien que si le management n'explique pas le concept et ne le met pas en pratique le résultat pourrait être catastrophique.

La boussole du management dans ce cas est un outil fondamental pour expliquer et diagnostiquer les éventuels écarts et dysfonctionnements.

4.5 Facteur humain

De nombreuses entreprises ont compris que le facteur humain a une importance prépondérante dans leur fonctionnement et ont donc intégré ces facteurs intangibles dans leur stratégie.

Nous pouvons citer à titre d'exemple Hewlett-Packard, qui à travers l'outil OCI a décidé d'étudier la culture d'entreprise et de comprendre ses effets sur la productivité à long terme.

Nous pouvons aussi citer les écoles de pilotage qui considèrent, que pour diminuer le risque d'accident, les pilotes doivent travailler dans la bonne complexité (4) en cas de difficulté.

Dans ces deux exemples, comme dans d'autres, nous constatons que de plus en plus d'entreprises se rendent compte de l'importance du facteur humain pour la prospérité de l'entreprise à long terme.

La boussole du management permet de diagnostiquer et de discuter de manière tangible (ex. la cartographie) ces facteurs intangibles.

4.6 Analogie avec la « boussole »

L'utilisation de la boussole du management est très semblable à l'utilisation d'une boussole classique. Le management peut utiliser la boussole du management pour se rendre compte si son « navire » est sur la bonne route.

Une fois le diagnostic posé, le management peut prendre les mesures nécessaires pour rejoindre ou maintenir la bonne direction. Une fois dans la bonne direction, l'utilisation régulière de la boussole du management, permet de contrôler le maintien du bon cap.

Nous ne devons pas oublier qu'une entreprise ou une organisation sont des organismes vivants et que l'environnement où ils évoluent est changeant. Un contrôle régulier de la direction permet de porter les corrections nécessaires. Ces adaptations seront en général de moindre amplitude et mieux perçues parce qu'amenées au bon moment.

4.7 Domaines d'application

La grande flexibilité du produit, son adaptabilité de la petite comme à la grande entreprise font de la boussole du management un outil utilisable dans de nombreuses situations, comme :

- Restructuration d'entreprise
- Fusion d'entreprise
- Délocalisation
- Dans tous les cas où il existe un malaise dans l'entreprise que l'on ne peut pas expliquer avec des outils conventionnels

4.8 Conclusion

Des recherches approfondies et l'étude de la documentation fournie par René Rupert font ressortir les avantages suivants :

- Méthode de diagnostic unique en son genre
- Méthode simple d'application (même dans le cadre d'un petit groupe)
- Diagnostic permettant d'anticiper les dysfonctionnements
- Visualisation des résultats de manière rationnelle et graphique avec la carte des comportements (la situation est facile à comprendre)
- Proposition de la ligne à suivre pour résoudre le problème sans imposer une méthode précise (l'utilisateur a une grande flexibilité)

Les principaux désavantages de la boussole du management sont:

- Novatrice, donc encore empirique
- En phase de développement
- Encore peu de cas réels traités

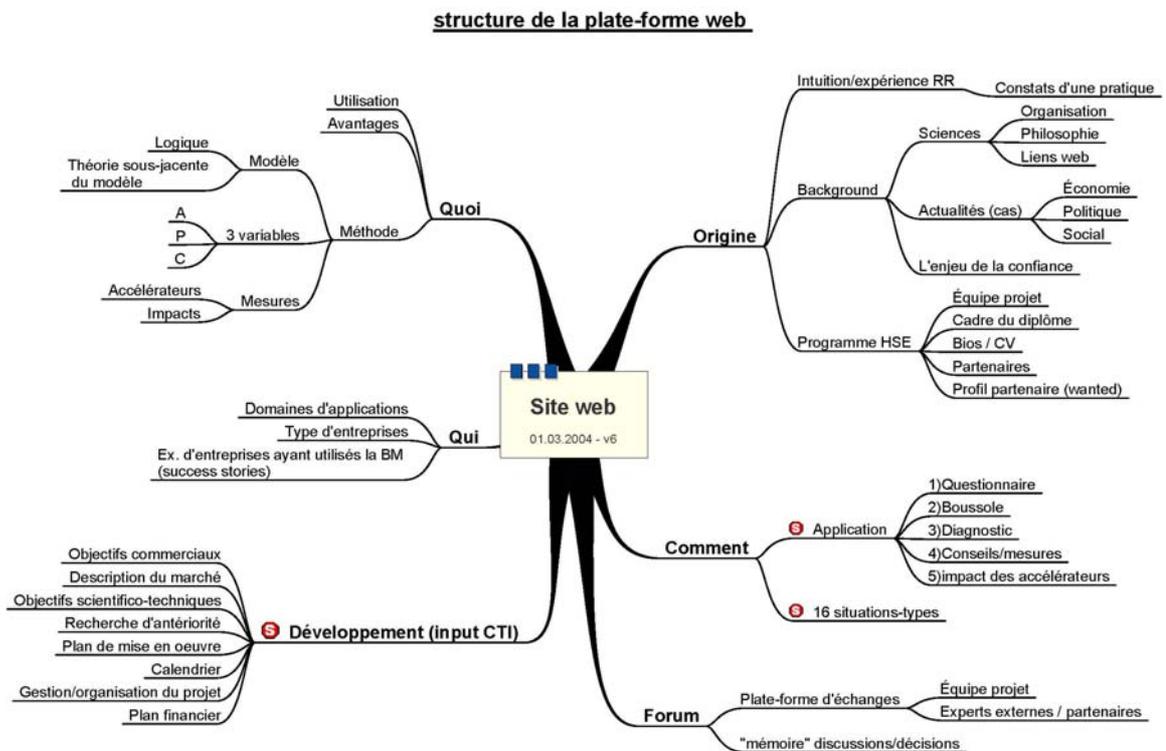
5. Le site WEB

Le site web de la boussole du management est www.easydiagnostic.com.

Dans ce document nous présentons quelques éléments clés du site. Nous encourageons les lecteurs à le visiter et à tester en ligne la boussole du management.

5.1 Structure de la plate-forme

Ce diagramme présente l'arborescence de notre brainstorming en début de projet :



C:\Documents and Settings\Sony Vaio\Mes documents\Gibert\formation\Boussole(OSV05)\struct_www_boussole.mmp - 01.03.2004 - -

5.2 La page d'accueil

La page d'accueil représente bien la structure du site avec :



En tête

Boutons de navigation

Sujets de la page

Pied de page

Raccourcis intéressants

5.3 Les boutons de navigation

Les boutons de navigation et les boutons de raccourcis permettent d'accéder facilement aux différentes parties du site.

Pour faciliter une vision globale, un plan du site à été intégré.

plan du site

- ▶ page d'accueil
- ▶ les news du projet
- ▶ contact

origine ?

- ▶ intuition
- ▶ antériorité
- ▶ cadre du projet
- ▶ équipe du projet

quoi ?

- ▶ une boussole pour quoi ?
 - les fondamentaux**
 - ▶ les fondements
 - ▶ la confiance
 - ▶ gestion de l'interface humaine
 - ▶ modèle
 - les variables**
 - ▶ autonomie désirée
 - ▶ perception de l'autonomie
 - ▶ autonomie utile
 - ▶ avantages
 - ▶ foire aux questions

pour qui ?

- ▶ domaine d'application
- ▶ type d'entreprises
- ▶ exemples
- ▶ partenaires

comment ?

- ▶ description de l'outil
- ▶ prototype
- ▶ information juridique

5.4 Le prototype en ligne

A partir de la page prototype en ligne, nous pouvons répondre au questionnaire....



..... proposé en mode simple et clair

Pour chacune des 6 situations ci-dessous, et considérant votre réalité professionnelle, déterminez si chaque affirmation est **plutôt vrai** ou **plutôt faux** ?

	plutôt vrai	plutôt faux
1 Il est recommandé que le travail soit exécuté par une seule personne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Pour progresser dans le travail de manière productive et efficace, toutes les instructions doivent être définies de manière précise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Pour pouvoir commencer, il est impératif d'avoir tous les membres de l'équipe présents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Pour bien avancer, il est nécessaire d'avoir un certain degré d'imagination et d'inventivité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Pour assurer une efficacité maximale dans le travail, il est bon de remettre en question le déroulement du processus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Le travail d'équipe génère de meilleurs résultats que celui d'un expert se concentrant pleinement sur la tâche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

..... Avec des contrôles pendant l'exécution du formulaire

Constitution d'équipe :

Depuis quelques temps, vous sentez qu'un projet va devenir d'actualité. Vous pensez que votre expérience vous prépare à le former ?

Microsoft Internet Explorer
Merci répondre à la question 20 : proposition la plus probable

le plus probable	20	le plus improbable
<input type="radio"/>	A	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	B	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	C	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	D	<input type="radio"/>

..... et des informations claires pour obtenir un rapport en format PDF .

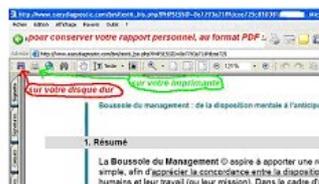
Boussole du Management ® :

- C = 3 (point vert)
- P = 4 (point rouge)
- A = 1 (point rouge)

Le point de fonctionnement des coordonnées [A, P, soit le point rouge] montre la position correspondant à votre situation actuelle en fonction de vos réponses au questionnaire. Le poi (point vert) indique la position idéale par rapport au processus de travail que vous avez décrit. Pour une interprétation des résultats, nous vous invitons à télécharger le diagnostic com sous la forme d'un rapport (4-7 pages) en format PDF.



NB : Une fois le rapport téléchargé, nous vous suggérons de conserver ce document (format PDF) ou de l'imprimer selon les indications ci-dessous :



6. Prochaines étapes

Voici en quelques lignes les principales étapes pour la suite du développement du concept easydiagnostic.com par ordre d'importance.

- **Créer formellement une équipe responsable de la phase 2**
- Etudier la méthode de paiement et de protection des droits de l'évaluation en ligne
- Remplacer le questionnaire actuel par des questionnaires ciblés pour la production en usine, l'administration et les services
- Définir le nombre de rapports finaux possibles et leur répartition par niveau
- Définir les textes de rapports finaux pour des personnes de type expérimental, déductif, relationnel et intuitif
- Définir le questionnaire d'entrée pour déterminer le type de questionnaire d'évaluation et le type de rapport final nécessaires
- Etudier le plan de maintenance et de mise à jour du site internet et des documents de travail
- Créer les questionnaires d'évaluation
- Créer les rapports finaux
- Créer le questionnaire d'entrée
- Mettre en place les nouveaux questionnaires et rapport finaux sur le site web
- Test et validation des questionnaires et des rapports finaux
- Test et validation du système de paiement
- Test et validation de l'ensemble sur un groupe pilote
- Améliorer le calcul de la complexité
- Concevoir une assistance à l'utilisateur
- Traduction du site, des questionnaires, des rapports finaux et des documents annexes en anglais, allemand, italien.

7. Méthodologie

7.1 Introduction

Ce chapitre explique le fonctionnement de notre groupe pendant le travail de diplôme. Nous ne présenterons pas les choix effectués, mais le mode d'organisation du travail.

7.2 Le groupe

Ici nous décrivons la vie du groupe de sa naissance à sa dissolution qui interviendra à la fin du travail de diplôme ou au passage des connaissances vers le nouveau groupe de travail qui désirera continuer ce projet.

Dès la constitution du groupe, on s'est rendu compte de l'impossibilité de traiter tous les sujets pendant le travail de diplôme. C'est pour cette raison que nous avons décidé de mettre en œuvre tout ce qui était possible pour que le projet puisse être repris après notre travail de diplôme par un nouveau groupe désirant conduire une nouvelle phase de ce projet.

7.2.1. Constitution

Le groupe s'est constitué autour d'une proposition de René Rupert, qui cherchait des étudiants intéressés à développer de manière exploitable son idée de la boussole du management.

Yolaine Bole, Gilbert Deléchat, Eric Herbelin, Tommaso Federici, c'est-à-dire le groupe actuel, se sont montrés très intéressés au concept novateur de René Rupert.

Après une analyse rapide du travail à effectuer avec le Dr. Chris Muth (Directeur des Etudes postgrades en Human Systems Engineering), nous nous sommes vite aperçus que la quantité de travail permettait de constituer un groupe de quatre personnes.

7.2.2. La consolidation du groupe

Avant d'effectuer la demande officielle pour un travail de diplôme en groupe, les participants du groupe de travail se sont accordés sur les modalités de travail.

Les objectifs principaux pour l'ensemble du groupe étaient les suivants:

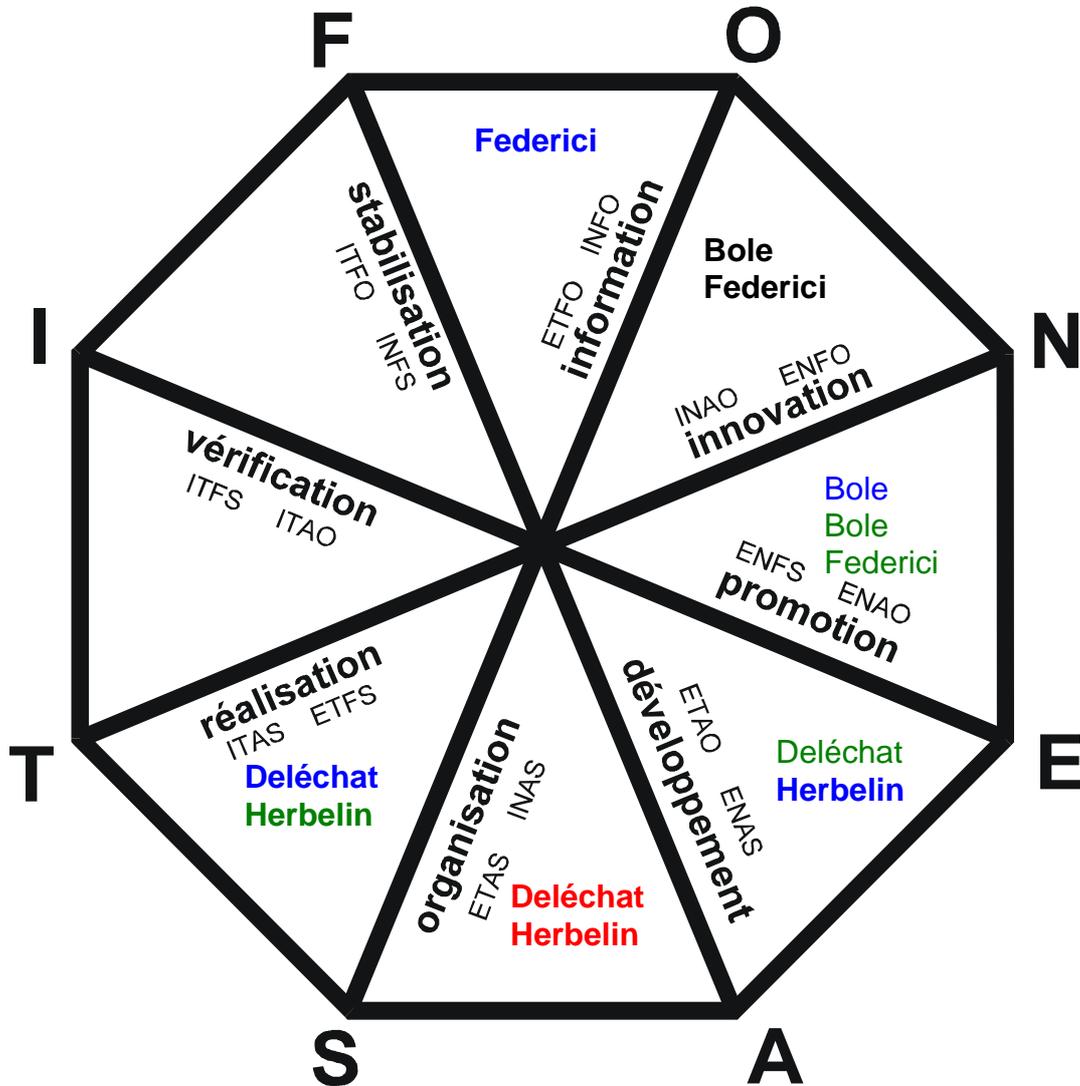
- Un travail concret et un résultat utile
- Pouvoir mettre en pratique les enseignements des études postgrades
- Un travail qui nous ferait plaisir (motivation)

Ainsi a été conclu un accord verbal, formalisé par la demande officielle de pouvoir effectuer un travail de diplôme en groupe.

Cette demande a reçu l'aval favorable de la direction des études postgrades.

7.3 Le Leonardo345

Pour connaître nos forces et nos faiblesse nous avons mis ensemble nos profils selon le modèle Leonardo345.



Les résultats indiquent que nous devons faire attention à la partie vérification et stabilisation, partie qui ne sont couvertes par les préférences d'aucun membre.

7.4 Choix du sujet du travail de diplôme

Le sujet étant très vaste, nous avons dû limiter les sujets à traiter et la manière de les exposer.

Nous nous sommes réunis pour étudier toutes les possibilités. Nous avons sélectionné les thèmes qui nous intéressaient et le format de restitution de ces thèmes.

Après quelques séances pour affiner nos désirs et ceux de René Rupert, nous avons présenté notre projet à Chris Muth afin d'obtenir son évaluation et son approbation avant de commencer le travail proprement dit.

7.5 Méthode de travail

Le groupe provenant de quatre régions éloignées a dû trouver des solutions pour pouvoir travailler de manière efficace.

Nous avons mis en place les solutions suivantes:

- Un forum électronique
- Des séances de groupe à intervalle régulier
- Des séances en petit comité ou groupes de travail

7.5.1. Le forum

Le forum, mis en place sur internet, nous a permis de faire circuler rapidement l'information (plus de 200 messages) et de garder la mémoire des nos échanges.

La distance entre les personnes du groupe a été ainsi réduite et n'était plus un problème pour coordonner nos activités.

7.5.2. Les séances du groupe

Toutes les décisions sur les contenus et les formats de présentation du travail de diplôme ont été prise par tous les membres du groupe, et ont été soumises et approuvées par René Rupert présent, lui aussi à ces séances.

7.5.3. Les groupes de travail

Les tâches déterminées dans les séances ont été effectuées par une ou plusieurs personnes. Les travaux ont été partagés sur le site ou sur le forum, afin de recevoir le feedback et l'approbation du groupe.

Le groupe a travaillé selon les nécessités en suivant un mode collaboratif, coordonné ou spécialiste.

7.5.4. La répartition du travail

La répartition du travail s'est faite de manière naturelle, selon les désirs exprimés par chacun et les nécessités du travail de diplôme.

Un module de time reporting a été développé sur la partie extranet du site www.easydiagnostic.com, permettant à chacun de suivre l'avancée des travaux et le nombre d'heures fournies par chacun des membres du groupe.

Au total, nous comptabilisons plus de 900 heures de investies dans la réalisation de ce travail de diplôme.

8. Conclusion

La boussole du management est un outil d'analyse de la performance organisationnelle simple et efficace d'utilisation. Véritable outil de pilotage, son diagnostic est pertinent et permet de décliner des solutions d'amélioration orientées vers l'avenir.

Intégrée dans le concept novateur d'easydiagnostic.com, la boussole du management offre des solutions rapides et concrètes à l'aide d'outils en ligne et des conseils de professionnels certifiés.

Easydiagnostic.com s'attaque à un segment de marché porteur, car il ouvre les portes d'un nouveau paradigme : le management stratégique de la culture organisationnelle.

Le site web et son prototype de formulaire en ligne développé par notre groupe de travail sont opérationnels. Ils nous permettent de démontrer pratiquement la puissance d'utilisation de la boussole du management. Ils doivent toutefois être améliorés et intégrés dans le concept commercial proposé. A cet effet, nous avons fait une série de propositions concrètes et contribué à la préparation d'une demande CTI pour financer la suite de ce projet. M. René Rupert a déjà pris contact avec les futurs partenaires.

Ce document de référence avec ses annexes propose une étude plus approfondie de la boussole du management à l'usage exclusif des personnes autorisées.

Nous tenons à réitérer nos vifs remerciements à M. René Rupert pour son aide, sa disponibilité et sa précieuse collaboration ainsi qu'à M. le Dr. Chris Muth pour ses conseils appréciés.

8.1 Réflexions sur notre travail de diplôme

Nous avons essayé de déterminer le niveau de complexité de notre travail de diplôme. Pendant les différentes phases, nous avons constaté que le niveau de complexité varie entre 2 et 4 selon la tâche du moment.

Cette constatation alimente l'hypothèse de la difficulté de déterminer avec précision le niveau de complexité dans certaines situations. Nous avons tous tendance à proposer la complexité du moment, plutôt que la complexité (la plus élevée) nécessaire.

8.2 Analyse qualitative des réponses au formulaire

Pour avoir une appréciation sur le site et notre formulaire en ligne, nous avons fait tester notre formulaire par :

- Des personnes venant de différents secteurs et entreprises (consultants, étudiants, employés, managers, etc.) soit 82 formulaires.
- Nos collègues Mary-Claude Faessler et Fabien Moulin qui ont utilisé notre plateforme dans le cadre de leur travail de diplôme : Santé et bien-être des enseignants en Suisse romande. (58 personnes). Nous invitons les personnes intéressées à ce travail de diplôme à consulter les commentaires sur le site HSE www.human-systems-engineer.ch.

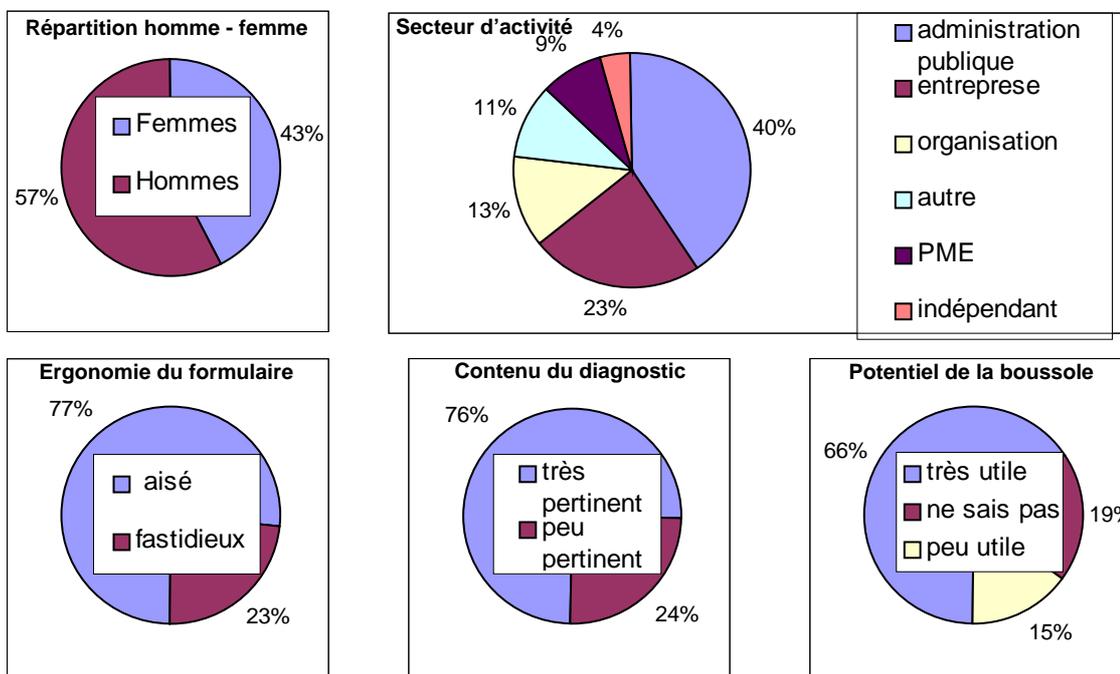
Les feedbacks reçus par l'intermédiaire de notre site www.easydiagnostic.com ont été appréciés et utiles :

- a) Ils nous ont permis d'avoir un jugement sur l'utilisation de l'outil par des personnes extérieures au projet.
- b) Ils nous ont fourni une comparaison avec une méthode quantitative d'évaluation (enquête du SECO) et les résultats sont très pertinents.

Les feedbacks étaient :

1. liés au formulaire, un questionnaire à choix multiple nous a permis de faire des statistiques sur les utilisateurs et leur degré de satisfaction.
2. des emails d'utilisateurs et de visiteurs du site qui ont voulu donner une appréciation écrite.
3. un entretien avec M. Fabien Moulin, qui a utilisé notre plateforme dans le cadre de son travail de diplôme.

L'analyse de tous ces retours, basée sur 47 formulaires d'appréciation, nous permet d'établir une représentation graphique des résultats



D'autre part, les commentaires reçus, nous ont permis d'établir les points suivants :

- La nécessité de prévoir des questions différentes selon le groupe de personnes visé. Par exemple, avec des enseignants on ne peut pas parler du choix des vacances.
- Trouver une méthode pour rendre plus claire la division entre les questions sur la situation actuelle et l'état désiré.
- Proposer une introduction avant de faire remplir le formulaire afin d'augmenter la confiance dans la méthode.
- Créer une marche à suivre sur l'interprétation des données pour un groupe.

Nous sommes très contents de la qualité des résultats et des encouragements reçus, qui sont très bons malgré que le formulaire soit encore un prototype. Ils confirment l'efficacité de la boussole du management et de notre formulaire en ligne.

9. Bibliographie

Documentation sur la boussole du management

René Rupert

The fifth discipline (the art and practice of the learning organization)

Peter Senge, 1990

La danse du changement

Peter Senge, 1999

Chris Argyris et Donald A. Schön

Apprentissage organisationnel

Ed. De Boeck Université, 1996

Sophie Faure

Manager à l'école de Confucius

Ed. d'organisation, 2003

Michel Crozier, Erhard Friedberg

L'acteur et le système

Ed. du Seuil, 1981

Douglas Mc Gregor

La dimension humaine de l'Entreprise

Mc GrawHill, 1960

Traité du social

Taylor

Ed. Dalloz, 1984

Formulaire CTI