

## CM5 Organisation et management

### Concepts de base de l'analyse structurale

#### **Réseau :**

- Connexe : tous les acteurs reliés (direct/indirect), sinon non connexe

#### **Groupe (G)**

- Clique : groupe caractérisé par des relations fortes entre acteurs
- Classe d'équivalence : G. ayant le même profil relationnel

#### **Acteurs (A)**

- Centralité de degré ( pour voir si un acteur a une place centrale) : somme des liens vers les autres A / (Nba-1)

Exemple : Angela a 2 liens / 3-1 personnes

- Centralité de proximité :  $1 / \text{somme des longueurs chemins géodésiques vers a.A}$   
le chemin géodésique => nombre de flèches entre 2 acteurs

Les individus analysent un réseau social soit d'un point de vu global soit d'un point de vue individuel.

#### • La force des liens faibles (Granovetter 73)

Certaines personnes trouvent un emploi car ils savent qu'on cherche quelqu'un dans une organisation mais sans que l'organisation n'aie mis d'annonce. Il prend en considération le réseau social => quelqu'un connaît quelqu'un qui connaît quelqu'un dans cette organisation

- Les liens faibles sont + efficaces pour obtenir de l'information, car :

Les gens avec des liens forts, ont un profil beaucoup plus proche que nous que les autres personnes dans notre réseau social, ils ont donc les mêmes infos que nous

Exemple : à l'université tous les étudiants ont accès à un réseau pour trouver des stages et des emplois => mêmes infos

Il ne faut pas négliger les personnes avec des liens faibles avec l'analyse de la recherche d'emploi de Mark Granovetter

- Les liens forts => même profil => connaît déjà l'info et plus de chance d'être déjà utilisée

#### • Le remplissage des trous structuraux (Burt 1992)

- Des réseaux non reliés reliés entre eux (non connexe) => trou structural. En comblant le trou structural l'individu (désigné comme entrepreneur) sera dans une positions extrêmement privilégiée au sein du réseau car il permet de contrôler toutes les communications. Il a le choix de transmettre une information ou pas à Cyrille

cf vidéo : « Diner de con »

On a ici une illustration d plusieurs groupes d'individus, un individu chercher une info sur un publicitaire et l'ami de cet individu peut mettre son réseau social en service pour obtenir cette info et puisque un autre individu détient une information que l'ami de cet individu peut obtenir en mettant son réseau en action

Petite illustration :

acteur français : Pierre Niney

actrice américaine : Jennifer Aniston

En revanche, l'un(e) a pu jouer dans un film avec un acteur qui a joué dans un autre acteur qui ...a joué

Ils ont joué avec un acteur en commun surement.

- Le « phénomène du petit monde » (Milgram 67)

deux membres d'une communauté sont reliés par un faible nombre de liens

- Six degré de séparation ( $\leq$  Kariny 1929)  $\Rightarrow$  par exemple si on prend nous et un guerrier massai, il y aurait entre nous six liens qui font six degrés de séparation.

- 5,2 (Milgram 1967)

$\Rightarrow$  Milgram va faire une expérience avec 296 volontaires du Nebraska et d'une banlieue de Boston et ses volontaires du Nebraska doivent écrire une lettre à un individu qu'il connaissent et la personne qui reçoit la lettre dans donner cette lettre à qq un qu'il connait etc  $\Rightarrow$  jusqu'à que les lettres arrivent aux individus de la banlieue de Boston. Milgram va noter le nombre d'intermédiaires entre les gens, et avec ce dispositif, il arrive à une moyenne de 5,2 liens.

- 6,6 (Leskovec et Horvitz 2008)

$\Rightarrow$  240 millions d'utilisateur de Messenger, en moyenne ils ont trouvé 6,6 liens de séparation entre tous le utilisateurs de Messenger.

cf schéma liens entre pays :

Explications :

- langue ex : Taiwan, Hong Kong, CHina
- immigration ; France, Maroc

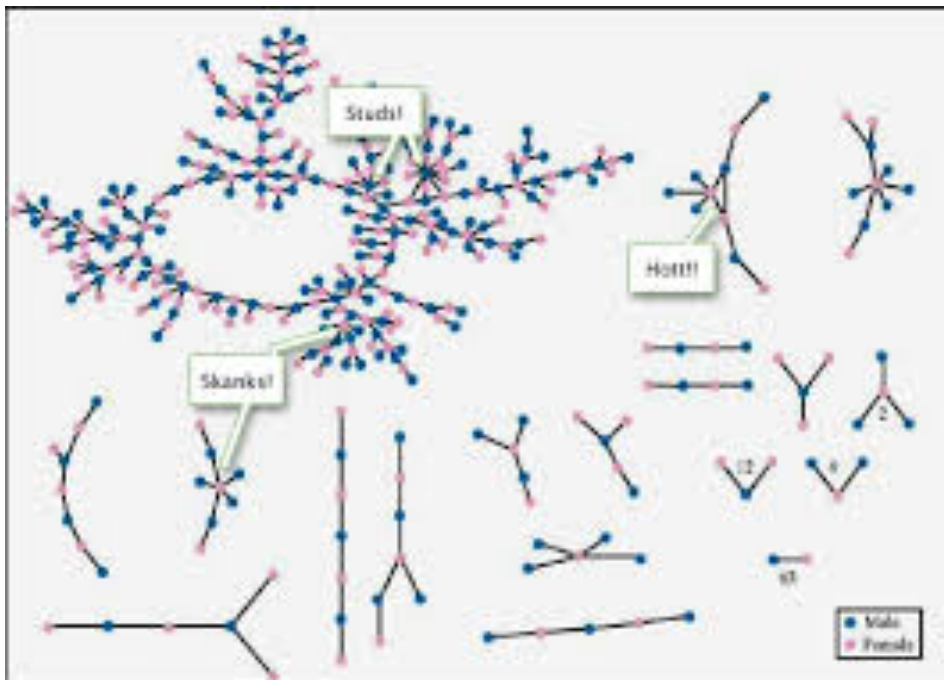
- 4,74 ( Backstrom et al. 2011; 5,28 en 2009-8)

$\Rightarrow$  721 utilisateurs de Facebook d'après Backstrom ont en moyenne 4,74 liens , 5,28 en 2008.

Tout le monde a un réseau social, et cette ramification créé un phénomène de petit monde que l'on peut appréhender de différentes façons.

- Relations sexuelles dans un lycée US ( Bearman et al 2005)

$\Rightarrow$  Berman et all ont demandé à 800 élèves dans un lycée américain combien ils ont eu de relations sexuelles avec les autres élèves de leurs lycées pendant 18 mois.



Cette expérience est fait pour la prévention de MST

## II. Diriger une organisation :

Qu'est ce que le management ?

- Traduction en anglais du mot gestion
  - Gestion, d'actifs => Assets management
  - GRH => Human resource management
  - Gestion des connaissances => Knowledge management
  - Gestion des risques => Risk management
  - Gestion de patrimoine => Wealth management
- Etymologiquement
  - Le mot management vient du français « Ménage » comme structure familiale => ménager. Le 1er sens étymologiquement de management est de diriger une organisation
  - Manège => l'endroit où on va dresser le cheval.
- Définitions du management :  
Peter Drucker (1909-2005)
  - « Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement »

Chandler a voulu opposer la main invisible d'A. Smith en proposant le mécanisme de coordination de la « main invisible

- « Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme » (ISO, organisation internationale de normalisation, 2009)

- Le management repose sur:
  - un langage par exemple à la place de « chef » on va parler de manager
  - des outils exemple : le SWOT est un outil à la disposition des managers
  - des prescriptions dans un environnement dynamique => structure organique

A) Que fait un manager ?

- Mais que fait un manager ?  
cf vidéo

Définir ce fait un manager c'est pas simple. Ici on nous dit que un manager c'est comme un manager c'est comme un chef d'orchestre, celui qui joue du violoncelle joue mieux que le chef d'orchestre => on ne voit pas très bien ce que fait le chef d'orchestre. Le chef d'orchestre va apporter des pistes aux musiciens.

Ainsi le manager dans une division, un service est comme le chef d'orchestre.

- Des bibliothèques sur le management  
Il y a plein d'ouvrages ( des centaines de milliers) sur le management. Ainsi il est difficile de répondre à la question que fait un manager
- Un ouvrage de référence :

## Le manager au quotidien (1973, angl) Mintzberg

cf vidéo : « Prix du Québec »

L'homme a noté ce qu'avait fait chaque manager dans chaque E ( quand il envoie un mail ..). Il a suivi des managers.

Et à la fin de la journée il a noté qu'il a passé tant de temps en réunion.

Et après cela il a fait un ouvrage

Les activités du manager

### • **Quantitativement** :

- Un manager a une très grande activité, il fait des semaines importantes de travail => Enorme activité (journées sans pauses + maison) ( les cadres ne sont pas soumis à un nombre d'heures de travail)
- Brèves, variées et fragmentées (1/2 < 9minutes) => le manager va passer énormément de temps dans la journée à régler des problèmes, des tâches très différentes et très courtes. Le manager n'a pas le temps de passer des mois à penser à une stratégie d'entreprise. Le manager va passer à gérer des opportunités, il va zapper.

Exemple : à l'université il y a des questionnaires de formation

### • (Mintzberg a listé dans un ouvrage ) **Les activités liées à son statut** ( de manager) :

- Il représente l'organisation

=> Cérémonies, signatures d'accords, procédure légale ... Exemple : quand on signe un accord important avec un groupe chinois le manager doit être là, ou encore quand quelqu'un part en retraite le manager doit être là

- Il gère ses subordonnés

=> Gestion du personnel (recrutement, évaluation, promo ...) exemple : c'est à lui de s'en charger quand il faut virer quelqu'un

=> Motivation (félicitations, conseils recadrage ...)

- Il développe son réseau hors de l'organisation

=> Clubs, humanitaire, conférences, administrateur ...

exemple : Un manager est invité à cette conférence car c'est le manager de Carrefour

Un manager va prendre des décisions importantes pour faire avancer l'E => décisions stratégiques.

### • **Les activités informationnelles** :

- Il cherche et reçoit des infos (analyses, rumeurs) => sur ses concurrents, sur les nouvelles réglementations, le manager va analyser des rumeurs internes (ex: quelqu'un vole dans la caisse) ou externes pour prendre des décisions justes

- Il transmet des infos à son organisation et vers l'extérieur

=> CA, reporting (= le fait de rédiger des docs pour transmettre des infos), interviews, discours, communiqués

Exemple ; le manager passe beaucoup de temps à répondre à des interviews car les journalistes ne savent pas tout sur un sujet ainsi ils interviewent des managers

Cf vidéo : Games of Thrones

Tyrion Lannister est main du roi, il est en charge de la défense la ville de Port Réal.  
il va découvrir

- Les activités décisionnelles : (stratégiques)
    - Il initie des projets d'amélioration
- Le manager va lancer le projet
- Il gère les problèmes ( management par exception => quand tout se passe bien ,c'est bien et quand il y a un problème il va se saisir du problème comme des crises par exemple)
  - Il alloue des ressources  
=> Programme le travail, accepte le budget, autorise actions ...
  - Il participe aux négociations avec l'environnement  
exemple : en ce moment le PDG de la SNCF participe aux négociations pour les employés de la SNCF

Cf vidéo : Games of Thrones

Contacts

- Principaux modes de contact (epuc changes par NTIC)
  - Courrier (lettre, mails ...)
  - Téléphone
  - Réunion informelle
  - Réunion programmée
  - Tournée
- Principaux interlocuteurs :
  - Subordonnés ( environs 50%)
  - Supérieurs (> 10%)
  - Autres (experts, clients, fournisseurs, pairs)

Un manager passe plus de temps avec ses subordonnés qu'avec ses supérieurs.

Diversité des managers

- Dans une petite organisation (vs grande) :
  - moins de formalisme (moins de temps en réunion, + terrain) => un manager de grande organisation va passer plus de temps en réunion
  - Exécute tâche (si le + capable ou remplacement ) => dans une petite organisation si le manager est un comptable il va s'occuper des taches comptables, et va remplacer les gens qui sont c'est moins le cas ds une grand organisation
- à un bas niveau hiérarchique (/ haut)
  - Nombreuses décisions brèves à court terme => à bas niveau hiérarchique et haut niveau hiérarchique les taches sont sensiblement les mêmes, mais les managers à haut niveau ont des décisions brèves à prendre.

- Dans une équipe de direction : (partage de poste)
  - Plutôt 2 (sinon instable) => un s'occupe de l'internet et l'autre l'externe (clients
  - répartition interne / externe