

UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

IAE de Lyon

**LA CONTRIBUTION DU  
MANAGEMENT SOCIO-  
ÉCONOMIQUE DANS  
L'AMÉLIORATION DES  
PERFORMANCES  
ÉCONOMIQUES ET SOCIALES.**

*CAS D'EXPÉRIMENTATION DANS TROIS  
PETITES ENTREPRISES MEXICAINES*

*TOME 1 / 2*

par Martha Griselda MARTÍNEZ VÁZQUEZ

Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Jean  
Moulin Lyon 3

Présentée et soutenue publiquement le 11 avril 2005

JURY

Monsieur Henri SAVALL

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3 (Directeur de la recherche)

Monsieur Jean-Michel PLANE

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Montpellier 3 (Rapporteur)

Monsieur Thierry NOBRE,

Professeur à l'Université Robert Schuman, Strasbourg. (Rapporteur)

Madame Véronique ZARDET

Professeur de Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3 (Suffragant)

Madame Nathalie KRIEF

Maître de Conférence en Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3 (Suffragant)

# **[Avertissements]**

*L'université n'entend donner ni approbation,  
ni improbation aux opinions émises dans les thèses.  
Ces opinions doivent être considérées comme  
propres à leur auteur.*

# Remerciements

...À Rafael, mon compagnon et collègue, que je remercie pour son appui inconditionnel, personnel et professionnel et pour ses encouragements quand je me sentais fléchir

...À Atonatiuh et Ricardo, qui sont ma joie de vivre et le moteur qui me pousse à toujours essayer d'être meilleure, merci de m'avoir accompagnée avec chaleur tout au long de l'élaboration de cette thèse

...À mes parents et mes sœurs avec toute ma tendresse.

*La réalisation d'une thèse constitue un travail de longue haleine. Nous tenons à présenter nos remerciements aux personnes qui nous ont soutenue et aidée durant ces quatre années de recherche et permis d'avancer progressivement dans l'élaboration de ce travail Je veux aussi manifester ma gratitude aux personnes et institutions qui m'ont soutenue pour mener à terme ce travail de recherche*

*Au professeur Henri SAVALL, Directeur de la recherche, je veux adresser mes remerciements pour ses conseils précieux et son exigence en rigueur pour l'application du modèle socioéconomique aux organisations mexicaines, ainsi que pour son écoute attentive à mes doutes et opinions et aussi pour les riches discussions que nous avons soutenues à propos des possibles changements culturels qui se laissaient percevoir dans l'adaptation du modèle dans un pays comme le Mexique*

*Je tiens à remercier Madame Véronique ZARDET, professeur, pour sa lecture critique et propositive de ma thèse, chacune de ses propositions aura été pour moi de grand profit pour l'amélioration de ce travail.*

*Nous remercions le Professeur Jean-Michel PLANE et le Professeur Thierry NOBRE pour l'honneur qu'ils nous font d'être rapporteurs de cette thèse et de participer à notre jury de soutenance.*

*Nous remercions la Professeur Nathalie KRIEF, maître de conférence en Sciences de Gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3 et intervenant-chercheur de l'ISEOR, d'avoir accepté participer comme jury de soutenance.*

*Je remercie tous les acteurs professionnels des trois entreprises que j'ai étudiées et qui ont permis la réalisation de cette recherche. Leur collaboration a rendu possible non seulement*

*de contribuer au progrès des résultats économiques et sociaux mais aussi d'enrichir la connaissance scientifique en sciences de gestion.*

*Je souhaite aussi mentionner les personnes qui avec moi se sont engagées dans le développement de cette recherche et qui m'ont fait part de leurs points de vue et de leurs observations, je veux citer d'abord Rafael Montesinos, mon compagnon depuis de longues années qui m'a manifesté son affection et m'a prodigué sans relâche ses conseils encourageants, ce qui m'a poussée à relever de nouveaux défis. Il a été pour moi un lecteur permanent et exigeant. Merci à Laura et Miguel pour avoir avec moi, discuté les avances de ma recherche, et aussi pour ces conversations que nous avons eues à Chalca qui m'a encouragée à mener à terme mon travail. Merci encore à Sara, Mariano, Paty, Aquiles, Gaby, Alejandro et Mónica, mes chers amis pour leurs encouragements et à Frédérique pour son application, sa compréhension et ses paroles de confiance*

*Je remercie pareillement Madame Margarita Fernández qui m'a donné l'occasion de participer à ce projet. Je remercie en outre l'ensemble des membres de l'équipe de chercheurs de LIMSE-Mexique pour les travaux collectifs, Laura, Silvia, Claudia, Liliana, Patricia et Graciela. Nous remercions également à mes collègues de l'Université: Cuauthémoc Pérez, Magdalena Saleme, Iris Santa Cruz, Gabriela Dutrénit, Carlos Hernández, Alexandre de Oliveira, par ses conseils dans la réalisation des activités de recherche-intervention en l'UAM.*

*À Liliana, Miriam, Ismael, Joana, Alejandra, Raúl et Karla, merci pour leur collaboration aux différentes étapes de ma recherche et du travail d'édition.*

*À Atonatiuh et Ricardo encore merci pour leur tendresse et leur compréhension dans les moments délicats de ce travail et aussi pour leur compagnie en France.*

*À Mariela et Gilberto, Pierre et Sophie, merci pour leur amitié et appui en France.*

*J'adresse enfin mes remerciements au Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología au Mexique (Conacyt) et la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) pour son appui économique tout au long de la recherche.*

*Février 2005.*

# Partie introductive

## problématique et

## méthodologie

*L'objectif de cette partie introductive est d'explicitier ce qui nous a poussé à réaliser cette recherche, nous présentons une approximation à la recherche dans les entreprises et les organisations depuis les sciences sociales (section 0.1).et la recherche des entreprises et des organisations réalisées depuis le champ de connaissance des sciences de gestion (section 0.2). Nous nous attacherons ensuite à présenter la recherche sur le terrain (section 0.3) et la méthodologie de la recherche utilisée (section 0.4)*

PARTIE

INTRODUCTIVE

PROBLÉMATIQUE ET MÉTODOLOGIQUE

Avec le processus de globalisation, le Mexique fait face à de profonds et incessants changements dans lesquels les entreprises mexicaines et particulièrement les petites et moyennes entreprises (Pymes), s'affrontent à des conditions de plus en plus difficiles pour persister dans le temps. L'effet qui se manifeste à partir de la globalisation est une nette fermeture d'entreprises, ce qui a de graves implications sur le chômage sans cesse croissant et amène à une contraction de la demande.

Selon l'opinion des petits entrepreneurs les causes qui ne permettent pas à leurs entreprises de survivre dans un marché de concurrence complexe, sont dues principalement au manque de liquidité, à la croissance des coûts d'opération générés par l'inflation, l'augmentation des taux d'intérêt ainsi qu'une forte diminution de la demande.

Pour les entrepreneurs il est facile de considérer que les conditions externes aux organisations compliquent et/ou constituent la raison de leur fermeture. Cette position des entrepreneurs ne leur permet pas de tourner leur regard vers l'intérieur de leurs entreprises et de constater une série de dysfonctionnements et coûts cachés qui les amènent à entrer en compétition dans les pires conditions, dans un marché où les seuls qui sortent gagnants sont ceux qui ont prouvé des qualités d'adaptabilité au changement.

D'après une étude réalisée sur les Pymes<sup>1</sup>, nous remarquons que si les conditions macroéconomiques affectent la productivité des entreprises, cette situation se trouve aggravée par l'absence de création et de développement de potentiel interne ainsi que l'excès de coûts cachés non planifiés. Comme le signalent Savall et Zardet, toutes les entreprises provoquent des dysfonctionnements qui sont dus à l'interaction entre les structures et les comportements, mais chaque entreprise régule à sa façon ces dysfonctionnements, ce qui provoque des coûts et des performance cachés qui ne sont ni perçus ni contrôlés par l'organisation. Nous considérons que si la problématique interne des entreprises n'est pas résolue, les politiques publiques dirigées vers les Pymes n'auront pas l'impact souhaité et ne pourront pas non plus créer d'avantages compétitifs qui leur permettent de se positionner dans le cadre du marché.

Dans ce contexte, il est indispensable que les responsables de l'entreprise, propriétaires et cadres, disposent des compétences nécessaires pour guider et prendre les décisions adéquates qui permettent la création d'un potentiel, en générant les conditions amenant les entreprises à interagir dans un contexte de plus en plus agressif et complexe. Nous montrons que l'adaptation du management socioéconomique des organisations au Mexique peut aider à ce que les entreprises atteignent cet objectif, en étant un modèle d'apprentissage organisationnel qui promeuve : 1) la création de connaissances internes avec une pilotage claire de l'entreprise ; 2) l'établissement de stratégies mieux définies ; 3) la participation de tous les acteurs professionnels au cours des différentes étapes du processus, et le plus important, 4) l'engagement des cadres de l'entreprise à investir les moyens nécessaires pour engendrer des changements et partager les résultats économiques avec les salariés.

Le management socioéconomique est une forme de management qui engendre les conditions nécessaires à la création de connaissances organisationnelles basées sur l'interaction des acteurs professionnels; comme nous le présenterons dans les prochains chapitres, le management socioéconomique conduit et coordonne la participation de tous les acteurs professionnels afin que l'organisation améliore ses performances économiques et sociaux. Cela constitue une transformation de fond qui impulse un changement réel de l'entreprise.

C'est pourquoi, cette recherche a pour objectif général d'analyser les causes qui provoquent une productivité basse des petites et moyennes entreprises mexicaines. Nous sommes particulièrement intéressés à connaître le rôle du cadre, ses processus de transformation à partir de l'intervention socioéconomique des organisations, ses effets sur les résultats

---

<sup>1</sup> Diagnostic socioéconomique établi sur 13 petites et/ou moyennes entreprises au Mexique, coordonné par la Maîtrise Griselda Martínez et les étudiants de la faculté d'Administration de l'Université Autonome Métropolitaine du Mexique de Xochimilco, 2001-2003. Pour plus ample information consulter le chapitre 3.

économiques et sociaux, c'est-à-dire, la contribution du management socioéconomique à l'amélioration des résultats économiques et sociaux dans trois entreprises mexicaines.

Les objectifs spécifiques sont:

Mettre en place le modèle socioéconomique des organisations et des entreprises, trois entreprises mexicaines. On cherche à découvrir les différences et/ou les similitudes présentées dans l'application du modèle pour les entreprises étudiées.

Réaliser le diagnostic socioéconomique de trois entreprises mexicaines (deux moyennes entreprises du secteur industriel et une petite du secteur services) et de former le groupe des cadres aux outils du modèle socioéconomique des organisations. Nous nous intéressons particulièrement à analyser les changements qui permettent la transition d'un management traditionnel autocratique vers un management socioéconomique et son impact sur l'amélioration des résultats économiques et sociaux dans deux moyennes entreprises mexicaines depuis la perspective des modèles d'apprentissage organisationnel.

Le modèle socioéconomique des organisations et sa méthodologie de recherche-intervention ont été créés par le Dr. Henri Savall et la Dra. Véronique Zardet et développé avec le groupe de consultants-chercheurs de l'Institut de Socio Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR). L'Institut fondé en 1976, dispose d'une équipe de 125 consultants-chercheurs, c'est le plus important centre de France de développement des recherches expérimentales en management qui enrichit la connaissance scientifique pour l'amélioration de l'accomplissement social et économique des entreprises et organisations appartenant aux secteurs industriels, commercial et de services. Le vaste support théorique et empirique de ses propositions a été développé et évalué grâce à une conception de la recherche étroitement liée au travail de consultation et d'enseignement, de telle manière que les problèmes de la réalité des organisations orientent les réflexions théoriques, celles-ci s'expriment dans les salles de cours et sont mises à l'épreuve dans l'entreprise même. La méthodologie a été appliquée dans mille organisations par des chercheurs répartis dans 31 pays, à partir de tout ce matériel expérimental ont été développées plus de 120 thèses qui ont permis d'approfondir et de retravailler les concepts et les idées de la méthode socioéconomique des organisations.

Donc la proposition créée à l'ISEOR considère le chercheur à partir d'un triple rôle professeur/chercheur/consultant qui contribue à générer une connaissance réelle des entreprises, qui promeut les interactions entre la praxis et la réflexion théorique acheminées vers la recherche de solutions pour l'amélioration des résultats économiques et sociaux des organisations.



L'adaptation du modèle socioéconomique aux organisations mexicaines date de 1997, quand l'Université Autonome Métropolitaine -Xochimilco, l'ISEOR et l'Université Lumière Lyon 2 ont signé un accord de coopération pour le transfert du management socioéconomique aux organisations mexicaines. Cette recherche contribue au processus de transfert de technologie par l'adaptation du modèle socioéconomique des organisations avec la recherche/intervention dans trois entreprises mexicaines. En septembre 2003, l'équipe de l'ISEOR a été intégrée à l'Université Jean Moulin Lyon 3, ce qui n'a pas altéré l'accord signé avec la UAM-Xochimilco.

Pour réaliser l'application de la connaissance acquise dans les cours, séminaires doctoraux, congrès et séjours académiques à l'ISEOR et à l'Université Lumière Lyon 2, et l'Université Jean Moulin Lyon 3, réalisés par l'accord de coopération mentionné, un lien entre l'UAM Xochimilco a été établi avec le projet de «L'adaptation du modèle socioéconomique des organisations en petites et moyennes entreprises mexicaines» enregistré auprès du Conseil Divisionnaire des sciences sociales.

Afin de connaître le développement de la connaissance en sciences de gestion, nous présentons d'abord à grands traits les similitudes et les différences observées depuis le champ disciplinaire de la gestion en relation avec les autres sciences sociales, ensuite nous effectuons une réflexion sur la possibilité d'appliquer ou d'adapter les modèles organisationnels développés dans les pays du premier monde ainsi que l'importance de ces processus de lien entre l'université et les entreprises et/ou organisations pour la création de connaissance du management.

Par la suite nous présentons la délimitation du champ d'étude de la thèse, raison pour laquelle nous présentons la problématique du secteur économique des Pymes où a été réalisée la recherche, les hypothèses y ont été formulées, l'architecture de la recherche, le fil conducteur et le plan général de notre thèse, établis.

## **0.1. La recherche dans les entreprises et les organisations depuis les sciences sociales**

La plupart des recherches réalisées dans les entreprises et organisations mexicaines proviennent des champs de la connaissance des sciences sociales comme la sociologie, la

psychologie, l'économie et l'anthropologie ; ces études ont contribué au développement des *sciences de gestion* en les enrichissant par la réflexion théorique et l'interprétation du sens du jeu des acteurs organisationnels. Mais la plupart de ces recherches ne visent pas à intervenir sur les résultats des entreprises et organisations en améliorant leurs pratiques organisationnelles ou de direction. Le chercheur a un rôle d'observateur externe ou de participant, il ne prétend pas forcément à un changement organisationnel<sup>2</sup>, son principal objectif étant l'interprétation et l'explication théorique des interactions et des comportements des individus et/ou des groupes dans les organisations.

Mais de même que les sciences sociales ont contribué au développement des sciences de gestion, nous observons maintenant qu'elles freinent leur progrès ; il est donc indispensable de promouvoir leur différenciation comme un champ de connaissance de frontière qui se différencie des autres disciplines des sciences sociales, principalement en ayant pour objectif outre la description et l'explication, la transformation du terrain de recherche, c'est-à-dire la contribution au développement des entreprises et des organisations où se réalise le recherche-intervention.

Depuis le champ de la théorie des organisations nous trouvons diverses perspectives, comme le signale Pfeffer<sup>3</sup> qui propose deux dimensions, heuristiquement utiles pour caractériser les diverses théories des organisations : la première est la perspective de l'action qui est prise et qui se trouve entrecroisée avec la deuxième qui est la dimension d'analyse selon laquelle sont examinés l'activité, l'individu, le groupe et l'organisation dans leur ensemble (voir tableau 0-1).

La *perspective de l'action* a pour objectif de réfléchir sur les éléments qui influencent les acteurs pour agir de telle ou telle façon. Comme le mentionnent Van de Ven et Astley, il existe deux points extrêmes qui sont : *l'action déterminée par la restriction de situation et l'action, choix individuel*; ces deux perspectives considèrent la conduite comme stimulus-réponse.

«La distinction entre les perspectives d'action est fondamentale, pour Van de Ven et Astley qui émettent l'idée selon laquelle les êtres humains et leurs institutions sont (...) déterminés par des forces exogènes. L'action et les institutions humaines sont choisies et créées de manière autonome par les êtres humains.»

---

<sup>2</sup> La communauté scientifique en sciences sociales a un grand préjugé sur les recherches appliquées, elle les considère comme des consultations sans aucun apport théorique. Cette situation a nui à la communauté scientifique qui se consacre à la recherche en sciences de gestion.

<sup>3</sup> J. Pfeffer - *Organizaciones et teorías de las organizaciones*. México. Fondo de Cultura Económica (FCE), 1992, première édition en anglais 1982, page 15.

La différence entre ces deux perspectives est que les conditions préalables au stimulus sont localisées dans une théorie elle-même située dans le contexte social et d'autre part dans une unité sociale, leurs concepts sont : valeurs, préférences, personnalités, nécessités et buts.

La troisième perspective de l'action, selon Pfeffer refuse le paradigme de stimulus réponse (e-r) et mentionne l'importance du processus en cours pour comprendre l'action ; l'organisation est comprise comme un système de signification partagée.

Pour appréhender le vaste champ de connaissance organisationnel, Pfeffer réalise une catégorisation des perspectives théoriques, en accord avec ces deux dimensions, action et niveau d'analyse. Il faut souligner que l'ensemble des théories qui intègrent les perspectives théoriques des théories des organisations, a des référents disciplinaires différents tels que l'anthropologie, l'économie, la psychologie et la sociologie. On a recouru à ces théories pour comprendre le jeu des acteurs dans les organisations et pour proposer des formes de gestions dans celles-ci depuis différentes perspectives.

Tableau 0.1. Catégorisation des perspectives théoriques dans la théorie des organisations

		Les perspectives de l'action		
		<i>Délibérée, intentionnelle, dirigée vers des buts, rationnelle</i>	<i>Restreinte et contrôlée extérieurement</i>	<i>Emergente, presque causale, dépendante d'un processus, d'une construction sociale</i>
Niveau d'analyse	Individus coalitions ou sous-unités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie des attentes</li> <li>• Fixation de buts</li> <li>• Théorie des besoins et conception des postes de travail</li> <li>• Théories politiques</li> </ul> (1.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditionnement opérant</li> <li>• Théorie de l'apprentissage social</li> <li>• Socialisation</li> <li>• Théorie des rôles</li> <li>• Effets et groupes du contexte social</li> <li>• Rationalité rétrospective</li> <li>• Traitement de l'information sociale</li> </ul> (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethnométhodologie</li> <li>• Théories cognitives des organisations</li> <li>• Langage des organisations</li> <li>• Processus basés sur l'affect</li> </ul> (1.5)
	Organisation totale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de la contingence structurale</li> <li>• Echecs du marché coûts des transactions</li> <li>• Perspectives marxistes de classe</li> </ul> (1.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecologie de population</li> <li>• Dépendance des moyens</li> </ul> (1.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations comme paradigme</li> <li>• Théories du processus de décision et d'administration</li> <li>• Théorie de l'institutionnalisation.</li> </ul> (1.6)

Source: Pfeffer et Jeffrey. *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, Fondo de Cultura Económica (FCE), 1992, première édition en anglais 1982, page. 25.

Par la suite seront présentés les supposés théoriques des trois perspectives de l'action.

## 0.1.1 L'action rationnelle de micro niveau

Les recherches qui proviennent de la tradition psychologique sociale ou psychologique industrielle ont adopté comme unité d'analyse, l'individu, puisqu'il est la prémisse de l'action consciente, préméditée et guidée par une intention ou propos. (Cumming, 1982 ; T. Mitchell, 1979).<sup>4</sup>

Tableau 0.2. Théorie de l'action rationnelle individuelle

Théories	Auteurs	Supposés théoriques	Applications
Théorie des attentes	Vroom	Les personnes entreprennent des actions en fonction des probabilités que ces actions aboutissent à un résultat instrumentalement évalué	Recommandations pour: 1) éclaircir les liens entre les résultats et les conduites, comme par exemple, faire en sorte que les employés soient assurés que l'accomplissement efficace de la tâche sera récompensé 2) Vérifier quels sont les résultats qui ont la plus haute valeur et les accompagner de récompenses
Théories des buts	Loke	Les personnes entreprennent des actions pour atteindre des buts. La conduite s'organise exclusivement en termes de buts: leur spécificité, leur difficulté et leur degré d'acceptation.	À partir de cette théorie, on a réalisé une grande quantité de recherches sur l'application des buts et leurs acceptations. Parmi les recommandations on trouve l'importance de fixer des buts de manière participative et non unilatérale; les buts doivent être spécifiés et difficiles à atteindre, dotés de récompenses subordonnées à la réussite, leur rétroalimentation dépend de la qualité de l'accomplissement

Théories des nécessités et conception du travail	Aldelfer, McClelland, Malow	Les personnes agissent guidées par l'intention de satisfaire leurs nécessités et de dépasser les obstacles auxquels leurs besoins s'affrontent.	L'application des théories des nécessités se manifeste dans la conception du travail puisqu'elle considère que la nature objective du milieu dans lequel le travail ou la tâche se déroulent, en se mêlant à des caractéristiques individuelles, telles que les nécessités, est ce qui détermine la motivation et les attitudes au travail.
Théories politiques Théories de l'action rationnelle	Crozier, Pfeffer, Allison, Friedland March	<u>L'action individuelle est motivée par l'obtention d'un résultat désiré, telle une augmentation de moyens, une promotion, une augmentation de pouvoirs ou une action stratégique. Les préférences congruentes qui guident l'action sont des éléments fondamentaux pour les théories de l'action rationnelle.</u>	Interprétation dans l'étude du pouvoir défini en termes de capacité de l'acteur social concret, prêt à vaincre l'opposition (Blau, Dahl, Emerson, Salancik et Pfeffer, March) La source de pouvoir, c'est la capacité de l'acteur social à apporter à l'organisation une action ou un moyen précieux et important ainsi que l'incapacité d'autres à obtenir cette manière d'agir ou moyens. Parfois cette manière d'agir critique, est la capacité d'affronter des problèmes ou des contingences organisationnelles importantes. (Crozier). Sources de pouvoir individuel: pouvoir de récompense, pouvoir de punition, pouvoir d'habileté, pouvoir légitime et pouvoir de l'information (French y Raven)

Source: *Elaboration personnelle à partir du livre de Pfeffer, op. cit. pp. 54-94.*

Les éléments partagés par ces théories, selon Pfeffer, sont : 1) *l'analyse est réalisée à partir du comportement individuel ainsi que de ses préférences, buts, valeurs ou besoins* 2) *la conduite est le résultat d'un choix qui maximise la valeur ou l'utilité rationnelle* 3) *le processus est basé sur la satisfaction de quelques nécessités, buts et préférences évaluées ou de l'adoption d'une action cohérente avec quelques attitudes, croyances ou jugements de valeur.*<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Pfeffer, *op.cit.*, page. 54.

<sup>5</sup> *Idem*, page 54.

Les limites de ces théories sont : 1) ne pas considérer le comportement des groupes, puisque ceux-ci ne correspondent pas à la somme individuelle 2) la difficulté méthodologique dans le traitement cognitif de l'information puisqu'il est difficile d'interpréter et de mesurer la relation entre les concepts tels que les instrumentalités, les attentes, les buts, les préférences, les attitudes et les besoins, et le résultat de l'action, le comportement, les attitudes et les résultats 3) ne pas expliquer les problèmes distincts et les actions individuelles 4) ne pas tenir compte du contexte, ce qui provoque de ne pas considérer les changements qui se produisent à partir des interactions entre d'autres milieux et/ou contextes culturels.

### **0.1.2 Le contrôle externe dans la conduite individuelle et groupale**

L'hypothèse principale de cette perspective est que les individus, les groupes et les organisations sont adaptables à leur milieu. Par rapport à la rationalité, il est soutenu que souvent celle-ci est rétrospective, avec des buts, attitudes et valeurs qui se développent après la conduite et servent à donner du sens à ce qui s'est passé au lieu de guider la conduite de manière prospective.

Tableau 0.3. Théories du contrôle externe

Théories	Auteurs	Supposés théoriques	Applications
Conditionnement opérant	Skinner (1953)	La conduite se trouve sous le contrôle des contingences administratives depuis l'environnement. La conduite dans le processus d'apprentissage, doit d'abord être émise, puis renforcée.	Diagnostiquer les connexions entre conduites et conséquences
Théorie de l'apprentissage social	Bandura (1977)	<p>Il admet une diversité de processus d'apprentissage. L'apprentissage substitutif, la conduite et ses conséquences sur une personne servent d'information pour un autre individu.</p> <p>Le modelage de la conduite considère les conséquences possibles qui peuvent se produire si est adoptée telle ou telle conduite.</p> <p>Les symboles verbaux et imaginés sont traités et préservés par les individus ainsi que les expériences de formes représentatives qui servent de guide pour une conduite future.</p> <p>La capacité d'action intentionnelle prend racine dans l'activité symbolique. L'action est engendrée à partir des images futures désirables.</p> <p>L'interaction humaine a une nature d'autorégulation puisqu'elle opère des changements dans l'environnement, elle produit des appuis cognitives et elle engendre des conséquences; par leurs propres actions les individus sont capables d'exercer un certain contrôle sur leur propre conduite.</p>	L'apprentissage se fait à partir de l'observation et de l'expérience directe. L'apprentissage social se fait à partir des interactions entre les acteurs organisationnels là où les processus de communication sont vitaux.
Socialisation	Schein (1968) Van Maanen (1976) Edstrom et Galbraith (1977)	Le processus de socialisation permet une compréhension de la culture organisationnelle, de la manière de faire les choses et du style de prise de décisions qui sont intériorisés par l'individu. La socialisation, en impliquant l'apprentissage et en se convertissant en partie de la culture d'une organisation, est importante dans la mesure où l'organisation possède une culture unique et dans la mesure où celle-ci est utilisée comme stratégie de contrôle, en intériorisant l'autocontrôle.	<p>Dans le processus de sélection du personnel, on cherche à découvrir chez les candidats, l'ensemble de normes, de principes et de valeurs qui guideront leur comportement dans l'organisation et si ceux-ci sont compatibles avec ceux de l'entreprise.</p> <p>Le cours d'induction du personnel nouvellement embauché, a pour objectif de transférer les valeurs de l'organisation par un processus de socialisation. Au cours du processus de socialisation, on remarque l'utilisation de symboles, les uniformes, les emblèmes avec lesquels le travailleur s'identifie.</p> <p>Le rôle organisationnel ou professionnel.</p>
Théorie des rôles	Kahn (1964) Merton (1975)	<p>Cette théorie apparaît à partir de l'étude de la socialisation des rôles organisationnels ou professionnels mais inclut aussi une autre perspective qui considère que la conduite a un rôle c'est-à-dire qu'elle soit la conduite attendue. La proposition s'apparente à la théorie du conditionnement opérant dans la mesure où la conduite attendue est renforcée et celle qui s'éloigne du rôle espéré, est punie ou ignorée.</p> <p>La théorie des rôles nous dit que les individus, dans une</p>	Les études actuelles sur la théorie des rôles dans l'organisation se centrent sur le rôle des leaders depuis le rôle assigné et la pression exercée sur le comportement des acteurs.

		organisation occupent certaines positions qui délimitent les activités et les interactions avec les autres acteurs de l'organisation.	
Effets et groupes du contexte social dans la conduite	Roethlisberger et Dickson (1939)  Lipset, Trow et Coleman (1956)	Le développement des attitudes et conduites individuelles se trouve influencé par la pression du groupe. Le groupe exige la conformité entre les membres ainsi que la contrepartie de l'appartenance à un groupe, on attend que l'individu obéisse aux normes de conduite et d'attitudes du groupe	L'étude de l'influence du groupe dans le contexte organisationnel, l'étude pionnier de Hawthorne en 1939. Etudes sur la pression du groupe. La cohésion du groupe et sa coopération ou conflit organisationnel.
Rationalité rétrospective	Aronson (1972) Weick (1969) Bem (1972)	Cette théorie au lieu d'argumenter que la conduite est prospectivement rationnelle et sélectionnée consciemment pour atteindre un but, soutient que celle-ci se trouve en grande partie sous le contrôle externe et qu'elle n'est rationalisée qu'après le fait. La théorie d'auto perception (Bem, 1972). Les attitudes, au lieu d'anticiper et de guider l'action, représentent l'exemple d'une construction utilisée pour donner du sens à l'action déjà réalisée.	La rationalité rétrospective ou auto perception, a été développée dans deux études. a) Justification insuffisante. Elle étudie la conséquence de s'engager dans une activité pour l'obtention d'une récompense insuffisante. Dissonance cognitive. b) Sur justification : les conséquences de la conduite sur stimulée. Dans les deux, on part de la prémisse selon laquelle les individus adoptent une conduite pour un niveau de récompense et alors ils donnent un sens à leur action qui aura des conséquences potentielles pour une conduite future.
Traitement de l'information sociale	Salancik et Pfeffer (1978)	Son modèle comporte deux parties. L'effet du contexte social sur des perceptions de l'environnement de travail, affirmations et besoins et aussi lien entre les perceptions et les attitudes. Les effets des conduites propres de l'individu, sur l'auto perceptions de l'attitude, un processus qui est en partie socialement mesuré.	

Source: *Elaboration personnelle à partir du livre de Pfeffer, op. Cit. pp. 95-137.*

Le contexte externe influe de manières diverses sur la conduite des individus qui interagissent dans différents milieux sociaux et c'est dans ces milieux que ceux-ci apprennent comment percevoir les choses et comment faire pour qu'elles aient du sens, quelles doivent être leurs préférences, quelles doivent être leurs expectatives de vie et même quel doit être l'intérêt de certains jeux sociaux, pour Bourdieu, la notion d'intérêt est une construction historique qui signifie *«accepter que ce qui se passe est un jeu social déterminé, a un sens, que ses paris sont importants et dignes d'être appréhendés»*.<sup>6</sup>

Cet intérêt est intimement lié à la notion de terrain, puisque c'est sur le terrain que s'établissent les règles du jeu social ; pour Bourdieu, l'usine, le système scolaire, l'Église et l'État sont des terrains. Sur un terrain, *«les agents et les institutions luttent, avec attachement aux irrégularités et aux règles constitutives de cet espace de jeu, avec divers degrés de force et avec des chances diverses de succès»*.<sup>7</sup>

Nous considérons que les théories de rôles, de socialisation et du traitement de l'information nous permettront de comprendre le comportement des acteurs professionnels dans les entreprises que nous allons étudier. Mais au niveau des concepts, nous pensons que la

<sup>6</sup> P. Bourdieu et L. J. D. Wacquant - *Respuestas por una antropología reflexiva*. México Grijalbo, 1995, page 80.

<sup>7</sup> *Idem*, page. 80

proposition théorique de Bourdieu nous aidera à comprendre les jeux sociaux à l'intérieur des entreprises ainsi que leur impact sur les résultats.

### **0.1.3 Les théories de l'action rationnelle dans les organisations**

L'influence de la psychologie industrielle dans l'étude des organisations a orienté la connaissance vers l'étude des individus ou des groupes dans les organisations, mais à partir des années 70, nous constatons un virage dans l'étude des organisations depuis une perspective de la totalité, pas seulement dans les milieux dans lesquels les individus travaillent, subissent des influences ou concrétisent leurs attentes.

Pfeffer considère trois courants comme étant les plus représentatifs de cette optique et unité d'analyse qui sont 1) la théorie de la contingence structurale 2) la perspective des failles du marché ou celle des marchés et hiérarchies 3) un point de vue marxiste basé sur les classes sociales.

Pour comprendre les théories de l'action rationnelle dans les organisations, il serait nécessaire de se demander comment celles-ci prennent des décisions rationnelles si nous notons que ce type de décisions est déterminé par les individus ou les groupes qui conforment l'organisation. Il s'agit de conceptualiser l'organisation comme une réalité indépendante des individus ou des groupes qui la conforment. Cette conceptualisation amène le chercheur à un dilemme dans la perspective de l'acteur rationnel et du contrôle externe, de même que la taille de l'organisation influe sur la recherche. Une organisation très grande est, en général, analysée de manière fragmentée, c'est-à-dire par unités d'analyse mineures qu'on cherche ensuite à assembler; ce dont nous devons tenir compte c'est que l'incertitude ou la routine qui a une section, un département ou une direction, dans les organisations peut être complètement différente en relation à une autre. Pour Scott (1981), *«les efforts pour mettre en relation les mesures techniques et structurales dans les organisations, sont extrêmement hasardeuses et les organisations ont l'habitude d'employer diverses technologies et d'avoir des structures complexes»*.<sup>8</sup> L'autre problème est comment se présentent *les buts ou les préférences, quelles stratégies sont utilisées et quelles sont celles qui peuvent être analysées sur le plan organisationnel*.

Pour résoudre ce problème d'analyse, on a eu recours à la perspective économique en considérant que le but ou l'expectative organisationnelle est celle des propriétaires ou de ses

---

<sup>8</sup> Idem page 40.



leaders. Ce présupposé peut être raisonnable pour de petites entreprises où les propriétaires peuvent contrôler l'organisation puisqu'il s'agit généralement de structures centralisées, où ce sont les propriétaires qui prennent les décisions pour l'organisation ; ce problème devient complexe à mesure que la taille de l'organisation amène à une perte de contrôle de la part des propriétaires et que ce sont des groupes de cadres qui les assument, comme le signale Chandler dans la *main visible*.<sup>9</sup>

Tableau 0.4. Théories de l'action rationnelle dans les organisations

Théories	Auteurs	Supposés théoriques	Applications
Contingence structurale	J.R. Galbraith (1975) Armour et Teece (1978). Henry Mintzberg (1978)	Explique les structures organisationnelles, met l'accent sur l'efficacité ainsi que sur les failles du marché, mais aussi soutient que la conception dépend de facteurs divers et contextuels. Les prémisses selon Galbraith : 1) il n'existe pas une manière d'organiser qui soit la meilleure, 2) chaque manière d'organiser a son efficacité propre. La conception appropriée dépend du contexte de l'organisation. Aspects du contexte de l'organisation : taille, technologie et environnement. Outre les contingences de taille, d'environnement et de technologie, il existe une contingence supplémentaire qui affecte la structure organisationnelle, c'est la stratégie de l'organisation.	Conception organisationnelle. Relation entre stratégie et structure. Efficacité et choix stratégique.

<sup>9</sup> A. Chandler - *La main visible. La révolution dans les cadres de l'entreprise américaine*, Colombia, Editions Vergara, 1990, édition en espagnol.

Une visée  
des failles  
du marché  
ou du coût  
des  
transactions

Williamson  
(1975)

Vient de l'économie institutionnelle, adopte une vision de la rationalité au niveau organisationnel à partir de la recherche d'efficacité. L'auteur considère que la théorie économique traditionnelle mesure l'efficacité en coûts de production mais omet l'efficacité du coût des transactions en évaluant les avantages du marché en comparaison avec les mesures adoptées par les organisations. Les coûts des transactions surgissent parce que se présentent les conditions suivantes dans les relations d'échange: petits nombres ou marchés non compétitifs, opportunisme, qui consiste en une pauvre recherche de l'intérêt propre, incertitude par rapport à la situation que l'environnement aura dans le futur, et à ce dont il aura besoin pour faire face, à la rationalité limitée c'est-à-dire aux limitations cognitives dans le cadre du traitement de l'information.

Les recherches réalisées en relation avec les accords ou contrats qui sont établis au sein de l'organisation. La relation de pouvoir de l'organisation par rapport aux autres concurrents du marché. L'établissement d'accord et /ou de contrats à moindres coûts. Etude de l'intégration verticale et horizontale

Analyse marxiste des organisations	Karl Marx R. Edwards (1975)	<p>Combine le déterminisme environnemental avec le choix rationnel et stratégique. Les analyses marxistes qui ont à voir avec la compréhension des organisations sont parties des prémisses de l'action stratégique consciente et rationnelle amorcées par la classe capitaliste et les organisations contrôlées par cette classe.</p> <p>La visée marxiste part du supposé basique selon lequel les capitalistes ont pour intérêt de maximiser leur accumulation des richesses et leur pouvoir dans la société. Dans le contexte professionnel, donc et dans celui de l'organisation du travail, on recherche une force de travail bon marché et manquant de pouvoir, une main d'oeuvre contrôlée en fonction des intérêts de l'organisation, des moyens de production qui évitent une qualification des travailleurs, une relation de travail basée sur le contrôle. Relations professionnelles conflictuelles. Elle analyse aussi les patrons de collaboration entre la classe capitaliste et la relation de cette classe et de ses intérêts commerciaux avec d'autres organisations sociales. Il n'existe pas de séparation significative entre propriété et contrôle.</p>	<p>Etude des relations professionnelles. Le conflit dans l'organisation. L'analyse des contrats collectifs. Processus de production et rôle de la force du travail. Etudes des élites économiques.</p>
------------------------------------	--------------------------------	--	--

*Source: Elaboration personnelle à partir du livre de Pfeffer, op. cit. pp. 138-196*

Les trois théories présentées ont mis l'attention sur des variables dépendantes différentes. Deux points de vue, celui des failles du marché et celui marxiste ont une dimension économique qui est plus qu'organisationnelle, mais les études réalisées sont importantes pour la compréhension des organisations. Le point de vue des failles du marché considère l'analyse de l'intégration horizontale et verticale, la forme de l'organisation et la structuration de la relation occupationnelle ; cette analyse privilégie l'analyse du pouvoir et l'efficacité ; nous

considérons ce point de vue comme basique pour l'analyse du diamant de Porter pour la création *d'avantages compétitifs*.

Le point de vue marxiste fait emphase sur l'étude des relations professionnelles et les règles d'association entre les organisations. Cette visée croise les interprétations existantes sur la relation capital/travail et analyse les relations à partir du conflit et l'analyse inter organisationnelle dont la base se trouve sur des patrons de collaboration développés par les membres de la classe capitaliste.

La théorie de la contingence structurelle, bien que celle-ci ait une vision étroite et déterministe met en discussion 1) qu'il n'existe pas de manière d'organiser qui soit la meilleure 2) qu'aucune manière d'organiser n'est aussi efficace que les autres, ce qui permettra une plus grande compréhension de l'organisation en centrant l'attention sur la conception structurelle ; cela devra être complété par une plus grande compréhension des processus qui engendrent les résultats proposés.

Comme nous l'avons présenté ci-dessus au niveau individuel et groupal d'analyse, il existe un ensemble de théories qui centrent l'attention sur l'influence du milieu social pour la formation des préférences et des prises de décisions individuelles et groupales. Ainsi, au niveau organisationnel, certaines trouvent l'explication du comportement organisationnel dans le milieu d'évolution.

Dans la perspective du contrôle extrême organisationnel, comme le signale Pfeffer (1992 : 198), il y a deux variantes principales.

***L'écologie des populations*** a un intérêt particulier pour analyser la diversité et l'évolution des organisations. C'est pourquoi, on considère l'organisation comme une boîte noire qui centre son attention sur les processus de naissance et de mort des organisations et sur comment celles-ci se trouvent affectées par les conditions environnementales. Les organisations manifestent aussi un grand intérêt pour la politique interne et les processus qui occasionnent la persistance ou la résistance au changement, de même que les processus de réponses devant les changements d'environnement. Parmi les précurseurs de cette théorie se trouvent Hannan et Freeman (1997).

***La dépendance des moyens*** s'intéresse principalement à l'adaptation interne et aux politiques qui se trouvent dans l'organisation. Cette théorie soutient que les organisations « *se trouvent restreintes extérieurement mais exigent une plus grande attention aux processus internes de la prise de décisions de la politique organisationnelle, de même qu'à la perspective selon*

laquelle les organisations tentent de gérer leurs milieux ou de s'adapter stratégiquement à eux ». (Aldrich et Pfeffer, 1976)<sup>10</sup>.

## 0.1.4 Les perspectives constructivistes sociales de la conduite individuelle et groupale

Les analyses à niveau individuel et groupal exposées dans les visées de contrôle rationnel et de contrôle externe, sont d'une certaine manière des théories de stimulus-réponse (*e-r*) puisque ces deux perspectives considèrent qu'il existe des considérations initialement définies (comme celle des préférences et des attentes) et des conduites alternatives ou des contraintes externes et interdépendantes qui déterminent le jeu des acteurs ou celui de l'organisation à partir de ces conditions (Pfeffer 1992 :228).

En contraste, les théories constructivistes, comme le signale Pfeffer (1992 :228), envisagent que *«les processus selon l'action et l'interaction se développent dans les organisations à travers le temps»* et réfléchissent *«sur comment se construisent la signification et les interprétations en relation avec ces événements»*. Elles observent qu' *«en second plan, les théories sont souvent plus interactives dans leur visée, soulignant la cause réciproque et la détermination multiple des résultats»*.

Dans le cadre suivant sont présentées les théories les plus représentatives de cette optique.

Tableau 0.5. Perspectives constructivistes sociales

Théories	Auteurs	Supposés théoriques	Applications
Visée interactionniste	Med (1938) Blumer(1962) Cicourel (1964), Garfinkel (1967) Schutz (1967)	Dérive de la tradition interactionniste symbolique de la tradition ethnométrologique. Se centre sur les propriétés émergentes de l'interaction et sur les processus par lesquels les individus créent et attribuent des significations aux événements de l'action et de l'interaction qui se présentent à leur alentour.	Etudes de mythes, de rituels, de symboles et de culture organisationnelle. (Weick 1979). Cartes cognitives (Goodman)  Le langage dans les organisations .Pondy (1978) Pettigrew (1979)

<sup>10</sup> Cité par Pfeffer – *op. cit.* page 212.

Visée

structuraliste

Berger et Luckmann (1966); Goffmann (1961) Holtzner et Marx (1979) Giddens (1976)

Les faits sont donnés socialement, ils sont le résultat du consensus et de la définition sociale de la situation. Il s'agit ensuite d'expliquer comment ces faits sociaux sont importés et utilisés dans des interactions sociales déterminées.

*Source: Elaboration personnelle à partir du livre de Pfeffer, op. cit. pp. 228-246.*

La perspective constructiviste sociale a une vision dualiste puisqu'elle considère que les structures sociales sont à la fois des créations humaines et des restrictions sur le processus de construction de significations. Comme le mentionne Pettigrew (1979)<sup>11</sup>. «*L'homme est un créateur et un administrateur de significations et l'homme est un créateur de culture et la culture crée l'homme*». La dualité de ce processus, c'est ce qui se conserve à travers cette perspective de l'action.

L'optique interactionniste trouve son origine dans l'école de Chicago, elle a une perspective anthropologique qui est reprise par les scientifiques organisationnels. La richesse de cette optique, c'est l'interprétation de l'action et la création de significations qui conduit les acteurs organisationnels. Depuis la perspective structurale, on considère que les «faits» sont socialement donnés et on explique comment ces faits sociaux sont importés et utilisés dans des interactions déterminées. «*Les interactionnistes considèrent toute action comme émergente et définie de manière spécifique par la situation*», et en considérant que la signification et la réalité se construisent socialement, il n'existe pas d'ordre nécessaire ou naturel pour les arrangements sociaux, puisqu'ils sont le produit de l'action et de la connaissance humaine.

L'optique interactionniste, va être développée ultérieurement puisque nous considérons qu'elle est la base nécessaire pour comprendre le jeu des acteurs dans les organisations, ainsi que les processus de l'apprentissage organisationnel. Nous allons aussi reprendre une idée de Pondy qui considère «*le langage comme un des instruments-clé d'influence sociale et que les organisations sont des contextes dans lesquels s'exercent l'influence sociale, le langage est important pour comprendre les organisations ainsi que la manière selon laquelle elles sont dirigées. Ceci se fera en étudiant le leadership depuis la perspective du langage, où le*

<sup>11</sup> Cité par Pfeffer, op. cit. page 229.

*leadership démocratique consiste à comprendre l'ensemble des significations qui vont se transmettre, leur donner une expression originale, les traduire en représentations actualisées et finalement sélectionner les sons et les actions qui les manifestent*». <sup>12</sup>

Sproul (1981)<sup>13</sup> analyse le processus d'élaboration de compréhensions partagées qui vont jusqu'à assumer une vie propre ; il existe une restriction d'actions avec la création de significations. Le processus de communication est atteint quand sont partagées les catégories et les explications verbales où sont affirmés certains supposés qui permettent la cohérence dans le processus ; de plus il y a accumulation de significations tout au long des conversations qui vont guider la compréhension partagée.

Ce qui est important dans ce passage, c'est l'ensemble des théories et des perspectives qui ont été utilisées par les chercheurs de différentes disciplines en sciences sociales, pour interpréter la problématique organisationnelle sans que ceci corresponde réellement à l'étude des organisations depuis la perspective de gestion. Comme le signalent Savall et Zardet :

« Les chercheurs en gestion ont par comparaison avec leurs collègues d'autres disciplines en sciences sociales, un rôle spécifique. En effet, si leur champ de recherche est constitué des mêmes entreprises et organisations, l'objet de recherche des chercheurs est différent de celui d'autres disciplines telles que la sociologie du travail, la psychologie industrielle, le droit du travail, l'économie du travail. (...) Car pour les chercheurs en gestion, les recherches sont fortement et inéluctablement empreintes de normativité car leur finalité est bien l'amélioration des performances des organisations ». <sup>14</sup>

## **0.2. La recherche des entreprises et organisations réalisées depuis le champ de connaissance des sciences de gestion**

Quand nous nous référons à l'existence d'une recherche scientifique réalisée dans les entreprises et les organisations depuis le champ des sciences de gestions, nous entrons dans la discussion de savoir si la gestion est réellement une science.

---

<sup>12</sup> Cité par Pfeffer – *op. cit.*, page 238.

<sup>13</sup> Cité par Pfeffer – *op. cit.*, page 247.

<sup>14</sup>H. Savall et V. Zardet - *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004, 432p.

Pour atteindre un positionnement de l'étude de la gestion comme science, nous allons préciser quelques caractéristiques de la science comme forme de pensée réflexive et intellectuelle. Par exemple, pour Giddens :

«La science est l'usage de méthodes systématiques de recherche, pensée théorique et examen logique, d'arguments pour développer un corps de connaissance sur un objet en particulier. Le travail scientifique dépend d'un mélange de pensées hardiment innovateur et de la disposition et du contrôle soigneux de l'évidence pour appuyer ou rejeter l'hypothèse et les théories. L'information et les idées accumulées au cours de l'étude et du débat scientifique sont toujours jusqu'à un certain point, des tentatives ouvertes à la révision ou même seront totalement rejetées à la lumière de nouvelles preuves ou arguments».<sup>15</sup>

Toute recherche se place dans un courant de pensée scientifique qui représente un paradigme. Comme le signalent Savall et Zardet (2004 :30), le paradigme est un ordre supérieur des théories : un même paradigme est observable dans différentes modalités, qui correspondent à un modèle explicatif de la réalité observée.

## **0.2.1 Le positivisme contre constructivisme**

Le paradigme positiviste a pour caractéristiques principales la relation entre le chercheur et l'objet de recherche, et la méthodologie de recherche employée pour la création de connaissance scientifique. Celles-ci entrent en relation comme suit.

Il existe une préexistence du monde et de l'objet de recherche indépendante du chercheur. Il existe une réalité objective du monde observé.

Le chercheur doit avoir une relation externe avec l'objet de recherche afin d'éliminer au maximum sa subjectivité. Toute interaction entre le chercheur et l'objet observé est considérée comme une perturbation qui peut affecter la réalité ontologique de la situation. Mais l'objectivité ne dépend pas uniquement et exclusivement de la perspective du chercheur, ceci a à voir avec les méthodes d'observation et de discussion ainsi qu'avec l'information traitée.

La réalité observée doit être considérée comme une donnée qui peut être quantifiable.

La recherche positiviste a un processus qui commence par une modélisation théorique du phénomène étudié, à travers une hypothèse. Postérieurement le chercheur sélectionne une

---

<sup>15</sup> A. Giddens - *Sociología* Madrid, Alianza Editorial S.A., édition en espagnol 1991, page 55, première édition en anglais 1989.



hypothèse pour la confirmer ou la réfuter. La méthodologie utilisée généralement est la méthodologie quantitative.

La discussion théorique a pour objectif de valider et de généraliser ou d'invalider les hypothèses formulées au début du processus. On peut reformuler les hypothèses si celles-ci ont été réfutées.

Le *paradigme constructiviste* trouve ses racines dans le travail de Piaget, chercheur en psychologie infantile et dans le comportement des enfants. Le présupposé basique est que chaque enfant construit progressivement sa propre représentation de la réalité.

Les principales caractéristiques de ce paradigme nous amènent à établir une relation entre le chercheur et la réalité ainsi qu'avec la méthodologie utilisée.

En voici les principales caractéristiques.

La réalité est socialement construite ; la réalité ou le monde ne peuvent pas être réduits à une donnée pour une seule fois.

Le changement de processus de transformation de l'objet étudié n'est pas un problème pour le chercheur, au contraire celui-ci construit une dimension inhérente au système de production de connaissance.

L'interaction entre l'observateur, le chercheur et l'objet observé est la condition de la connaissance.

La discussion théorique a pour objet l'interprétation et l'exploration de phénomènes peu étudiés. La méthodologie utilisée principalement est quantitative.

Ce qui est observé dans toutes les recherches en gestion, comme le signale Savall et Zardet, c'est la tension entre les postures épistémologiques générales qui sont le *positivisme* et le *constructivisme*.

La recherche en sciences de gestion, en France a évolué pendant ces dix dernières années tant pour les questions méthodologiques que pour le développement épistémologique dans le champ de la gestion, bien qu'existent encore des problèmes comme le mentionne Henri Savall<sup>16</sup>. «*Dans le champ des sciences sociales nous avons un problème épistémologique et méthodologique de base, c'est la confusion entre le terrain et l'objet de recherche*».

---

<sup>16</sup> H. Savall - Conférence à l'Université Autonome Metropolitane (UAM), «Méthodologie de la recherche - intervention» Mexique le 25 avril 2001.

## 0.2.2 La différence entre champ et objet de recherche en sciences de gestion

L'organisation peut être un terrain de recherche pour l'anthropologue, le sociologue, l'économiste, le psychologue ou l'administrateur, mais l'objet d'étude n'est pas le même et c'est précisément ce qui différencie les diverses disciplines. Comme le signalent Savall et Zardet (2004 :12)

«De nombreuses confusions se produisent fréquemment entre le champ et l'objet de recherche. Or le champ de recherche n'est jamais spécifique à une discipline ».

L'objet d'étude de la gestion n'est pas le même que celui de la sociologie ou celui d'autres disciplines, le chercheur en gestion étudie les processus de changement de l'organisation ayant pour finalité d'augmenter ou d'améliorer la capacité de survie d'une entreprise ou organisation, propos que le sociologue n'a pas.

«La définition d'une recherche en gestion suppose de décider quel objet de recherche sera étudié à l'intérieur du champ. L'objet en sciences de gestion est bien sûr le plus souvent immatériel. Les matériaux de recherche collectés seront ensuite caractérisés par le couple champ-objet. Par exemple, au sein d'administrations territoriales (champ), quelles sont les pratiques d'amélioration de la qualité de service à l'utilisateur (objet) »?.<sup>17</sup>

Comme la fonction du chercheur en sciences de gestion est plus complexe, puisque celui-ci complète son rôle de contemplatif et de réflexif par celui de transformateur, il devient nécessaire de disposer d'instruments de collecte de l'information plus complets, outre avoir à disposition une méthodologie de recherche-intervention. C'est pourquoi en sciences de gestion, décrire et expliquer sont les deux premières étapes de la recherche, ensuite seulement on passe à celle de moderniser et de participer à l'évolution du champ de l'organisation. Cette perspective participative est donc celle qui offre aux organisations une interprétation plus complexe de la situation vécue, elle oblige le chercheur/consultant à proposer des stratégies plus proches de la promotion d'un processus d'apprentissage organisationnel. C'est ce que signalent Savall et Zardet dans leur proposition théorico méthodologique depuis 1981, proposition qui a été révisée dans plusieurs articles et complétée dans leur dernier livre de méthodologie.

«L'objet de recherche suffit souvent à différencier le chercheur en gestion de ses collègues d'autres disciplines. Selon A. C Martinet (1990), 'la recherche en gestion ne peut se satisfaire

<sup>17</sup> H. Savall et V. Zardet, *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, op.cit.*, page 14.

d'une visée strictement explicative, encore moins descriptive. Car il ne s'agirait pas de gestion, mais de sociologie ou d'économie entreprise'. Les recherches en sciences de gestion ont donc simultanément deux types d'objet de connaissance : les pratiques actuelles des acteurs sociaux au sein des entreprises et les concepts, méthodes et outils qui font évoluer cet état des pratiques (Savall 1994). Les chercheurs en gestion se distinguent par leur capacité à formuler des problèmes théoriques et pratiques auxquels les praticiens des organisations sont confrontés (F. Wacheux, 1996), au sein des sciences de gestion, plus centrées sur les outils et la dimension ingénierie (Marchenay, 1991). Néanmoins, il est nécessaire, même dans ce type de recherche d'insérer l'objet étudié dans le management général de l'entreprise»<sup>18</sup>.

Comme le mentionnent Savall et Zardet, le champ de recherche en gestion peut être intra-organisationnel où l'espace est composé d'une seule organisation avec un ensemble d'acteurs organisationnels et d'objets immatériels comme le sont : pratiques et situations de gestion. Mais aussi, l'étude peut être réalisée dans un périmètre inter-organisationnel qui est l'espace composé par l'ensemble des organisations où chacune est étudiée à partir de l'objet de recherche.

«Le champ d'une recherche en gestion peut être intra organisationnel (exemple: les entreprises de la grande distribution) ou inter organisationnel (les réseaux inter organisationnels dans l'industrie automobile). Une recherche inter organisationnelle peut s'appliquer à un marché, un réseau, un secteur ou, une filière. La définition de l'objet de recherche permettra de différencier une recherche en gestion d'une recherche en sciences économiques. Ce champ de recherche est ensuite investi selon des méthodologies très différentes en fonction du caractère épistémologique (positiviste ou constructiviste) de la recherche, et laissera de ce fait place à une multitude de statuts possibles du terrain». <sup>19</sup>

### **0.2.3 Les recherches fondamentales appliquées ou empiriques**

Dans le processus de recherche en sciences de gestion, comme pour les sciences sociales en général, il existe un dualisme dans le type de recherche, recherche fondamentale contre *recherche appliquée ou empirique*.

---

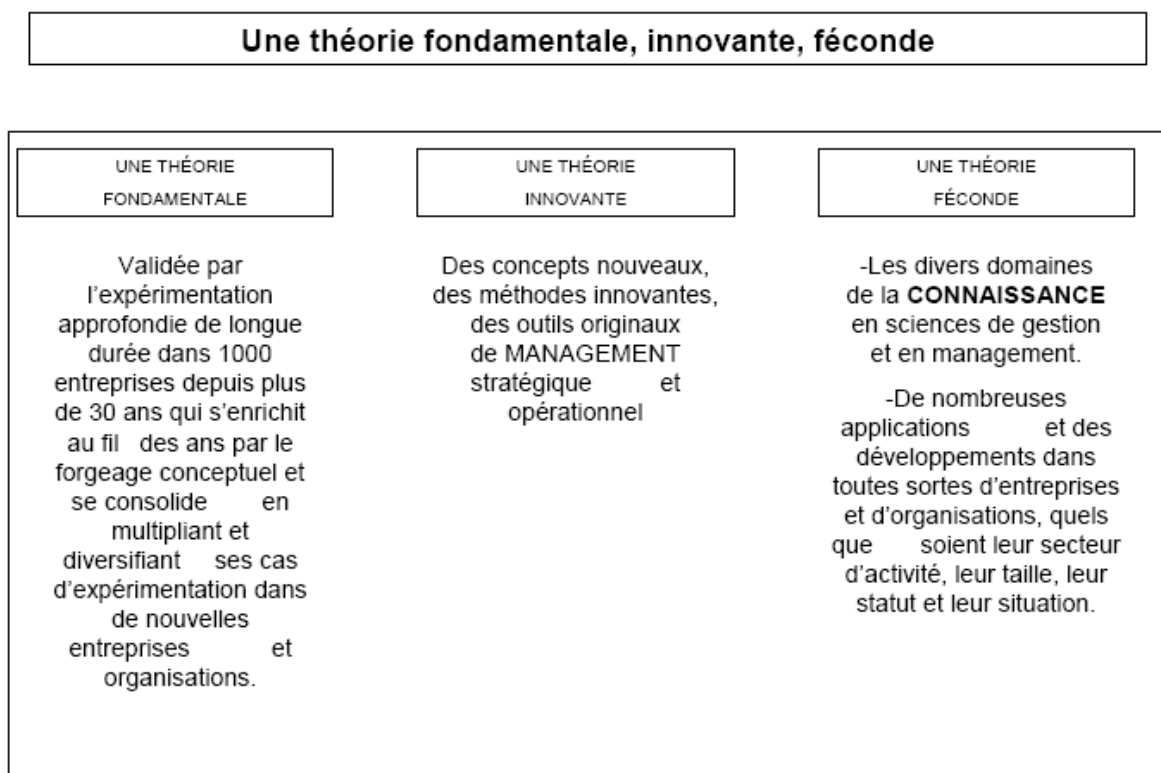
<sup>18</sup> H. Savall et V. Zardet - *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, op. cit.*, page 14. Les auteurs cités par Savall et Zardet correspondent à des réflexions postérieures à leurs premiers postulats. Martinet a rédigé sa thèse sous la direction d'H. Savall en 1990.

<sup>19</sup> H. Savall et V. Zardet - *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, op. cit.*, page 16.

La recherche *fondamentale ou pure* est principalement basée sur une abstraction de la réalité, elle a pour objectif de créer une pensée logique et une construction argumentative à partir de modèles ; en général, la réflexion théorique ne trouve pas toujours de base argumentative sur le terrain de recherche ; ce qui parfois résulte être un bon exercice discursif de peu d'application.

La *recherche appliquée* a pour objectif d'apporter des solutions à ses clients en combinant la construction d'un modèle explicatif avec celle d'un modèle descriptif.

Figure 0.1. La recherche scientifique fondamentale et expérimentale

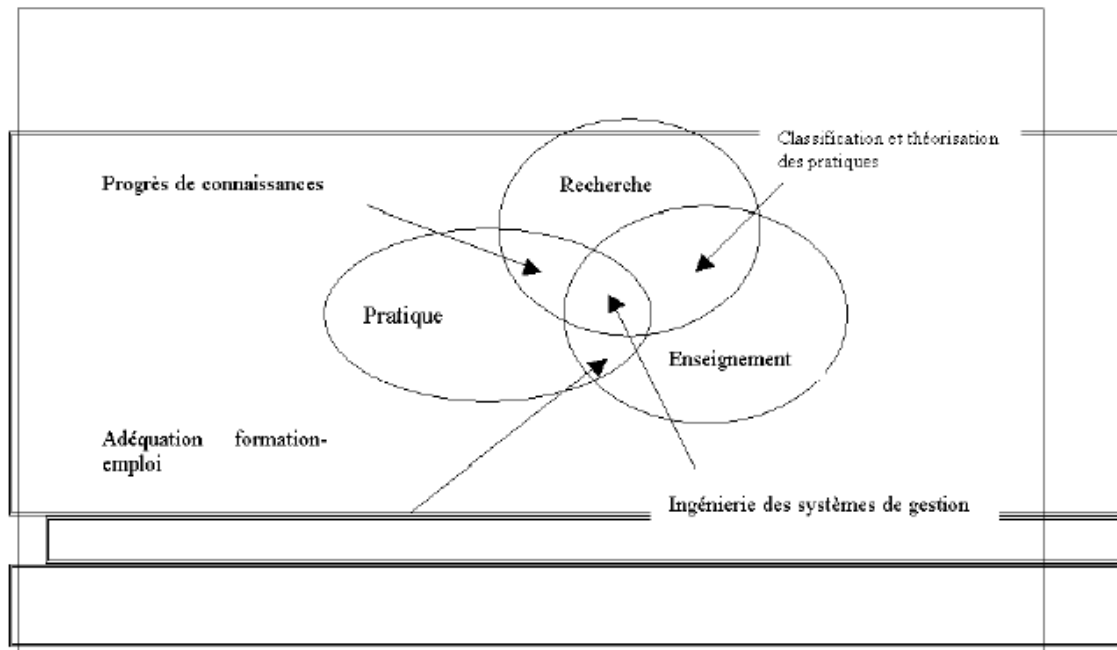


Source: H. Savall, (1985) *Présentation succincte de l'ISEOR et de la méthode socio-économique*, Ecully Lyon, ISEOR. Chiffres sont 2004.

## 0.2.4 Le rôle du chercheur en sciences de gestion

Pour le développement de la connaissance scientifique en sciences de gestion, le rôle du chercheur devient plus complexe, la proposition de Savall et Zardet est donc de considérer le chercheur comme ayant un triple rôle : professeur/chercheur/consultant. En accomplissant chacun de ces rôles, la réflexion se trouve enrichie par l'information vraie et opportune. Dans l'illustration 2 sont présentés les trois grands rôles du chercheur en sciences de gestion.

Figure 0.2. Les trois grands rôles de la recherche en sciences de gestion



*Source: Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon II Présentée et soutenue publiquement, par S. Antoine, Le 11 décembre 2000, sur la direction de Dr. Henri Savall.*

La création de connaissance scientifique s'obtient par l'intersection de ces trois rôles, puisque les processus d'apprentissage organisationnel se trouvent enrichis par la réflexion théorique et pratique de différentes entreprises et organisations. La pratique dans le rôle du chercheur correspond à la pratique professionnelle dans laquelle interagissent les processus organisationnels et la prise de décisions.

Comme nous pouvons l'observer sur la 0-2, il y a une intersection entre les trois rôles quand se crée une ingénierie de systèmes de gestion qui permettent de proposer un ensemble d'outils et de processus de gestion pour les entreprises et les organisations.

Quand nous parlons des trois rôles du chercheur en sciences de gestion, nous nous référons à l'ensemble de compétences, d'habiletés et de connaissances nécessaires pour jouer ces trois rôles.

À titre d'exemple nous présentons maintenant quelques compétences nécessaires à chaque rôle.

#### 0.2.4.1 Le consultant

Le rôle du consultant exige de développer l'habileté conceptuelle, qui rendra possible l'analyse et le diagnostic de situations complexes. Afin de présenter le diagnostic socioéconomique et le plan d'améliorations, il faut disposer de la capacité de détecter les problèmes, d'identifier des alternatives et d'évaluer différentes options.

La recherche depuis son rôle de consultant doit promouvoir un processus de confiance entre tous les acteurs organisationnels, depuis le CEO jusqu'au personnel de base; le climat de confiance sera ce qui permettra que l'information fournie soit digne de confiance et complète en vue de l'analyse organisationnelle. Les *habiletés humaines* sont donc fondamentales. Un autre élément générateur de confiance est constitué par les *habiletés techniques*, cette connaissance spécialisée fera que les propriétaires et les directeurs auront une écoute efficace aux propositions présentées dans le cadre du projet d'améliorations.

Le comportement des chercheurs comme celui des consultants est guidé par un ensemble de valeurs éthiques telles que l'honnêteté, l'engagement, l'attention dirigé vers le client, l'intégrité, l'autocontrôle etc.

#### 0.2.4.2 Le chercheur

Le rôle du chercheur ainsi que celui du consultant exige une *habileté conceptuelle* qui lui permette de poser des problèmes de recherches, d'analyser les inters relations entre les différentes variables et de systématiser l'information. *Habileté argumentative*, c'est ce dont doit disposer le chercheur, en effet il devra avoir une vaste connaissance du langage scientifique pour être en mesure de créer des concepts explicatifs du phénomène étudié ou de réutiliser des concepts déjà existants. Le chercheur doit être doué de l'habileté nécessaire pour trouver l'information au moyen de diverses techniques de recollection de l'information outre de qualités d'observation et d'écoute efficace.

#### 0.2.4.3 Le professeur

Le rôle du professeur se caractérise par son aptitude à interpréter et réinterpréter la réalité organisationnelle à la lumière de propositions théoriques ou de cadres interprétatifs. Le professeur devra réaliser un processus d'enseignement/apprentissage de l'utilisation des outils de gestion ainsi que l'explication de chacune des étapes du modèle. C'est précisément sa capacité pédagogique réflexive ce qui rendra possible la mise en oeuvre du modèle de gestion socioéconomique comme processus d'apprentissage organisationnel.

Dans la plupart des entreprises règne une certaine méfiance pour les corps enseignants qui considèrent que les supposés théoriques sont hors de la réalité organisationnelle, cette méfiance vis à vis du personnel enseignant exige que les chercheurs démontrent leur compétence en tant que consultants dans la mesure où c'est cette méfiance qui freine la mise en place du modèle.

## **0.2.5 Les sciences de gestion au Mexique**

Si les sciences de gestion en France sont une discipline scientifique très jeune, au Mexique, elles sont encore pratiquement inexistantes, comme nous l'avons mentionné précédemment ; les recherches réalisées dans les entreprises et les organisations sont principalement effectuées depuis la visée des études organisationnelles, de même les disciplines qui guident leur réflexion, la sociologie, la psychologie et l'anthropologie ne cherchent pas à influencer les résultats des organisations à travers l'amélioration de leurs pratiques organisationnelles ou de gestion. C'est pourquoi le chercheur a une fonction d'observateur externe ou de participant qui ne prétend pas nécessairement le changement organisationnel, axe fondamental des recherches effectuées depuis le champ de la connaissance de la gestion (Savall et Zardet, 2003).

Nous trouvons aussi des recherches pratiquées depuis le champ de la connaissance des sciences administratives qui manquent de réflexions théoriques profondes, en général il s'agit de recherches descriptives et pragmatiques qui réduisent leur contribution à la génération partielle de la connaissance scientifique.

Comme nous le présentons maintenant, la proposition du *modèle socioéconomique des organisations* est plus complexe et atteint la création de connaissance scientifique valable avec des résultats pour les organisations. Dans la littérature disponible sur les modèles organisationnels au Mexique, il existe la discussion sur l'importance de créer de nouvelles méthodologies et des modèles organisationnels qui correspondent aux conditions socioculturelles de notre pays. Certains travaux critiquent l'adaptation de nouveaux modèles organisationnels, comme le modèle Toyota créé au Japon, à des conditions socioculturelles différentes comme c'est le cas au Mexique.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Voir le travail de J. Micheli (coord), *Japan inc en Mexico. Las empresas y modelos laborales japoneses*, México, UAM-Azcapotzalco, Universidad de Colima y Miguel Angel Porrúa, 1996. Dans ce travail se pose la question de la possibilité de transférer le modèle japonais. Ce modèle est-il transférable aux structures industrielles d'autres pays ? Dans les différents travaux on présente comment le transfert de ce modèle dans des conditions culturelles et structurelles différentes a fait apparaître un nouveau modèle hybride, c'est-à-dire une combinaison du modèle antérieur avec la présence de certains éléments du nouveau modèle.

Mais si nous considérons que les propositions de méthodes et outils pour l'activité d'entreprise et d'administration des organisations dans leur majorité, ont été développées dans les pays du premier monde, elles apportent des réponses à des problèmes que les entreprises affrontent dans une réalité significativement différente de celle des pays en voie de développement, comme c'est le cas du Mexique. De la Cerda Gastélum et Núñez de la Peña, le signalent: «*les entreprises latino américaines ont besoin de modèles d'administration appropriés à leurs maigres ressources et aux contextes turbulents qui sont les leurs*»<sup>20</sup>

Nous avons donc besoin de considérer des modèles organisationnels plus flexibles qui s'adaptent aux conditions particulières de chaque organisation, principalement si nous considérons que chaque entreprise répond de manière totalement différente; ses interactions cognitives sont diverses puisque la particularité en fait l'interaction des individus qui y participent.

Il devient donc indispensable de réaliser des recherches dans les entreprises et les organisations mexicaines pour savoir comment celles-ci interagissent dans un milieu économique vulnérable et quelles sont les structures mentales des travailleurs et entrepreneurs mexicains ; ceci nous permettra de connaître, d'analyser et de proposer des modèles et outils de recherches pour la petite et moyenne entreprise, mais aussi d'approfondir la généralité qu'elles partagent.

Il est indispensable, d'autre part de développer des capacités entreprenantes dans les différents secteurs professionnels qui visent à la génération d'un potentiel créatif, en commençant par l'amélioration de leurs résultats économiques et sociaux. Comme cela a été mentionné dans différentes analyses sur la réalité économique du Mexique, le manque de productivité de nos organisations a provoqué un rythme tortueux du développement économique du pays. Les entrepreneurs mexicains considèrent que l'augmentation de la productivité est atteinte grâce à une plus grande exploitation des travailleurs, c'est-à-dire, par une réduction du salaire réel ou par une extension de la journée de travail, sans que celle-ci soit compensée par une rétribution. Cette vision limitée du développement des entreprises trouve son origine dans la théorie classique de l'Administration Scientifique proposée par Frederick Taylor dans son fameux livre «*Principes de l'administration scientifique*».

De fait, une grande partie du caractère incertain du développement social obéit à un type de paradigmes de gestion très utilisés au Mexique qui ont pour trait commun, l'exclusion des

---

<sup>20</sup> J. Cerda Gastélum et F. Nuñez de la Peña - *La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, Instituto Nacional de Capacitación y Estudios Empresariales SC y Editorial Diana, México, 1998, page XV.



travailleurs des décisions des entreprises, répondant ainsi à une conception autoritaire de l'exercice des leaderships organisationnels. Ces modèles organisationnels ont montré leurs limites dans le développement des capacités individuelles et collectives de l'organisation, la réponse alternative étant ainsi constituée par ceux qui considèrent la participation des différents acteurs professionnels. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de poser des *modèles d'apprentissage organisationnels* dans lesquels le processus de communication est fondamental pour engendrer une vision partagée par tous les membres du groupe, afin d'établir des stratégies ayant un degré de participation qui facilite l'évolution ascendante vers les étapes de la maturité organisationnelle.

Nous considérons que n'importe quel modèle organisationnel doit être pensé comme le seraient des modèles contingents, c'est-à-dire qui doivent répondre aux questionnements suivants :

Depuis la perspective de la haute direction ou de celle du preneur de décisions au sommet stratégique, y a-t-il accord avec les supposés principaux du modèle à appliquer ou peut-être est-il nécessaire de proposer un changement de culture aux leaders pour qu'ils acceptent ces supposés ?

Depuis la perspective des travailleurs, jusqu'où est-il nécessaire de proposer un changement culturel qui les amène à resignifier de nouveaux comportements professionnels ?

Depuis la perspective de l'interaction jusqu'à quel point les leaders de l'entreprise acceptent-ils de partager les résultats économiques et sociaux avec leurs travailleurs ?

Depuis la perspective de l'investissement jusqu'où l'entreprise assume-t-elle la responsabilité de doter tous ses travailleurs des connaissances nécessaires, des matériaux et outils aptes au développement optimal de leur travail ?

C'est pourquoi, nous considérons que la proposition théorico-méthodologique réalisée par Henri Savall et Véronique Zardet est une proposition flexible qui peut facilement être adaptée aux conditions socioculturelles des entreprises et organisations mexicaines, mais nous présenterons notre argumentation plus loin.

L'adaptation de modèles de gestion développés dans d'autres pays exige que les chercheurs réalisent une réflexion théorique et empirique qui rende possible l'adaptation du modèle proposé à différentes conditions économiques et socioculturelles.

Dans le cas du *modèle socioéconomique des organisations*, leur adaptation est faisable grâce à leur flexibilité ; travailler la spécificité de chaque entreprise, nous permet d'avancer vers son

application, même si comme cela se présente dans le développement de la recherche, il existe des éléments culturels que le *professeur/chercheur/consultant* lui-même, doit approfondir pour promouvoir le changement aussi bien dans son comportement que dans celui des acteurs organisationnels pour une application totale du modèle.

C'est pourquoi cette étude cherche à contribuer à l'adaptation du *modèle de gestion socioéconomique des organisations*, aux organisations mexicaines et contribuer ainsi au développement des petites et moyennes entreprises en incorporant des pratiques de gérance qui amènent à une création de potentialités internes, cela aura pour conséquence une meilleure qualité des résultats économiques sociaux.

### 0.2.5.1 Les recherches réalisées depuis la perspective des sciences de gestion en Pymes

Les recherches réalisées depuis le champ de connaissance des sciences administratives, sont pour la plupart descriptives et manquent de réflexions théoriques profondes. Il s'agit en général de recherches descriptives et pragmatiques qui réduisent leur contribution à la création partielle de la connaissance ; on prétend introduire des changements organisationnels qui dépendent d'une meilleure technologie incorporée aux structures de l'entreprise ou de la rénovation des méthodes et procédures ainsi que de la considération de propositions d'action, généralisables à toutes les entreprises.

La recherche en gestion s'efforce de se placer dans le champ des sciences sociales, même s'il existe de constantes critiques sur la méthodologie utilisée, ce qui représente essentiellement des études de cas, avec une pauvre réflexion théorique.

Dans la révision bibliographique sur les recherches réalisées dans le cas de la connaissance en sciences de gestion en général, et sur le thème de *l'apprentissage organisationnel et management stratégique* en particulier, nous trouvons deux types de recherche. Chacun se dirige à des publics différents et recourt à des formes de langage différentes.

D'un côté, se trouve la recherche effectuée par des consultants et des professionnels qui réalisent leur activité dans des entreprises et des organisations, études qui dans leur majorité, présentent les cas de grandes entreprises transnationales et donnent des conseils généralisables. Dans la plupart de ces articles on ne présente pas la méthodologie appliquée mais seulement les décisions heureuses de l'entreprise présentée ainsi qu'une pauvre réflexion théorique et conceptuelle. C'est ce type de travaux qui prédomine dans la littérature spécialisée des États Unis, à propos du changement organisationnel.

D'un autre côté se trouvent les professeurs qui cherchent une explication théorique aux problèmes qui se présentent dans les organisations ; nous trouvons ici des textes qui résument des propositions théoriques sans proposer aucune application aux entreprises et organisations mexicaines ou encore des discussions abstraites sans référents concrets qui ne représentent qu'un bon exercice discursif.

C'est précisément ce divorce entre la recherche appliquée prescriptive et la recherche théorique réflexive sans base sur une recherche réalisée sur le terrain organisationnel, ce qui a limité le développement des sciences de gestion au Mexique.

Selon Savall et Zardet « ... il existe au sein de la communauté des chercheurs en gestion, une controverse sur la distinction voir l'opposition entre recherche appliquée ou finalisée et recherche fondamentale. Ainsi le mot théorie a pris une connotation synonyme d'abstraction, voire d'opposition à toute application, à toute méthode d'induction de la connaissance à partir d'une investigation sur le terrain, c'est-à-dire dans les entreprises. Symétriquement, recherche expérimentale ou clinique ou empirique est le plus souvent véhémentement opposée à recherche fondamentale». <sup>19</sup>

Comme nous l'avons commenté ci-dessus, le rôle du chercheur en sciences de gestion doit inclure la triade *professeur/chercheur/consultant*, de telle manière qu'il puisse investiguer et créer de la connaissance scientifique dans la construction théorique et conceptuelle, afin de comprendre les entreprises comme des organisations complexes où il faut découvrir et interpréter les logiques d'interaction entre différentes structures et comportements, et leur impact sur les résultats économiques et sociaux, en proposant des formes d'organisation, d'interaction et des outils qui contribuent à l'amélioration des résultats ainsi que des propositions qui doivent couvrir la spécificité de chaque organisation.

À partir d'une révision bibliographique établie sur l'étude de la petite et moyenne entreprise au Mexique nous trouvons comme domaines d'investigation : direction et processus organisationnels, globalisation, aspects comptables et financiers, administration de technologie, développement régional, comportement d'entreprises dans des virages spécifiques, associations inter patronales, aspects macroéconomiques et de politique industrielle, culture du petit entrepreneur et ses logiques d'action, problématique de la petite et moyenne entreprise.

Un des risques qui peut se présenter dans l'étude de la petite et moyenne entreprise, c'est la vision partielle de la problématique. Les travaux qui abordent de manière complexe l'étude

---

<sup>19</sup> H. Savall - *Les sciences de gestion en France: tendances actuelles* dans le Courrier du CNRS France S.A.

des *Pymes* sont rares ; de plus il n'existe pas de bases de données sur les entreprises, qui permettent de comprendre la problématique spécifique de ce secteur. C'est pourquoi, certaines politiques publiques n'ont pas atteint l'impact souhaité en ne répondant pas à la problématique réelle de ce secteur ; pour donner un exemple : l'idée est que le problème des *Pymes* est principalement le problème financier, ce qui a eu pour conséquence qu'une série de politiques publiques surgisse dans le but de doter financièrement les *Pymes*, ce qui ne leur apportera pas forcément de meilleurs résultats économiques et sociaux.

Depuis les vingt dernières années, l'importance des *Pymes* se manifeste dans le cadre du développement économique de notre pays, leur étude est donc devenue un thème économique, politique et social d'importance ; bien que dans la littérature variée qui aborde le sujet des *Pymes*, il soit fait mention que le manque de compétitivité de ce secteur n'a pas engendré de proposition concrète pour l'amélioration des résultats économiques et sociaux de ces entreprises, par la création de leur potentiel interne.

L'importance des travaux de Savall et Zardet est donc remarquable pour leur contribution aux sciences de gestion, depuis la perspective épistémologique et méthodologique ; ils enrichissent l'étude des entreprises et des organisations en générant une connaissance valable et digne de confiance pour la problématique des entreprises mexicaines, c'est-à-dire, en analysant la problématique spécifique de chaque entreprise ou organisation.

## **0.2.6 La proposition théorique-méthodologique du modèle socioéconomique des organisations**

Au cours de leur étude sur les organisations, Henri Savall et Véronique Zardet avec leur équipe de chercheurs ont identifié qu'un des problèmes le plus fréquent pour les organisations est le démembrement ou désarticulation des secteurs ; cela est occasionné par le degré de spécialisation. L'organisation, pour réaliser sa tâche doit harmoniser moyens et nécessités, c'est de là qu'a surgi l'intérêt pour trouver des conditions qui rendent compatibles les objectifs humains et sociaux d'une organisation avec les objectifs économiques. Cela a amené le Dr Savall et la Dra. Zardet et leur équipe, à expérimenter dans diverses organisations, et à trouver comme résultat des conditions de succès, des stratégies socioéconomiques qui associent la politique sociale de l'entreprise ou de l'organisation avec leur politique générale.

Comme le signalent Savall et Zardet, l'hypothèse fondamentale qui a été cause ou conséquence de la proposition théorico méthodologique, est la suivante :

« si de manière très schématique nous définissons une organisation comme étant un ensemble de structures, c'est-à-dire d'éléments relativement stables dans le temps, et d'autre part se définissent les comportements humains individuels et collectifs dans l'entreprise ou l'organisation, il existe un système d'interaction entre les structures et les comportements qui ont pour résultat positif la mission de l'organisation, mais aussi il existe un résultat négatif qui sont les dysfonctionnements, c'est-à-dire qu'on ne sait pas produire sans produire aussi des dysfonctionnements ». <sup>20</sup>

Les dysfonctionnements ont des conséquences économiques, qui ne sont pas enregistrées de manière satisfaisante dans les systèmes d'information de l'organisation comme le sont : les pré-supposés, les registres comptables, la détermination des coûts ou les états financiers ; ils reçoivent le nom de *coûts cachés*, dans le cadre de la méthodologie du modèle socioéconomique des organisations.

Parce que le modèle socioéconomique des organisations est basé sur la recherche sur le terrain, à partir de l'expérience d'une durée de sept à huit ans, le modèle proposé par le Dr Henri Savall a pu valider dans plusieurs organisations de secteurs et pays divers, des supposés du modèle, en passant ainsi à la construction théorico méthodologique des recherches transformatives ; sa proposition est la suivante : la recherche désormais n'a plus comme seul objectif d'expliquer le fonctionnement du système, mais elle cherche quels sont les processus de transformation. Pour ce faire, elle se propose une théorie de l'intervention qui a pour objectif de diriger le changement des organisations. A partir des années 80, les interventions conduites par l'ISEOR ont pour résultat l'optimisation des processus et outils, dans le but d'améliorer les résultats économiques et sociaux des entreprises et des organisations fondées sur la construction scientifique de la connaissance.

Les sciences en gestion légitiment leur connaissance par leur production. On part d'une connaissance acquise pour décrire ou interpréter la réalité, il est nécessaire de bien préciser ce qui apporte un enrichissement au modèle. Il peut aussi s'agir de créativité pour l'application du modèle à une situation donnée, à condition qu'il soit clairement précisé qu'il s'agit d'une nouvelle application.

Comme pour toute recherche, et d'autant plus si nous pensons réaliser un diagnostic socioéconomique, un des défis méthodologiques consiste à déchiffrer correctement la

<sup>20</sup> H. Savall - Conférence à l'Université Autonome Metropolitane (UAM), «Méthodologie de la recherche - intervention» Mexique le 25 avril 2001.

stratégie la plus efficace pour recueillir l'information nécessaire pour représenter la problématique organisationnelle. Cependant, beaucoup de propositions de consultation ou de recherche, ne considèrent pas l'information que peuvent donner les acteurs opératifs de l'organisation. Dans le cas du *modèle de gestion socioéconomique* on considère comme vital le rôle assumé par les acteurs qui normalement ne sont pas consultés pour la prise de décisions ni pris en compte dans les processus de «réingénierie organisationnelle». On oublie que normalement ces acteurs sont ceux qui normalement sont témoins des *coûts et résultats cachés* ou qui les reproduisent.

C'est pour cette raison que le modèle socioéconomique des organisations considère la condition des acteurs individuels et collectifs, en reconnaissant leurs intérêts ainsi que l'importance de leur participation à l'organisation en les faisant participer au processus depuis le début, d'abord au diagnostic, deuxièmement aux plans d'améliorations et d'actions prioritaires, troisièmement comme promoteurs du processus de transformation et quatrièmement comme bénéficiaires du changement.

C'est à partir de cette formule que s'oriente la négociation avec les acteurs pour garantir l'accès à l'information significative pour le processus de changement. C'est une des principales règles du *modèle de gestion socioéconomique*, à partir de là, l'importance accordée à tous les acteurs de l'organisation devient évidente.

Il est ici important de rappeler les trois prémisses posées par l'interactionnisme symbolique. Il est significatif pour le modèle socioéconomique des organisations de déchiffrer les sens et les formes de représentation symboliques de l'organisation, dans la mesure où les êtres humains agissent sur les choses en rapport avec le sens qu'elles ont pour eux. Les travailleurs agiront dans l'entreprise selon le sens que celle-ci a pour eux. Rappelons-nous que les significations sont manipulées ou modifiées par un processus interprétatif que la personne active quand elle établit un contact avec les choses, comme par exemple l'entreprise.

Il faut tenir compte du fait que les acteurs ont toujours une raison qui les font décider de donner l'information aux chercheurs et le chercheur doit connaître ces intentions et établir une stratégie de re-signification de l'information.

Comme dans tout modèle théorico méthodologique la récollection d'information a pour objectif la création d'une base de données qui permettra de modeler la connaissance scientifique. La capacité interprétative du chercheur déterminera la richesse ou la limite de la compréhension de la problématique de l'entreprise. Dans le modèle socioéconomique des organisations est présentée l'opinion de l'expert comme étant la construction d'un signifié

alternatif élaborée à partir de l'interprétation des discours présentés par les acteurs organisationnels.

La méthodologie utilisée dans le modèle socioéconomique est un processus qui invite les acteurs organisationnels à devenir co-producteurs de connaissance en partageant avec le chercheur le sens qu'ils donnent aux problèmes qu'ils rencontrent par assumer leur fonction.

Dès le premier contact le chercheur interprète l'information recueillie à partir de trois niveaux de règles de connaissance au moyen de trois types d'hypothèses : descriptives, explicatives et prescriptives, ces trois niveaux s'articulent entre eux dans le travail à intention scientifique.

Dans l'information collectée au moyen d'entrevues semi structurées, on procède à l'analyse des phrases témoin, on les codifie en fonction des dimensions des dysfonctionnements.

Les acteurs de l'entreprise et l'équipe de chercheurs sont coproducteurs de la connaissance scientifique dans la mesure où ils sont en constante interaction pour l'obtention de l'information/interprétation ainsi que pour la validation des représentations déjà existantes dans l'organisation.

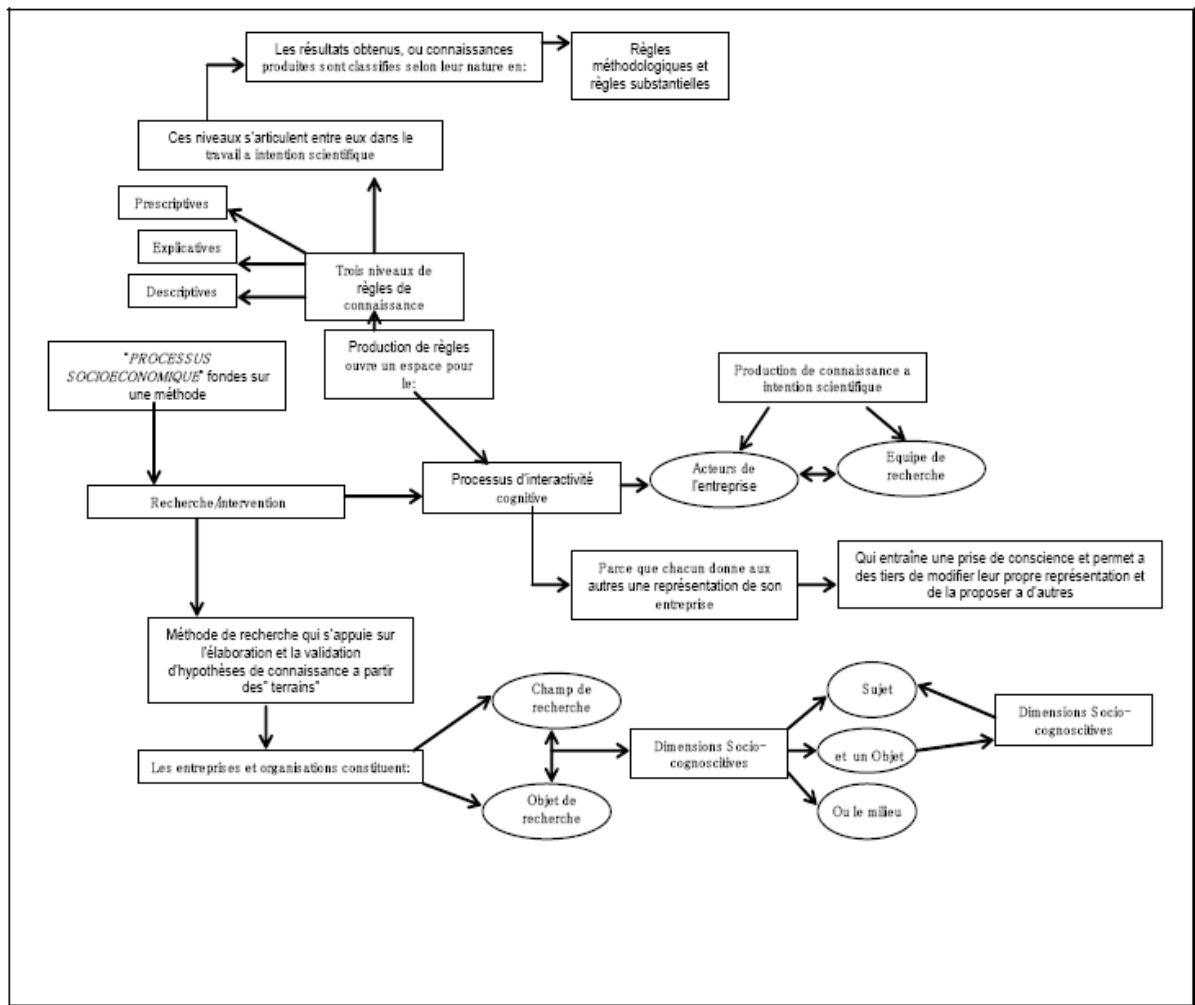
Ce processus interactif auquel participent les acteurs de l'entreprise et l'équipe de recherche est nommé par Savall et Zardet comme processus d'interactivité cognitive, il permet que chacun fournisse aux autres une représentation du fonctionnement de l'entreprise, ce processus aboutit à une prise de conscience qui fait que l'équipe de recherche se trouve en mesure de modifier la représentation et la renvoie aux acteurs organisationnels pour la leur resignifier. (Voir figure 0-3)

C'est à partir de l'interaction entre les acteurs de l'entreprise ou de l'organisation que nous pourrions poser trois types d'hypothèse, ce qui nous amènera à présenter trois niveaux de règles de la connaissance qui sont : hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives.

La recherche-intervention est une méthode d'investigation qui s'appuie sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissance à partir de l'information reçue et validée sur le terrain.

Dans la partie qui concerne la recherche sur le terrain, nous donnerons une explication plus approfondie sur l'utilisation du modèle pour la recherche réalisée dans ce travail.

**Figure 0.3. Proposition méthodologique de recherche. Recherche-intervention dans le modèle socioéconomique des organisations**



Source: *Elaboration personnelle à partir de l'information obtenue dans: Henri, Savall et Véronique Zardet (1996), «La dimension cognitive de la recherche-intervention: La production de connaissances par interactivité cognitive». Revue Internationale de Systémique, France, vol.10, vo1-2, pp.157 à189.*

Comme nous l'avons déjà mentionné, depuis la discipline des sciences de gestion, dans les processus de création de connaissance à intention scientifique, l'interaction qui dynamise la réflexion théorique-observation-expérimentation est très importante. Pour atteindre cet objectif, il est indispensable de promouvoir des changements dans l'enseignement/apprentissage en sciences de gestion qui amènent à un plus grand échange entre ces champs de la connaissance fondamentale appliquée, ainsi que l'alternance entre la conceptualisation et l'expérimentation (Savall et Zardet, 2003) ; c'est pourquoi il faut convertir la salle de cours en laboratoire de réflexion pour clarifier le statut épistémologique dans la production de



connaissance, prouver ou adapter des concepts. Cette interactivité entre les différents niveaux de connaissance nous a permis d'enrichir l'expérience du modèle.

Dans le paragraphe suivant, nous décrivons le processus enseignement/ apprentissage que nous appliquons dans nos cours de l'Université Autonome Métropolitaine Xochimilco.

## **0.2.7 Le processus de lien Université-Entreprise dans la construction de connaissance scientifique**

En gestion, la production de la connaissance scientifique détachée de son application théorique pratique dans les entreprises ou organisation, est questionnée puisqu'on discute la nécessité d'augmenter les interactions entre les universités et les entreprises, cela pour plusieurs raisons : 1) adéquation de plans et programmes d'études en accord avec les profils professionnels demandés par le marché du travail 2) développement de recherches appliquées d'impact sur la productivité des entreprises et organisations par l'innovation technologique et/ou l'innovation dans l'organisation du travail ou processus organisationnels 3) partage des coûts de recherche entre les universités, l'État et l'initiative privée ; cela permettra un plus grand développement de l'activité scientifique appliquée.

Plusieurs facteurs ont favorisé l'augmentation de ces interactions, tant à niveau national qu'international, les plus importants étant le Traité de Libre Commerce d'Amérique du Nord, le programme de modernisation éducative de la fin des années 80 qui a introduit des critères comme celui de la compétitivité, la productivité et la diversification du financement des Institutions d'Education Supérieur (IES), l'intervention du secteur privé dans le financement et le fonctionnement du système éducatif et de formation technologique et l'ouverture d'espaces institutionnels pour la participation du secteur privé à la formulation de politiques, tant dans la sphère gouvernementale qu'éducative.

En relation à la filière d'administration de la UAM-X, des projets en lien avec les *Pymes* se développent, représentant le modèle socioéconomique des organisations grâce auquel réussissent les interventions réalisées.

Le lien entre université et société et à l'intérieur de celui-ci le lien université/entreprise, représente le noyau du modèle enseignement apprentissage de la UAM-X, qui a pour principe

«le lien entre la tâche universitaire avec la problématique de la réalité sociale par le biais de la réflexion critique et l'action créative avec une intention transformatrice ». <sup>21</sup>

La particularité du système modulaire par rapport à d'autres systèmes d'enseignement/apprentissage, c'est l'intégration de l'enseignement, recherche, service et diffusion comme pratique unitaire, par un processus constructiviste de connaissance, dans lequel l'étudiant constitue une part active et créative de sa formation et de la production de connaissance.

« La connaissance est le résultat d'une relation dialectique entre le sujet et l'objet qu'on tente de construire. La connaissance n'est pas alors, un état mais constitue un processus d'interrelation et de transformation mutuelle ». <sup>22</sup>

Le but des projets de lien entre l'université et l'entreprise est d'atteindre le développement de la société par la mise en place de connaissances théoriques pour la résolution de problèmes concrets qui visent à améliorer les résultats économiques et sociaux des entreprises et de notre communauté en général ; autrement dit ce qui est recherché c'est que les deux côtés obtiennent des bénéfices ; le modèle est connu sous le nom de «gagner-gagner».

L'expérience de lien, réalisée par la UAM-X a contribué à améliorer les résultats économiques et sociaux des entreprises. Ces résultats sont dus à l'adaptation du modèle socioéconomique des organisations à la réalité des petites entreprises mexicaines.

Le processus de lien existe entre tous les acteurs tels que les professeurs, les étudiants et les acteurs organisationnels. Chacun assume des rôles qui sont fondamentaux pour le développement des investigations.

### 0.2.7.1 Les professeurs

Pour le processus de lien université/entreprise, à travers le modèle socioéconomique des organisations, le rôle des *professeurs/chercheurs/consultants* est fondamental puisque la méthodologie de recherche-intervention socioéconomique ne peut être effectuée sans leur participation active. Il est impossible que le travail réussisse, c'est-à-dire que le diagnostic de dysfonctionnements reflète la problématique réelle des entreprises si le professeur n'amorce pas une discussion avec les cadres de celle-ci afin de découvrir les causes des

---

<sup>21</sup> L. F. Bojalil et d'autres auteurs - *El proyecto académico de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco*, México, UAM-X, 1982, page 9.

<sup>22</sup> *Idem*, page 17.

dysfonctionnements et de construire la confiance envers l'université, par le travail des étudiants.<sup>21</sup>

Le professeur doit avoir la capacité de mettre en pratique ses connaissances théoriques, de construire avec les acteurs professionnels de nouvelles représentations sociales dans l'entreprise et de diriger les étudiants pour qu'ils puissent développer une capacité particulière à détecter les dysfonctionnements des organisations. Par exemple, comment proposer au chef d'entreprise d'améliorer ses conditions de travail, si celui-ci ne partage pas notre opinion sur la problématique, autrement dit si nous n'avons pas construit de relation de confiance qui fasse que nos propositions soient perçues et envisagées comme réalisables ?

### 0.2.7.2 Les étudiants

Nous allons maintenant nous intéresser au rôle des étudiants (chercheurs). Les étudiants aussi exercent une responsabilité dans le cadre de la recherche, il est fondamental qu'ils aient une attitude responsable et pro active lors des entrevues, au cours desquelles ils appliqueront les connaissances théorico méthodologiques acquises en salle de cours. Le contact avec l'objet d'étude les dote d'un autre type de connaissances de caractère pragmatique.

Les étudiants qui ne sont pas intéressés par la problématique des entreprises, qui ne réfléchissent pas ou qui n'étudient que pour réussir aux examens ne fonctionnent pas pour ce genre de recherche. L'étudiant doit être très actif, il fait partie de l'équipe de travail, il doit donc s'engager au sein de l'équipe, prendre des notes exhaustives lors des entrevues de même que qu'observer ce qui se passe dans les entreprises au moment des visites. C'est-à-dire qu'il constitue un canal de communication important entre les acteurs organisationnels qu'il interviewe (il capte une information stratégique pour l'élaboration du diagnostic) et l'évaluation partielle et finale de l'application du modèle socioéconomique des organisations qui reste sous la totale responsabilité du professeur.

Il est fondamental que l'équipe de chercheurs respecte les phrases témoin émises par les personnes interrogées, il ne s'agit pas de prendre des notes avec des idées-clé qui soient par la suite réinterprétées. Ce qui est important, c'est de noter la phrase telle qu'elle a été énoncée par la personne interrogée, cela permettra de passer à l'interprétation depuis les prémisses du modèle de gestion socioéconomique.

---

<sup>21</sup> H. Savall a mentionné lors de sa conférence présentée au Séminaire de discussion «*Les défis de l'administration actuelle depuis les sciences sociales*» que les entreprises ne sont pas d'accord avec les recherches contemplatives, normalement avec ces recherches, les cadres de l'entreprise ont l'impression de perdre leur temps. Les chefs d'entreprises veulent des solutions à leurs problèmes concrets. Cette situation se présente aussi dans les entreprises que nous sommes en train d'étudier. Le chef d'entreprise accepte d'entrée que les étudiants réalisent une recherche s'il considère que cela sera de quelque utilité pour son travail.

### 0.2.7.3 Les cadres des entreprises

Les cadres de l'entreprise doivent être convaincus que la recherche peut être utile dans la mesure où ils investissent du temps pour les entretiens de leurs travailleurs. Dans plusieurs entreprises cela n'a pas fonctionné, car les responsables ont considéré que beaucoup de temps serait ainsi perdu ; ils ne se rendaient pas compte que quand le travail des chercheurs serait terminé, ils seraient à même de résoudre leurs problèmes. Cette perception des entrepreneurs est principalement causée par l'expérience d'investigations contemplatives, au cours desquelles malheureusement, les professeurs concernés n'ont pas assumé leurs responsabilités ; les travaux réalisés ont manqué de réelle présence et se sont limités à n'être qu'une formalité de liens entre l'université et l'entreprise, outre produire des travaux dépourvus de qualité et éloignés de la pratique concrète des organisations.

### 0.2.7.4 Les acteurs professionnels

Il est important que ceux-ci soient convaincus de la confidentialité des entrevues pour qu'ils puissent s'exprimer sans dénaturer l'information, ce qui aurait un effet néfaste sur la qualité de la recherche. Les travailleurs trouveront aussi des bénéfices à améliorer les résultats économiques et sociaux de l'entreprise et/ou organisation.

Dans ce sens, la confiance créée par l'équipe de recherche/consultation devient fondamentale dans la mesure où sans celle-ci, l'information qui circule serait superficielle ou définitivement différente de la réalité quotidienne de l'organisation.

## 0.3. La recherche sur le terrain

### 0.3.1 Le champ et sujet de recherche

Le champ de recherche sélectionné est représenté par trois entreprises : une petite entreprise qui se consacre au conseil sur l'environnement et deux moyennes : une qui fabrique et vend des maillots de bain pour fillette, femme et homme et une autre qui produit des jouets en plastique.

L'objectif de notre thèse est d'analyser les causes du manque d'efficacité de la majorité des petites et moyennes entreprises mexicaines. Nous accorderons un intérêt particulier au rôle des cadres, à leur transformation par le processus d'intervention socioéconomique et à leurs effets sur les performances économiques et sociales, c'est-à-dire la contribution du

management socioéconomique pour l'amélioration des performances économiques et sociales dans deux moyennes entreprises mexicaines.

### **0.3.2 La problématique des petites et moyennes entreprises au Mexique**

Les micros, petites et moyennes entreprises (*Mipymes*)<sup>22</sup> au Mexique représentent 98% du total des établissements de l'industrie de transformation qui occupe la moitié de la main d'œuvre du secteur, cependant leur contribution au PIB national n'est que de 10%, ce qui nous montre leur faible productivité.

S'il était possible de résumer les conditions que les petites entreprises affrontent aujourd'hui, nous pourrions les résumer à deux secteurs, d'un côté l'effet de milieu socioéconomique en perpétuel changement et de l'autre la complexité d'un système organisationnel qui cherche à promouvoir des changements internes nécessaires à son échange avec le milieu et donc à sa persistance sur le marché.

Dans ce sens, pour en venir au cas particulier du Mexique et peut-être de la majeure partie des entreprises d'Amérique Latine, il faut considérer différents aspects que la crise ou la décélération économique leur impose et poser un ensemble de stratégies qui leur permettent de redéfinir et de rendre plus efficace leur activité. Il est nécessaire pour cela d'analyser leurs pratiques quotidiennes ainsi que les alternatives possibles dont elles disposent pour changer. La possibilité de diriger un changement organisationnel doit considérer le niveau de direction, de même que les autres groupes opérationnels qui interagissent au sein de l'organisation, comme le sont les finances, la commercialisation et l'administration.

Les petites et moyennes entreprises représentent le noyau de l'économie mexicaine. En comparaison avec d'autres types d'entreprises comme les moyennes ou les grandes, elles possèdent un plus grand degré de sensibilité à l'environnement. Le fait d'accorder la plus grande attention à leur épanouissement amènera donc à améliorer leur fonctionnement en tant qu'organisation, en augmentant leur productivité, en insistant sur les avantages compétitifs qu'elles possèdent et sur les stratégies qu'elles peuvent développer pour affronter un entourage en changement constant.

---

<sup>22</sup> On considère comme petite entreprise, celle qui compte entre 16 et 100 employés et un produit de ventes équivalant à 1 115 fois le salaire minimum. SECOFI ne considère pas cette dernière classification en 1999, parce qu'il existe une variation avec l'activité économique des entreprises. La dernière modification a été réalisée le 13 décembre 2002 dans le Journal Officiel de la Fédération.

Devant l'impérieuse nécessité pour les *Pymes* de s'adapter aux changements que le contexte économique et social impose ainsi que d'établir des stratégies de développement dûment planifiées, nous considérons que le *modèle socioéconomique des organisations* est un modèle viable qui peut aider au développement organisationnel des entreprises par l'amélioration de leurs pratiques et résultats économiques et sociaux.

Nous considérons que le modèle socioéconomique peut facilement être adapté aux entreprises mexicaines à cause des caractéristiques suivantes : 1) il dispose d'une méthodologie éprouvée par le processus d'intervention basé sur la participation de tous les acteurs de l'organisation 2) il a développé un ensemble d'outils de gestion pour le contrôle et la prise de décisions 3) il bénéficie d'une théorie de gestion orientée vers la réflexion et l'interprétation des phénomènes organisationnels 4) il identifie rapidement les dysfonctionnements que reproduit l'organisation ainsi que les coûts cachés. En somme, il contribue au progrès constant des organisations pour devenir une méthodologie qui construit un processus d'apprentissage organisationnel permanent et favorise la création de capacités et habiletés potentielles de l'organisation pour répondre plus efficacement aux changements dynamiques du milieu.

Pour une plus grande compréhension du diagnostic de dysfonctionnement établi dans trois entreprises mexicaines, nous présenterons d'abord les conditions générales des *Pymes* au Mexique, ensuite l'importance des processus d'apprentissage collectifs au sein des organisations et enfin le diagnostic de dysfonctionnement réalisé dans deux entreprises mexicaines.

### 0.3.2.1 Le contexte interne et externe des Pymes

Le Mexique affronte une scène de changements profonds et incessants causés par le processus de globalisation qui a dessiné une nouvelle carte économique nationale qui se traîne depuis les années 80. Sur une telle scène, les entreprises nationales et surtout les *Pymes* font face à des conditions de plus en plus dures pour persister.

Dans ce contexte, la nécessité d'établir des critères pour promouvoir une gestion rationnelle et efficace qui permette aux organisations d'établir la promotion de changements internes qui garantissent leur adaptation à un contexte plus agressif et complexe, devient de plus en plus évidente. Le problème se situe alors dans la culture d'entreprise mexicaine, en l'absence de critères scientifiques pour administrer rationnellement les organisations économiques, sans tenir compte de leur taille.

Le modèle protectionniste des années 30 à 80 a favorisé la naissance et la floraison d'un marché national basé sur des *micros, petites et moyennes entreprises*. Cependant, leur conception ou leur permanence sur le marché a plus dépendu du bon sens des propriétaires et des cadres pour définir leur champ d'action, leur *niche de marché* qui rend leur reproduction viable, que de décisions rationnelles. Une fois amorcé le processus d'opération d'une entreprise, le développement du pays et donc du marché national se chargeait de favoriser sa reproduction.

Pour toutes ces raisons, il est possible d'affirmer qu'au Mexique on manque d'une culture d'entreprise chiffrée en *formation intégrale de la gestion*, c'est surtout dans le cas des *micros, petites et moyennes entreprises* qu'on lamente le manque de critères minimum qui permettrait aux entreprises quelle que soit leur taille de connaître depuis leur naissance, une permanence saine ou une expansion organisationnelle. C'est précisément là que le modèle socioéconomique des organisations créé par le Dr Henri Savall et la Dra. Véronique Zardet contribue au processus d'apprentissage d'entreprise à travers l'enseignement participatif des outils de gestion surtout si on considère que le niveau de développement d'une entreprise est le reflet de la capacité des dirigeants, il faut donc que le chef d'entreprise ou dirigeant ait la possibilité de favoriser un processus d'apprentissage qui améliore la compétitivité des organisations.

Autre caractéristique du style de gestion du chef d'entreprise mexicain, c'est l'autoritarisme et la centralisation des décisions, on remarque comment les expériences des subordonnés, administratifs ou producteurs directs ne sont pas contemplées comme une *source de savoir* qui contribue à la définition de critères plus efficaces ; en effet on attend normalement des travailleurs un manque de coopération qu'il faudra vaincre depuis le pouvoir ou un manque de connaissance qui leur nie la chance de jouer un rôle actif et d'assumer de s'engager pour le changement. C'est pourquoi l'incapacité de l'entreprise à ouvrir de nouveaux canaux de communication qui corrigent les vices des relations professionnelles basées sur la confrontation politique entre propriétaires et travailleurs, est latente. Les fantômes de temps anciens renforcent chez les preneurs de décisions la distance qu'ils ont ancrée depuis toujours vis à vis des opinions des travailleurs ; cela ne les met pas en état de recourir à leurs connaissances et expériences.

Cette situation cautionne l'idée de Savall<sup>23</sup> et après de Crozier<sup>23</sup> qui se référant au cas des entreprises françaises, suggère que *l'entreprise ne sait pas écouter* tous les membres de l'organisation. C'est précisément dans le secteur des *Pymes* mexicaines que ce phénomène est le plus évident, en raison de l'absence de méthodologie qui permette de tirer parti de l'expérience de tous les membres de l'organisation. C'est pour cela qu'une proposition théorico pratique d'intervention organisationnelle, du modèle socioéconomique des organisations prend de l'importance pour construire un nouveau lien entre les cadres dirigeants et les travailleurs, dans la mesure où dans la logique organisationnelle, la participation de l'ensemble qui la conforme, est importante.

L'étude réalisée par Antonio Maza Paredes, a détecté que la mortalité des micros et petites entreprises est due à deux types de causes : structurelles et celles qui proviennent du milieu. A ce sujet, il signale que:

« Dans les causes structurelles, se trouvent les failles de direction et d'administration (absence d'un système administratif formel, croissance au-dessus du soutenable, contrôle des coûts déficients, investissements improductifs, etc.), les problèmes d'échelle (absence de spécialisation, approvisionnement coûteux, marchandisage coûteux et démodé), d'opération (production, facteur de production, caractéristiques du produit et des relations humaines) et de marché (changements dans les chaînes de production, mises en demeure croissantes et longs délais d'encaissement). Parmi les causes liées au milieu, caractérisées par des aspects financiers, se trouvent : le manque de crédits, les exigences et l'attitude des banques ainsi que le coût du crédit et les relations avec les autorités (impôts, formalités, manque d'autorité et leadership »).<sup>24</sup>

De notre côté, à partir du diagnostic socioéconomique qualitatif réalisé dans trois petites entreprises industrielles et de services, nous nous sommes rendu compte que les travailleurs considèrent comme causes invoquées de dysfonctionnement, principalement les mauvaises conditions de travail, les problèmes de communication, de coordination et de concertation ainsi qu'un manque de stratégies à court, moyen et long terme.

---

<sup>23</sup> H. Savall - *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, mention spéciale du prix IAE Management, préface de Jacques Delors, France, Dunod, 1975, nouvelle édition augmentée 1989 Dans les principes fondateurs de la stratégie socio-économique considère l'importance de savoir écouter.

<sup>23</sup> M. Crozier - *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post industriel*. Editions du Seuil France 1994.

<sup>24</sup> A. Maza Pereda - *Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa* L. Corona Treviño (coord.). *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, México UNAM-CIICH: Colección Alternativas 1997 p. 90 et 91.



À grands traits, nous considérons que pour faire face aux nouvelles conditions du marché global et au progrès économique, les chefs d'entreprises mexicains doivent amorcer un processus d'apprentissage qui leur permette de visualiser la complexité et la projection de leurs décisions à court, moyen et long terme, en convertissant les possibles menaces en chances de développement. Cet apprentissage facilitera leur adaptation immédiate aux exigences du marché, c'est-à-dire : flexibilité organisationnelle et amélioration de la qualité de la gestion exercée par nos chefs d'entreprises et administrateurs ; cela aura une incidence positive sur les résultats économiques et sociaux des entreprises.

À partir de l'intervention dans treize petites et moyennes entreprises industrielles du modèle socioéconomique des organisations, nous constatons que les principaux dysfonctionnements sont provoqués par les comportements et attitudes des chefs d'entreprise mexicains comme :

les décisions de l'entreprise répondent normalement à des objectifs individuels

la recherche de maximiser les utilités à court terme

la vision linéaire et non complexe des décisions

l'autoritarisme et la centralisation des décisions

le manque de réinvestissement

les relations professionnelles basées sur la méfiance

les ressources humaines vues comme un coût et non comme un investissement

le manque d'investissement en formation continue

le manque de connaissance du marché

le manque d'engagement social.

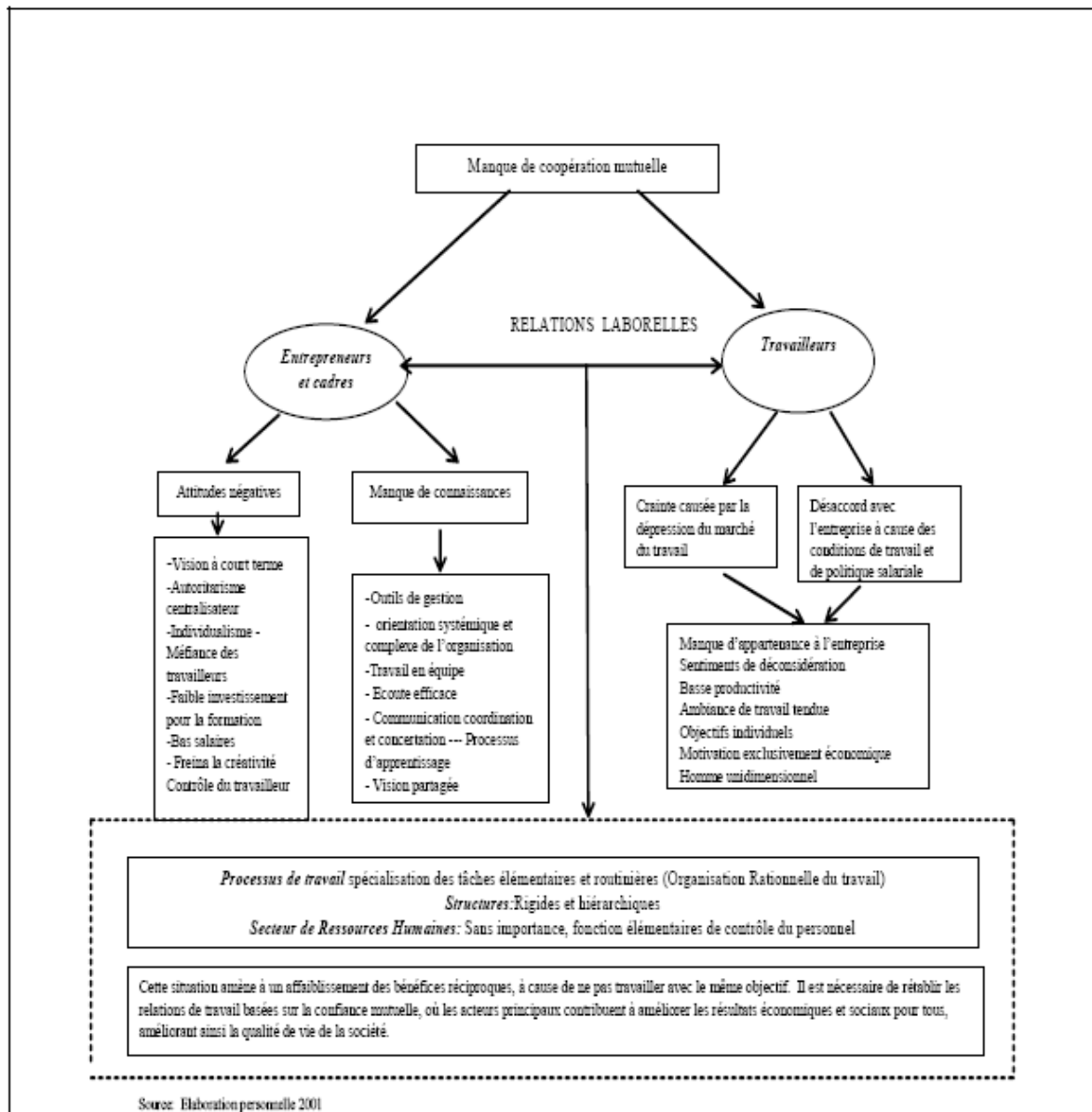
Un des principaux problèmes auxquels s'affronte la gestion moderne, pendant ce siècle, c'est la perception fragmentée de la réalité sociale ; situation qui a provoqué un très grand gaspillage d'efforts organisationnels qui n'atteignent pas l'objectif souhaité : *la stabilité du système par rapport à l'environnement*. Il est donc primordial de s'adapter au changement à mesure que le besoin de tenir compte de l'interaction système-environnement, devient impérieux. Cependant, nous considérons que le manque de coopération mutuelle entre les chefs d'entreprise et travailleurs et, fournisseurs et clients est une des principales causes des bas résultats économiques et sociaux.

C'est pour cela, que si les chefs d'entreprise amorcent un processus d'apprentissage socioéconomique, ils obtiendront les résultats suivants :

modifier leurs attitudes négatives et individualistes

s'ouvrir à une connaissance scientifique des outils de gestion et des processus de changement améliorer leurs résultats économiques et sociaux ainsi que ceux des travailleurs.

Figure 0.4. Basse production des Pymes mexicaines



Dans ce cadre, nous présentons les recherches-interventions effectuées par la UAM-X au sein d'entreprises situées dans Mexico.

Tableau 0.6. Matériaux expérimentaux

Chantiers	Prestations	Périodes	Intervenants	Observations	N°
Entreprises Industrielles- Petites et moyennes					

Maillots de bain Moyenne Entreprise	- Diagnostic socioéconomique HORIVERT - Evaluation qualitative, quantitative et financière. - Mise en place des outils socioéconomiques (Grille de Compétences, Pasintex) - Formation en CAPN	Année 2001- 2002	GMV Etudiants en carrière d'Administrati on de la UAM- X	Diagnostic socioéconomique réalisé en secteur commercial	1
Jouets en plastique Moyenne Entreprise	- Proposition de l'architecture de l'intervention - Diagnostic socioéconomique HORIVERT - Evaluation qualitative et quantitative - Point de vue de l'expert - Mise en place des outils socioéconomiques (Grille de Compétences, Pasintex)	Année 2002	GMV Etudiants en carrière d'Administrati on de la UAM- X	Diagnostic socioéconomique réalisé en secteur de production	2
Industrie du plastique Moyenne Entreprise	- Proposition de l'architecture de l'intervention - Diagnostic des dysfonctionnements Horivert	Année 2001	GMV Etudiants en carrière d'Administrati on de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique réalisé en secteur de production	3
Usine de produits pharmaceutique s Petite Entreprise	- Proposition de l'architecture de l'intervention Diagnostic socioéconomique HORIVERT - Effet miroir - Point de vue de l'expert	Année 2001- 2002	GMV Etudiants en carrière d'Administrati on de la UAM- X	Diagnostic socioéconomique réalisé en secteur de production	4
Usine de confection Petite Entreprise	- Proposition de l'architecture de l'intervention - Diagnostic des dysfonctionnements Horivert - Point de vue de l'expert	Année 2001	GMV Etudiants en carrière d'Administrati on UAM-X	Diagnostic socioéconomique réalisé en secteur de production	5
Usine de fabrication de détergents industriels Micro entreprise Entreprises de services Petite et moyennes	- Diagnostic socioéconomique - Point de vue de l'expert - Plan stratégique	Année 2003	GMV Etudiants en carrière d'Administration de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique réalisé dans toute l'entreprise	6

Services de communication (Technologie & System) Petite Entreprise	- Proposition de l'architecture de l'intervention - Diagnostic de dysfonctionnements Horivert - Point de vue de l'expert - Présentation à la direction	Année 2002	GMV Etudiants en carrière d'Administration de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique réalisé dans toute l'entreprise	7
Services et ventes d'automobiles (Agence Nissan) Moyenne Entreprise	- Diagnostic de dysfonctionnements Horivert	Année 2001	GMV Etudiants en carrière d'Administration de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique Réalisé en secteur de services	8
Cinémas (Cinépolis) Grande Entreprise	- Proposition de l'architecture d'intervention - Diagnostic de dysfonctionnement Horivert - Point de vue de l'expert	Année 2002	GMV Etudiants en carrière d'Administration de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique Réalisé dans toute la succursale de Miramontes	9
Loisirs (Casino San Angel) Petite Entreprise	- Proposition de l'architecture de l'intervention - Diagnostic de dysfonctionnements Horivert - Point de vue de l'expert - Présentation à la direction	Année 2001	GMV Etudiants en l carrière d'Administration de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique réalisé dans tous les secteurs	10
Culture Antiquo Colegio de San Idelfonso Organisation culturelle	- Proposition de l'architecture de l'intervention - Diagnostic de dysfonctionnements Horivert - Point de vue de l'expert - Effet miroir	Année 2002	GMV Etudiants en carrière d'Administration de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique réalisé en secteur de volontariat	11
Consultation en Ecologie et développement durable	- Diagnostic socioéconomique - Point de vue de l'expert - Plan stratégique	Année 2003	GMV Etudiants en carrière d'Administration de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique réalisé dans toute l'entreprise	12

Recherche et développement en secteur pharmaceutique	- Diagnostic socioéconomique - Point de vue de l'expert - Plan stratégique	Année 2003	GMV Etudiants en carrière d'Administration de la UAM-X	Diagnostic socioéconomique réalisé dans toute l'entreprise	13
--	--	------------	--	--	----

### 0.3.2.2 Notre problématique est donc la suivante :

La construction de notre problématique a été le résultat de l'analyse du contexte externe dans lequel vivent les petites et moyennes entreprises mexicaines. Cette vision s'est trouvée enrichie de l'élaboration du diagnostic de dysfonctionnements établi sur 13 entreprises, petites et moyennes à Mexico.

Le processus suivi, tant pour la proposition de notre problématique que pour la phase suivante de l'élaboration du corps de l'hypothèse, a été de mener une étude réalisée en spirale, et contenant des étapes qui appliquent la connaissance acquise grâce à l'interactivité cognitive entre les acteurs des entreprises.

Ce qui est remarquable, c'est la particularité que chaque entreprise présente pour la régulation de ses dysfonctionnements; mais au cours de l'analyse, se sont présentés certains dysfonctionnements génériques.

Comme le remarquent Savall et Zardet (1995: 34), c'est le principe de contingence générique qui nous centre sur la spécificité de chaque organisation, cependant quelques éléments se maintiennent avec une certaine flexibilité et relativité.

« Notre position dans ce débat (contingence opposée à universalisme) est ambivalente, car nos recherches/interventions, nous permettent de produire des connaissances dont la forme concrète est spécifique, et partant, de nature contingente, mais dont les éléments profonds font apparaître des régularités et des invariants dotés d'une certaine souplesse et soumis à une certaine stabilité et à une 'certaine universalité'. Notre pratique nous conduit donc à refuser tout autant la quête d'invariants prétendument universels « purs et durs » au sens strict, que les fioritures multiples, volatiles et éphémères, nées d'un abus de principes de contingence générique. Le cadre épistémologique dans lequel se situent nos résultats de recherche obtenus, grâce aux recherches/interventions dans près de 200 entreprises, au moyen du travail de 240 chercheurs, représente 400 000 heures sur le thème de l'impact des dysfonctionnements et des coûts cachés sur les performances économiques et sociales des organisations et leur capacité d'évolution, ainsi que sur les modèles et les pratiques de management.

(...) Ainsi l'analyse des dysfonctionnements à laquelle nous procédons dans chacune de nos recherches/interventions nous a permis de produire une connaissance relativement stabilisée quoique évolutive : à côté des dysfonctionnements spécifiques( principe de contingence) de chaque

organisation, nous avons identifié à ce jour six points sensibles invariants et importants dans toutes les organisations (principe d'universalité) qui représentent des familles de dysfonctionnements : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication/coordination/concertation, la formation intégrée, la stratégie et la mise en œuvre stratégique. Pour cette raison, la connaissance ainsi produite est réputée s'inscrire dans ce que nous avons dénommé le principe de contingence générique».

À partir du principe de *contingence générique* et la présentation de la problématique de la petite et moyenne entreprise mexicaine nous nous permettons de proposer la problématique suivante ainsi que l'ensemble d'hypothèses qui sont développées ci-dessous.

Analyser Comme le **mise en œuvre de la stratégie socio-économique** pu aider à l'amélioration des performances économiques et sociales dans les petites et moyennes entreprises mexicaines. Le cas de trois entreprises mexicaines, une petite entreprise de services et deux moyennes entreprises industrielle.

Notre problématique est composée de cinq axes qui sont 1) l'évidence des dysfonctionnements de la gestion de ressources humaines, évoqués par l'équipe des travailleurs; 2) l'analyse du manque de formation de l'encadrement en management qui entraîne des comportements de la partie travailleuse à la non-productivité; 3) la description et l'analyse du changement au style de gestion participative qui génère l'intervention socioéconomique dans l'encadrement de l'entreprise; 4) les processus de communication/coordination/concertation dans les processus d'apprentissage collectif qui permettent la création de potentiel, et 5) les processus de planification stratégique.

### 0.3.2.3 L'apport de notre recherche en milieu universitaire

La valeur ajoutée de notre recherche est le résultat d'un processus d'interactivité cognitive (Savall et Zardet : 1996) entre les différents acteurs *de l'organisation, le chercheur/professeur/consultant et les étudiants concernés par le projet.*

Le processus d'interactivité cognitive se fait par l'interaction des différentes formes de représentation et d'interprétation de l'entreprise étudiée. Elles se manifestent à partir du milieu et du niveau de connaissance et sont reflétées par chacun des participants à la recherche.

Les acteurs professionnels qui au cours des entretiens ne partagent pas leur représentation de l'entreprise. Selon le type de fonctions développées par la structure organisationnelle et en

accord avec l'expérience vécue, nous disposons d'une information plus ou moins complexe de l'entreprise.

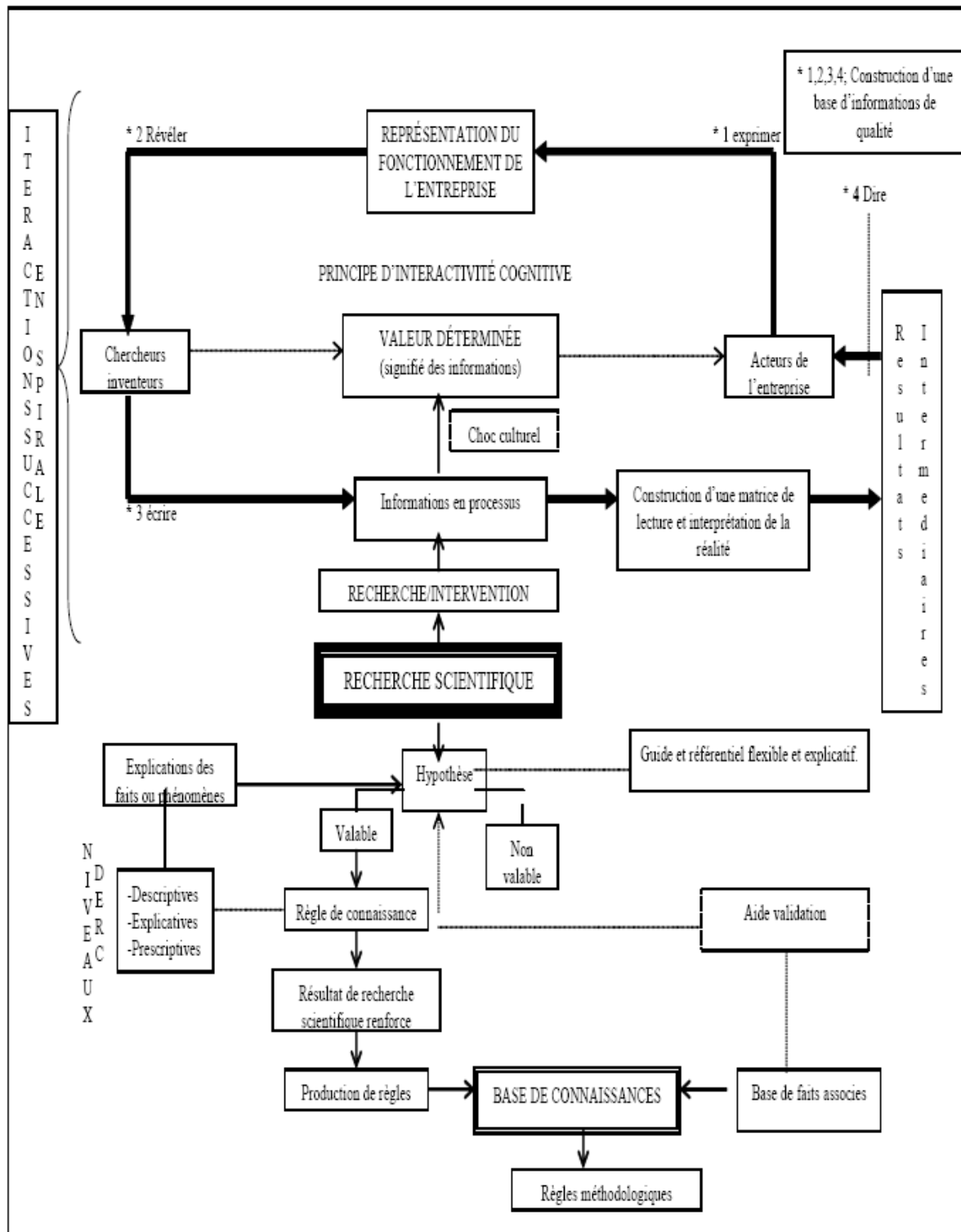
Le chercheur/professeur/consultant qui constate la formation partagée par les acteurs de l'organisation à l'aide de recherche d'information bibliographique qui apporte une plus grande compréhension et interprétation des entreprises. Il existe un processus de résignification des représentations existantes dans la structure mentale des acteurs organisationnels. Ce processus est enrichi par la discussion que les étudiants ont en salle de cours.

Les étudiants qui réalisent un double processus de recherche au cours de leur formation scientifique. D'un côté ils contribuent à la collecte de l'information qualitative lors des entretiens réalisés auprès des acteurs organisationnels et d'autre part ils enrichissent la connaissance grâce à une recherche théorique ; à partir de cette information a lieu une interaction cognitive avec le professeur/chercheur/consultant, ce qui amène à introduire une connaissance plus approfondie dans la problématique étudiée.

Dans la figure 0-5, est présenté le processus de recherche/intervention qui permet de prendre un rôle différent lors de toutes les recherches réalisées au Mexique, depuis la discipline des sciences de gestion, outre contribuer à l'enrichissement du savoir scientifique à partir de ces trois processus.

Figure 0.5. Proposition méthodologique de recherche.

Recherche/intervention sur le modèle socioéconomique des organisations



Source. Élaboration personnelle réalisée à partir de l'information recueillie chez H. Savall et V. Zardet. «La dimension cognitive de la recherche/intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive. Revue Internationale Systémique, France, 1996, vol 10, no 1-2, pp. 157 à 189.



Comme nous l'observons dans la figure ci-dessus, un des apports de notre recherche, c'est de contribuer à la connaissance scientifique au Mexique sous quatre aspects :1) appliquer un modèle de recherche et d'intervention qui améliore les résultats économiques et sociaux des entreprises étudiées 2) mettre en place une méthodologie de recherche du modèle socioéconomique des organisations dans le processus d'enseignement/apprentissage. On obtient alors un meilleur rendement de ce processus 3) analyser les conditions d'enrichissement du modèle d'apprentissage du chercheur, lors de l'application d'un management socioéconomique au sein des entreprises 4) intégrer une base de données quantitatives et qualitatives qui élargissent la compréhension de ce secteur.

Les valeurs ajoutées de notre recherche par rapport à des recherches antérieures réalisées à l'ISEOR et à l'Université Lumière Lyon 2 pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion sont:

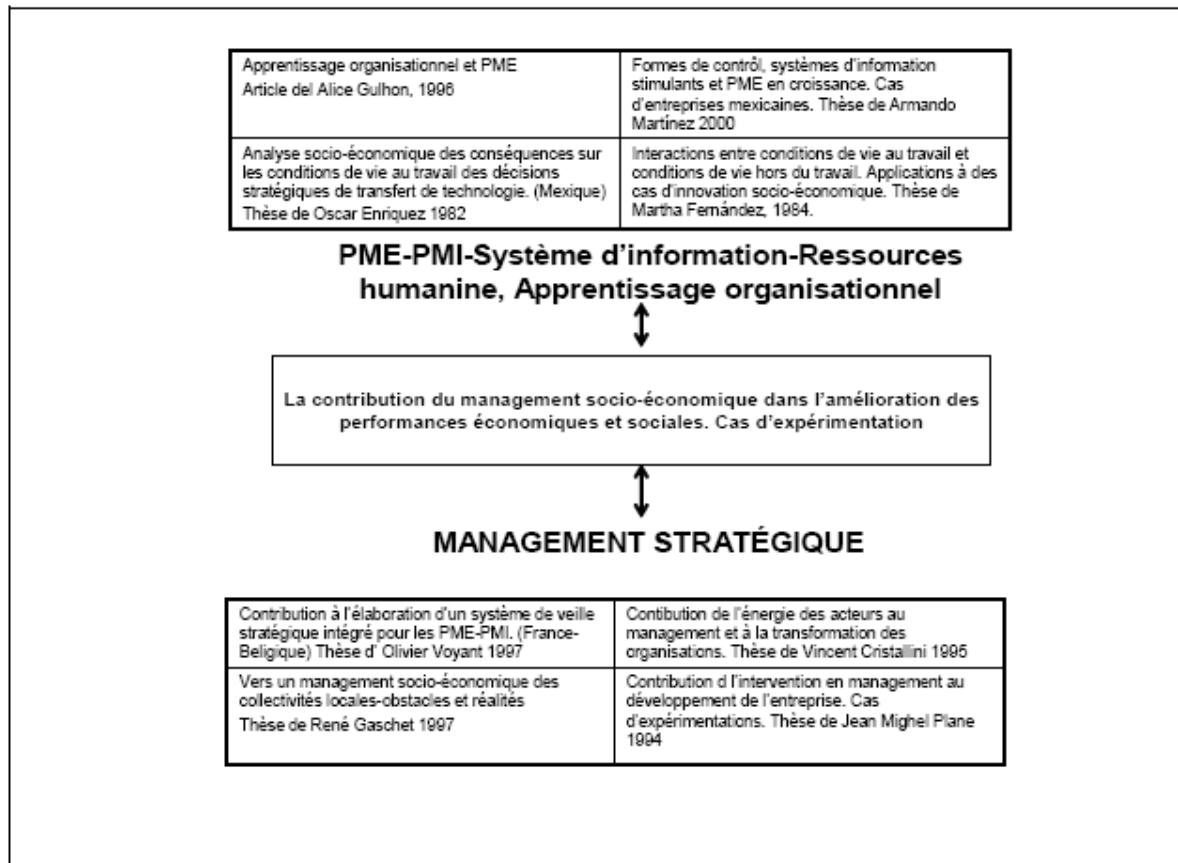
- 1 Le premier Mexicain qui a soutenu sa thèse doctorale à l'université Lumière Lyon 2 a été Oscar Enriquez en 1982, il a appliqué le modèle à des petites entreprises mexicaines de l'Etat de Veracruz. Le thème de sa thèse a été l'analyse socioéconomique des conséquences sur les conditions de vie au travail pour les décisions stratégiques de transfert technologique.
- 2 La deuxième thèse rédigée depuis un regard mexicain est de Martha Fernández qui elle aussi a analysé les conditions de vie au travail et à l'extérieur à partir de l'innovation socioéconomique.
- 3 L'application du modèle socioéconomique des entreprises jusqu'à sa phase de diagnostic et l'élaboration du projet d'amélioration pour les petites et moyennes entreprises sises au Mexique. Le modèle antérieur avait déjà été appliqué par Armando Martínez qui en avait réalisé une adaptation à des petites entreprises de Mérida (Yucatan) qui quoique mexicaines ont des logiques d'action particulières. La recherche de Martínez n'a pas respecté les principes fondamentaux du modèle socioéconomique ce qui a eu pour effet un mélange de méthodes, le résultat en a été une mauvaise adaptation du modèle aux entreprises yucatèques.
- 4 L'élaboration d'une interprétation qui vise à enrichir la connaissance en *sciences de gestion* et une meilleure adaptation du modèle socioéconomique des organisations aux entreprises mexicaines, afin de perfectionner l'adaptation du management socioéconomique des entreprises mexicaines.

- 5 L'application de la théorie interactionniste symbolique, autre référent théorique utilisé dans la recherche, qui nous permet d'interpréter et de réfléchir sur les logiques de jeu des acteurs et sur leurs processus d'interactivité cognitive et symbolique.

Par rapport à la valeur ajoutée de notre recherche en relation aux recherches déjà réalisées au Mexique, à propos de la petite entreprise, nous considérons deux lignes de pensée.

1. À partir des recherches des étudiants de la filière administration de la UAM-X a été constituée une base de données qui actuellement comprend des diagnostics établis sur 13 entreprises et organisations de secteurs différents. Cette base de données complète les investigations quantitatives qui ont pour objectif de connaître la problématique générique des entreprises mexicaines.
2. Les recherches investigation/intervention basées sur la méthode qui s'intéressent à la culture du petit et moyen chef d'entreprise ainsi que son influence sur la productivité mettent à jour les grands traits des structures mentales et des structures symboliques de l'entrepreneur mexicain, le plus important étant : Comment pouvons-nous modifier ou re-signifier ces structures symboliques qui leur permettent d'adopter comme forme de gestion, le *management socioéconomique* ? En passant d'un management traditionnel à un management stratégique et participatif.

Figure 0.6. Positionnement de notre thèse par rapport à d'autres thèses



Source. *Élaboration à partir de la recherche bibliographique établie par le centre de documentation de l'ISEOR.*

### 0.3.3 L'hypothèse centrale

*L'hypothèse centrale minimale* représente l'engagement minimum que le chercheur se propose de montrer au cours du développement de sa thèse. Cette hypothèse peut être vérifiée dans n'importe quel cas.

L'hypothèse minimale centrale de notre thèse est la suivante :

*Le diagnostic de dysfonctionnement et la formation aux outils socioéconomiques permettent d'augmenter les compétences en gestion pour l'encadrement des petites et moyennes entreprises mexicaines et de créer les conditions pour améliorer les performances économiques et sociales par la mise en œuvre du **management stratégique**.*

*L'hypothèse centrale maximale* représente l'ambition idéale à laquelle le chercheur souhaite arriver après la mise en marche de la recherche/intervention. Cette hypothèse amène à une généralisation, raison pour laquelle, elle devrait être valable dans tous les cas.

*L'aide méthodologique de l'approche socioéconomique qui engendre un processus d'apprentissage collectif permettra aux encadrements des petites et moyennes entreprises mexicaines d'améliorer leurs performances économiques et sociales par l'utilisation d'un **potentiel intérieur** de l'entreprise comme vecteur stratégique. La méthodologie socioéconomique se manifeste par les outils aptes à identifier les dysfonctionnements internes de l'organisation en interaction avec leur environnement afin de définir et de **mettre en œuvre une stratégie concertée** par tous les acteurs de l'organisation.*

Cette hypothèse souligne l'importance du *management socioéconomique* comme étant un moyen de mise en place du Programme Stratégique qui demande la collaboration de tous les travailleurs pour la création de potentiel par le biais de processus d'apprentissage.

### **0.3.4 Le fil conducteur**

Grâce à une première approche à la problématique des entreprises, nous voyons qu'il existe une structure organisationnelle mal adaptée au déroulement des activités productives, cette situation engendre des dysfonctionnements. Les petites et moyennes entreprises pour faire face aux nouveaux enjeux du marché, souffrent au niveau de *l'encadrement* d'un *manque de* savoir-faire dans le domaine stratégique. L'objectif de notre thèse est d'apporter un appui méthodologique qui engendre un *processus d'apprentissage collectif* qui aide les cadres des entreprises mexicaines à *améliorer leurs performances économiques et sociales* par l'utilisation du *potentiel intérieur* de l'entreprise vu *comme vecteur stratégique*. Les outils de la méthodologie socioéconomique permettent d'identifier les dysfonctionnements internes de l'organisation en interaction avec l'environnement et peuvent définir et mettre en œuvre une stratégie concertée par tous les acteurs de l'organisation.

C'est pour cela que le fil conducteur de la thèse consiste à analyser le *style de management* appliqué dans les petites et moyennes entreprises, *la gestion des ressources humaines, la gestion des compétences, les processus de communication/coordination/concertation dans les processus d'apprentissage*. On mettra principalement l'accent sur les modifications présentées après l'intervention socioéconomique. Ensuite, on analysera comment le diagnostic de dysfonctionnement a eu pour effet de créer les conditions pour le changement.

Analysons la mise en place des outils, grille de compétence (GC), le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) et le plan d'actions stratégiques internes et externes (Pasintex).

Nous devons aborder la proposition de l'ISEOR sur le management socioéconomique qui est *un management exigeant des individus en milieu conflictuel*<sup>25</sup> au moyen de l'ensemble des techniques et outils de gestion de l'entreprise. «*Une stratégie socioéconomique se complète donc par un **management personnalisant**, où il s'agit de fidéliser à la «ruche», ces précieuses «abeilles» que sont les acteurs internes (personnel) et externes (clients, fournisseurs, opinion publique). Le management socioéconomique se réalise donc au «croisement» d'une stratégie socioéconomique et d'un modèle d'analyse de l'entreprise qui a été présenté dans cette partie*».<sup>246</sup>

### 0.3.5 Les corps d'hypothèses

La dimension cognitive de la *recherche/intervention* proposée par Henri Savall et Véronique Zardet<sup>27</sup> définit trois niveaux de règles de connaissances: descriptif, explicatif et prescriptif qui sont articulés entre eux dans le travail à intention scientifique.

**Hypothèse descriptive:** c'est la description d'un phénomène observé.

**Hypothèse explicative:** cette hypothèse découvre les causes possibles qui font que ce phénomène se présente à l'observation.

**Hypothèse prescriptive:** Cette hypothèse offre la proposition de solutions au problème étudié et la création d'outils d'aide à la décision pour les acteurs de ces organisations. Cette hypothèse est très importante pour les sciences de gestion dont la vocation est d'aider les organisations à piloter le changement.

Figure 0.7. Corps d'hypothèses. Deux logiques de développement

---

<sup>25</sup> H. Savall et V. Zardet - *Coûts cachés et management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité Stratégies Management*, Paris, mai 1989.

<sup>2426</sup> H. Savall et V. Zardet - *Ingénierie Stratégique du Roseau souple et enracinée*, préface de Serge Pasquier, Paris, Economica, 1995, (réédition en cours, 2005), page 106.

<sup>27</sup> H. Savall et V. Zardet - «La dimension cognitive de la recherche/intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive», *Revue Internationale Systémique*, vol 10 No 1-2 1996, page 162.

		RAISONNEMENT		
P R O C E S S U S		HD Quelle ? observation	HE Pourquoi? Interprétation	HP Pourquoi faire? Quoi faire? conception
	Diagnostic			
	Projet (les idées théoriques à observer) Nous allons observer comment le projet se développe.			
	Mise en œuvre	Au niveau de la mise en œuvre	Pourquoi un tel comportement	Que faudrait-il faire pour améliorer les résultats?
	Evaluation	On a réalisé des entretiens et on a remarqué que l'ambiance de travail est meilleure et le personnel mieux formé	Parce que la situation a été améliorée	

Source: H. Savall, Conférence à l'Université Autonome Metropolitane (UAM), «Méthodologie de la recherche - intervention» Mexique le 25 avril 2001.

Ainsi que nous l'avons observé dans la figure 0-7, le corps d'hypothèse a deux dimensions de développement. La première dimension, le *processus*, correspond au raisonnement qui se réalise à partir du processus de mise en œuvre du management socioéconomique, à chacune de ses quatre étapes : diagnostic, projet d'améliorations, mise en marche du projet et évaluation. La seconde dimension, les hypothèses descriptive, explicative et propositive se réalisent depuis l'observation et l'interprétation faite à partir des données recueillies au cours de la recherche sur le terrain.

Il est fondamental de remarquer que dans la plupart des recherches en sciences sociales, on ne présente pas le corps de l'hypothèse puisque presque tous les cas présentent des hypothèses descriptives et explicatives.

L'importance du corps d'hypothèse consiste en l'inter relation qui existe entre la construction des hypothèses explicatives et le cadre conceptuel proposé ainsi qu'entre l'hypothèse prescriptive et les résultats économiques et sociaux obtenus au sein de l'organisation à partir du processus de mise en place du *management socioéconomique*.

Ainsi que le remarquent Savall et Zardet le travail du chercheur commence par l'établissement de: mots clés, idées principales et relation entre la pensée du chercheur et des auteurs pris comme référence pour réfuter les propositions de l'auteur ou pour renforcer son argumentation.

Le corps de notre hypothèse comprend trois catégories d'hypothèses : <sup>28</sup>des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Le tableau 0-7 présente notre corps d'hypothèse dans les tableaux classés par thèmes.

Tableau 0.7. Le corps d'hypothèses

Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives
HD1 Les petites et moyennes entreprises sont soumises à un environnement externe de globalisation avec plus de concurrence.	HE1 L'ouverture commerciale a provoqué que les petites et moyennes entreprises mexicaines développent des stratégies de réduction de coûts opérationnels et de qualité dans les produits et les services. Les chefs d'entreprise mexicains espèrent résoudre leurs problèmes grâce aux réformes structurales proposées par l'état.	HP1 La démarche d'amélioration de la qualité peut s'avérer être un enjeu et un objet de négociation de meilleures conditions de vie professionnelle contre de meilleurs services et produits proposés aux clients. Les réformes structurales ne permettront pas d'améliorer la productivité des entreprises, il faut modifier les conditions internes.
HD2 Les petites et moyennes entreprises pour la concurrence globalisée ont adapté leurs structures organisationnelles.	HE2 L'adaptation des structures organisationnelles des petites et moyennes entreprises n'est pas planifiée.	HP2 Le processus d'intervention socioéconomique permettra aux petites et moyennes entreprises mexicaines de planifier leurs structures et la division du travail.
HD3 Les cadres des petites et moyennes entreprises ont un management ne permettant pas le changement.	HE3 Le manque de formation intégré au management des cadres des petites et moyennes entreprises engendre des problèmes d'organisation de leurs activités, de gestion de leur personnel et de développement stratégique.	HP3 Un processus d'apprentissage des cadres faciliterait la survie et le développement de ces entreprises.
HD4 Les cadres des petites et moyennes entreprises n'ont pas conscience de l'importance de la collaboration des travailleurs.	HE4 Le manque de formation en management des cadres ne leur permet pas de visualiser que le manque de collaboration engendre les dysfonctionnements qui réduisent les performances économiques et sociales.	HP4 L'approche socio-économique forme au management participatif qui permet la collaboration des travailleurs.

<sup>28</sup> *Idem*, page 157.

<p>HD5 Les objectifs des entreprises définis par la direction ne sont pas connus des travailleurs.</p>	<p>HE5 L'encadrement n'a pas de système d'information ni de système de communication.</p>	<p>HP5 La méthode socio-économique peut faciliter la communication /coordination, concertation, à travers ses concepts, sa démarche, sa méthodologie et ses outils.</p>
<p>HD6 Les travailleurs ne participent pas aux processus d'innovation dans les petites et moyennes entreprises.</p>	<p>HE6 Les chefs ne savent pas comment faire participer les travailleurs aux processus d'innovation des produits et d'amélioration de la qualité.</p>	<p>HP6 L'approche socio-économique offre aux cadres une formation intégrée en gestion que les aidera à développer un management innovateur, elle réussira la mise en œuvre de la stratégie de modernisation, à partir de l'application des différents outils de gestion socioéconomiques, parmi lesquels nous remarquons le PAP, le grille de compétences et le CAPN.</p>
<p>HD7 Chaque chef a un style de gestion particulier.</p>	<p>HE7 La désarticulation de l'équipe de l'encadrement a provoqué l'existence de différents styles de gestion des ressources humaines et de différents projets opérationnels qui ne contribuent pas aux objectifs.</p>	<p>HP7 La méthode socio-économique, peut faciliter la formation au management, à travers ses concepts, sa démarche, sa méthodologie et ses outils, en particulier ceux qui concernent la gestion du personnel. Le plan de Actions Prioritaires (PAP) permet de créer une stratégie légitime avec la participation de tous les travailleurs en accord avec les objectifs.</p>
<p>HD8 Les travailleurs ne sont pas motivés pour travailler avec productivité et qualité de service.</p>	<p>HE8 Le manque d'expectatives de développement pour le travailleur des petites et moyennes entreprises et l'absence de système de rémunération qui valorise le travail technique et administratif, fait que les travailleurs ne sont pas motivée.</p>	<p>HP8 La méthode et les outils de l'approche socioéconomique peuvent aider à la révision des conditions de travail et permet, aussi, d'introduire un système de rémunération qui intègre un compromis par la réduction de coûts cachés à travers le CAPN.</p>
<p>HD9 Les formes de régulation des dysfonctionnement s engendrent des coûts excessifs et des résultats cachés.</p>	<p>HE9 Les leaders des entreprises prennent des décisions qui engendrent des coûts excessifs et des résultats cachés. Ces décisions sont prises à la légère sans réaliser d'analyse des solutions possibles.</p>	<p>HP9 L'analyse des coûts et des résultats cachés causés par la régulation des dysfonctionnements permettra aux leaders des entreprises d'en connaître les causes profondes et ainsi ils seront aptes à prendre les meilleures décisions.</p>



HD10 Le manque de planification stratégique participative amène les petites et moyennes entreprises à prendre des décisions réactives en accord avec l'environnement économique.

HD11 Les petites et moyennes entreprises ne disposent pas de systèmes d'information qui leur permettent de prendre des décisions. L'information dont elles disposent est dispersée et ne peut être prise comme base d'une prise de décision.

HE10 Le manque de compétences des leaders des entreprises a pour conséquence la nécessité d'une planification stratégique participative.

HE11 On constate le manque de compétence des leaders des entreprises dans la sélection d'indicateurs qui permettent de contrôler ou de diriger l'entreprise.

HP10 Le Pasintex nous permet d'analyser les conditions internes et externes de l'entreprise, ainsi que de poser les plans d'action pour le futur. La planification stratégique participative amène l'entreprise à prendre des décisions stratégiques.

HP11 C'est la conception du tableau de bord qui permet de sélectionner les indicateurs nécessaires à chaque entreprise avec pour objectif de créer des avantages compétitifs.

### **0.3.6 L'architecture de la recherche**

À partir des hypothèses présentées précédemment, on remarque qu'il est important de considérer l'organisation comme étant un système vivant. Les produits de notre recherche sont:

un produit d'analyse de l'organisation ayant des caractéristiques sociales et économiques

une méthodologie d'observation et un recueil d'information pour analyser comment est structuré le comportement des organisations

une proposition de stratégie socioéconomique comprenant des politiques d'organisation et des assignations de moyens

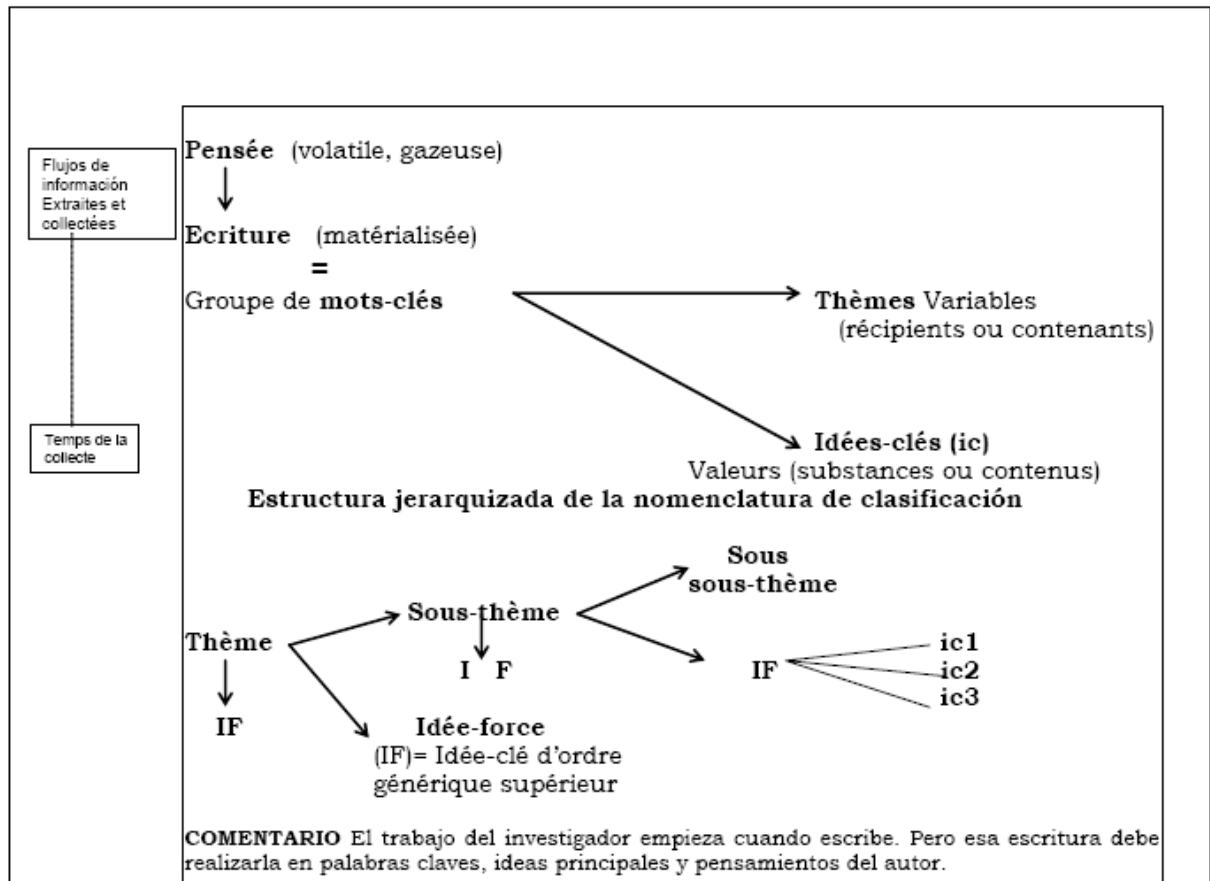
une proposition d'un ensemble d'outils et de formes d'interaction entre des structures et des comportements, ce qui conduit à améliorer leurs accomplissements sociaux, c'est-à-dire humains, sociaux, économiques et financiers.

La recherche socioéconomique des organisations nous amène à analyser les problèmes de démembrements de l'organisation et à proposer des solutions et des contrôles appropriés, à

partir de stratégies d'investissement, de contrôle de gestion, de systèmes d'information, de marchandisage, de gestion de la production, d'organisation dirigée vers la qualité, de ressources humaines et de systèmes de rémunération. Il s'agit d'un projet d'amélioration qui ait un impact direct sur les résultats économiques et sociaux de l'organisation; cependant le plus important c'est sa capacité à être accepté par les différents acteurs qui interviennent, d'autant plus qu'il vient de la base (Savall et Zardet, 2000).

À partir de la proposition méthodologique de l'interactivité cognitive pour la création de connaissance proposée par Savall et Zardet, et par le processus heuristique d'alternance entre le terrain et le laboratoire de recherche, nous présentons l'hypothèse centrale et le corps des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Notre point de départ pour décrire l'architecture de notre investigation c'est l'analyse de nos hypothèses, les idées fortes et les idées-clés que nous avons recueillies tout au long du travail et qui seront enrichies par le processus touristique entre la connaissance empirique et la connaissance théorique. Ensuite nous définissons ces idées en thèmes et sous-thèmes correspondant à notre argumentation scientifique, ceci afin de confronter notre hypothèse avec les résultats obtenus. Dans la figure 0-8 est présenté le processus de solidification des idées et leur classification, la figure 0-9 propose l'architecture de notre investigation.

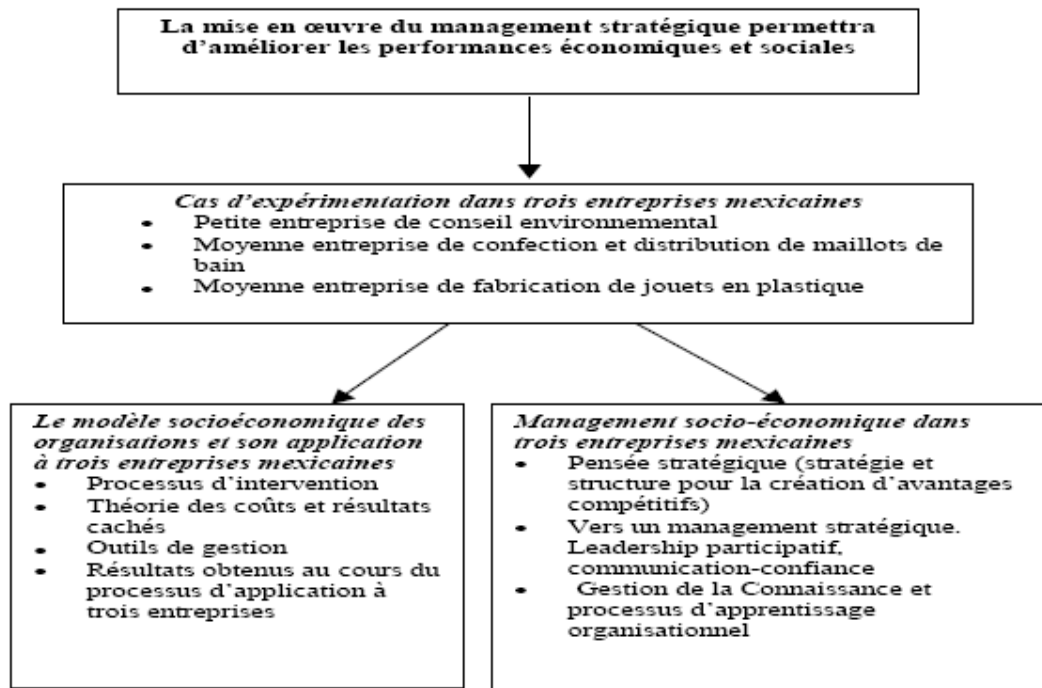
**Figure 0.8. Processus de solidification des idées et leur classification**



Source: H Savall, Conférence à l'Université Autonome Metropolitane (UAM), «Méthodologie de la recherche - intervention» Mexique le 25 avril 2001.

À partir de l'information obtenue par l'adaptation du modèle socioéconomique dans trois entreprises mexicaines, le cadre d'argumentation de notre expérience est présenté sur cette figure.

Figure 0.9. Architecture de recherche



Ici est présentée la méthodologie de recherche appliquée dans le cas présent.

## 0.4. La méthodologie de la recherche utilisée

Nous présenterons ici deux propositions méthodologiques qui encouragent le changement organisationnel, bien que la méthodologie utilisée soit proposée par Savall et Zardet dans le modèle socioéconomique des organisations, nous considérons pertinent de présenter à grands traits quelques éléments de la proposition de Crozier et Frieberg dans l'analyse stratégique et l'action collective.

Dans la première partie, ' la présentation du modèle socioéconomique et son application à trois entreprises mexicaines ', nous avons vu en détail chacune des phases du processus d'intervention suivi pour chaque entreprise.

### **0.4.1 La proposition méthodologique de Crozier et Frieberg. «L'analyse stratégique et l'action collective»**

La lecture de Crozier et Frieberg nous suggère que pour comprendre l'action organisée des hommes, comme construction sociale, il faut considérer la nature sociale de l'organisation dans laquelle ils s'inscrivent. À partir de cette considération sociale des organisations se pose la différence dans les jeux d'interaction entre les acteurs sociaux et les organisations, de-là viennent les divergences entre celles-ci puisque les acteurs développent des jeux qui correspondent à la spécificité du contexte dans lequel ils évoluent. Une autre considération importante, c'est celle qui concerne l'autonomie des acteurs pour coopérer ou refuser les modalités de comportement établies au sein de l'organisation, puisqu'il s'agit de l'analyse stratégique d'une étude minutieuse des relations de pouvoir et des zones d'incertitudes, cela permettra de comprendre les logiques des acteurs sociaux en fonction de leur action collective.

Pour atteindre le changement organisationnel, selon Crozier et Frieberg, il faut que les acteurs saisissent les chances créées par une intervention pour élargir leur propre liberté qui est toujours limitée et contrainte.

C'est de ce point que vient la proposition d'analyser les relations de pouvoir comme étant à la fois un obstacle et une finalité pour le changement organisationnel dans la mesure où ces changements dérangent le système de pouvoir en créant des manières d'agir nouvelles pour le jeu social de la coopération et du conflit.

C'est pourquoi, pour Crozier et Frieberg, le changement organisationnel doit être compris comme « (...) *un processus de création collective par lequel les membres d'une communauté déterminée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et déterminent de nouvelles manières de jouer le jeu social de la coopération et du conflit (en d'autres mots : une nouvelle praxis sociale) et acquièrent les capacités 'cognitives' de relation et 'organisationnels' correspondantes. Il s'agit d'un processus d'apprentissage collectif qui permet d'instituer de nouveaux patrons d'action collective qui créent et expriment une nouvelle structuration du ou des terrains*». <sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> M. Crozier et E. Friedberg - *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial Mexicana, 1990, page 29 et 30. Première édition en français, *L'acteur et le système*, Paris, Essais, Editions du Seuil, 1977, 497 pages.

C'est précisément ce processus d'apprentissage qui amène à la découverte de la valeur ajoutée et de la spécificité de chaque organisation. Mettons l'accent sur le fait que la valeur ajoutée est obtenue effectivement par une réforme qui commence depuis le sommet hiérarchique et termine à la base, où tous les acteurs sociaux assument leur responsabilité et participent à la stratégie du changement.

Les postulats de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg passent de la rationalité de l'organisation à la rationalité des acteurs ; c'est-à-dire qu'ils cherchent à comprendre la relation entre l'individu et l'organisation à partir d'une «réflexion et d'une analyse de l'acteur et de ses objectifs et de la logique de son action»<sup>26</sup>.

Nous considérons que les postulats les plus importants sont :

*Dans l'analyse stratégique les vécus des participants sont fondamentaux pour «connaître de manière concrète et pratique comment ils se débrouillent, et effectivement ils le font, pour faire face à une situation et à ses limitations ; quels objectifs ils poursuivent et quelle perception et quelle anticipation ils ont de la possibilité de les atteindre dans la structure qu'ils connaissent, c'est-à-dire de quels moyens ils disposent et quelle est leur marge de liberté et de quelle manière et dans quelles limites ils peuvent les utiliser.»<sup>27</sup>*

Les attitudes dans le cadre de l'analyse stratégique existent en fonction du futur, elles permettent donc aux acteurs d'établir leurs stratégies d'action en passant d'une analyse rétrospective à une analyse prospective.

*La conduite d'un individu face à ses supérieurs, dans une organisation, répond à un simple modèle d'obéissance et de conformisme, même quand il est modéré par la résistance passive. Celle-ci est le résultat d'une négociation et est à la fois un acte de négociation. (...) Mais la conduite du subordonné aussi est fonction des possibilités qui se présentent de se regrouper avec ses collègues et de faire fonctionner sa solidarité.»<sup>28</sup>* Les hommes n'acceptent pas d'être traités comme des moyens au service de buts imposés par la hiérarchie de l'organisation. Chaque acteur a ses propres objectifs qu'il cherche à atteindre au sein de l'organisation par ses propres stratégies.

la liberté et la rationalité sont limitées et contingentes des acteurs. Ceux-ci prennent des décisions, à partir desquelles leur comportement se trouve limité par différents facteurs, certains de ces comportements ne sont pas toujours réflexifs, c'est-à-dire que la réflexion sur

---

<sup>26</sup> *Idem*, page 39.

<sup>27</sup> *Idem*, page 373.

<sup>28</sup> *Idem*, pages 36 et 37.

le choix des actions en fonction des objectifs est limitée, puisque dans de nombreuses occasions, les acteurs n'établissent pas d'objectifs clairs ni de projets cohérents.

Les stratégies sont rationnelles mais de rationalité limitée. À partir de l'énoncé précédent sur le comportement des acteurs, Crozier et Friedberg proposent la compréhension de la stratégie à partir de l'analyse du comportement des acteurs, qu'ils aient une apparence rationnelle ou non, afin de centrer notre attention sur les actions et de déchiffrer leurs stratégies. La stratégie des acteurs sera donnée par leurs capacités (matérielles, affectives, cognitives ou relationnelles) qui lui permettront d'amplifier leur marge de liberté. L'analyse stratégique considère que la capacité des individus sera mesurée par leur expérience de vie, leurs valeurs et leurs attitudes, puisque *« celles-ci conditionnent en grande partie, particulièrement, la perception que les acteurs auront des opportunités des jeux et surtout, elles mesurent leur capacité à les capter(...) quand un individu adopte une stratégie déterminée ce n'est pas seulement parce qu'il remarque une opportunité mais qu'il dispose des capacités nécessaires (matérielles, affectives, cognitives ou relationnelles) pour assumer les risques et les difficultés »*.<sup>29</sup>

La zone d'incertitude est définie par les zones où les jeux de pouvoir entre les acteurs sont renforcés, ce qui définit normalement un cadre pour l'organisation assez incertain.

Le pouvoir est une relation sociale et non un attribut des acteurs. Pour Crozier et Friedberg : *« le pouvoir (...) implique toujours la possibilité pour quelques individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes »*.<sup>30</sup>

Le chercheur doit observer, comparer et interpréter les comportements des acteurs, il lui est donc nécessaire de recueillir l'information au cours d'entrevues de travailleurs de diverses catégories. Il est important de centrer l'attention sur les stratégies utilisées par les acteurs et celles qui se déroulent lors des interactions sociales pour reconstruire les relations de pouvoir.

---

<sup>29</sup> *Idem*, page 383.

<sup>30</sup> *Idem*, page 55.

## **0.4.2 La proposition méthodologique d'Henri Savall et Véronique Zardet. L'intervention socioéconomique des organisations**

Henri Savall a élaboré la méthode d'intervention socioéconomique à partir d'une analyse critique des approches techno-économiques et socio-techniques ; cette analyse critique est analysée dans le livre *Enrichir le travail humain*<sup>29</sup>.

L'approche socioéconomique nous offre un processus plus participatif, plus transparent et plus contrôlé, daté et évalué. C'est une méthode qui permet aux managers une *formation-concertation* pour la mise en œuvre de la stratégie.

Ensuite, nous présenterons les principaux points de l'approche socioéconomique qui est présentée par Henri Savall et Emmanuel Beck<sup>30</sup>.

1. « Processus de type participatif : avec formation que l'on désignera sous le terme de «formation/concertation» et non de «formation» seule.
2. Processus plus transparent et plus contrôlé : qui suit le système de relations existant dans l'entreprise sans postuler de transformation recherchant l'amalgame hiérarchie-syndicats.
3. Processus daté : jalonné d'un certain nombre de dates-clés qui bornent différentes phases.
4. À ces dates sont mises en œuvre des procédures d'information et/ou de consultations avec d'autres partenaires moins directement impliqués dans le processus. Ces dates sont également des points de décision de poursuite de l'intervention.
5. Processus évalué : Après une première phase d'intervention, une nouvelle phase n'est entreprise qu'après évaluation des performances économiques et sociales perçues du point de vue de l'entreprise et du point de vue des individus ».

La méthode d'intervention socioéconomique a les particularités suivantes :

Son champ d'action est global car la diminution durable des dysfonctionnements nécessite des actions qui touchent toutes les personnes de l'unité concernées, et non, par exemple, un petit groupe de volontaires, comme certaines méthodes le suggèrent : cercles de qualité, chef de groupe, de projet, etc.

---

<sup>29</sup> H. Savall et V. Zardet - *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Paris, Economica, 1987, édition augmentée de 1989, 3<sup>ème</sup> édition 1995, 4<sup>ème</sup> édition 2001, 1995, page 196.

<sup>30</sup> H. Savall et E. Beck - «Méthode d'expérimentation d'actions et de restructuration des emplois avec formation intégrée», citation prise chez SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit. page 197.



La nature des solutions est multidimensionnelle, car toute solution, concerne plusieurs, voire la totalité des six domaines de dysfonctionnements.

La conduite de l'élaboration de chaque projet est confiée à un chef de projet responsable hiérarchique de l'unité concernée, entouré de son encadrement et associant des représentants d'autres unités interférentes. L'architecture de cette méthode permet la réussite de la mise en œuvre du projet stratégique.

L'intervention socioéconomique des organisations arrive à établir un processus d'apprentissage organisationnel en matérialisant trois actions : a) *la création d'idées ayant un impact*, b) *sa socialisation*, c) *l'identification des incapacités des organisations à apprendre*. Il s'agit d'une nouvelle attitude qui oblige les organisations à maintenir une position de changement ininterrompu, seule possibilité de garantir la survie et souvent le succès de l'entreprise. Évidemment cette solution dépend des capacités des ressources humaines à désapprendre les conduites et les pratiques du passé, de même que de créer les paramètres pour une nouvelle culture organisationnelle chiffrée en innovation et en créativité.

La méthodologie de recherche/intervention se mesure en degré de **confiance** qui s'établit entre l'équipe de recherche et les acteurs de l'entreprise depuis le sommet stratégique jusqu'au personnel opérationnel.

En accord avec Robbins, les éléments qui entrent en **jeu pour établir la confiance** sont : «a) intégrité, honnêteté et confiance absolue b) compétence, connaissance et habiletés techniques et impersonnelles c) consistance, fiabilité, pronostication, et bon sens pour la gestion des situations d) loyauté, volonté de protéger et d'oser pour autrui e) ouverture, volonté de partager des idées et de l'information librement»<sup>31</sup> éléments qui sont mobilisés à chacune des étapes du processus d'intervention, c'est-à-dire depuis le diagnostic jusqu'à son évaluation. Dans la figure 0-10, sont présentées les étapes du processus d'intervention socioéconomique que nous utilisons pour notre recherche.

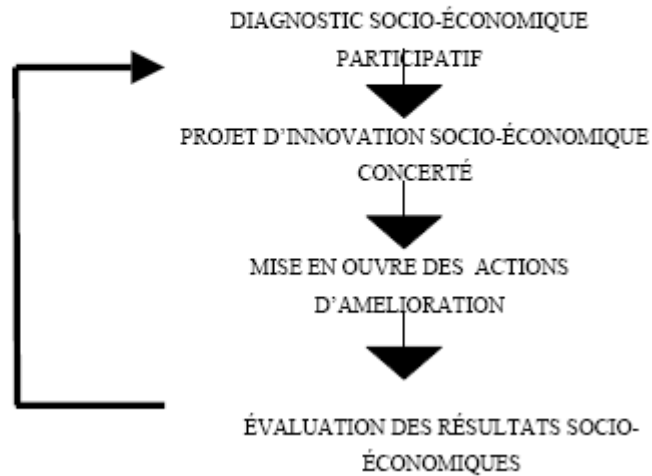
Figure 0.10. L'intervention socio-économique

---

<sup>31</sup> S. P. Robbins - *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall Pearson, 1998, page 294.

## Un champ scientifique à défricher:

### L'ingénierie du management



*Source: H. Savall, Présentation succincte de l'ISEOR et de la méthode socio-économique, Ecully Lyon, ISEOR, 1985.-*

Les étapes du processus de l'intervention socioéconomique réalisée dans cette recherche sont: le diagnostic socioéconomique, le projet d'innovation socioéconomique et la mise en œuvre des actions d'amélioration. Ces étapes ont été parcourues de manières différentes par les trois entreprises. Dans l'entreprise de fabrication de jouets en plastique seule l'étape de diagnostic a été réalisée. Dans les deux autres, de services et de confection de maillots de bain, ont eu lieu, les étapes de diagnostic et le projet d'innovation.

Le processus suivi pour mener à bien cette recherche, dans ces trois entreprises, a été le suivant:

- Établir un premier contact personnellement avec les personnes chargées de l'entreprise.
- Expliquer dès le premier entretien les principes généraux du modèle d'intervention socioéconomique et des étapes du processus d'intervention.
- Au cours de l'entretien suivant signer les accords établis par le POMP (programme, objectifs, moyens et produits) et composer le chronogramme des entretiens.
- Effectuer des entretiens pour l'établissement du diagnostic des dysfonctionnements et coûts cachés.
- Organiser des réunions pour la formation en outils de gestion.
- Présenter l'effet miroir et le point de vue de l'expert.

g) Établir les équipes de projet.

#### 0.4.2.1 La méthode Horivert

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la méthodologie d'intervention socioéconomique est un processus interactif qui permet un dialogue entre les travailleurs et les cadres de l'entreprise. Grâce à l'application de la méthodologie nous avons pu connaître les dysfonctionnements mentionnés par les travailleurs et les cadres, en trois mois nous avons totalement découvert la problématique intégrale.

L'intervention socioéconomique se base sur deux actions simultanées et synchronisées qui concernent le personnel de direction, et une action verticale qui concerne le personnel en général. Il s'agit du processus « Horivert » qui aura pour effet une meilleure articulation de l'intervention socioéconomique à la stratégie de l'organisation et qui met en évidence la solution des dysfonctionnements de base et stratégique.

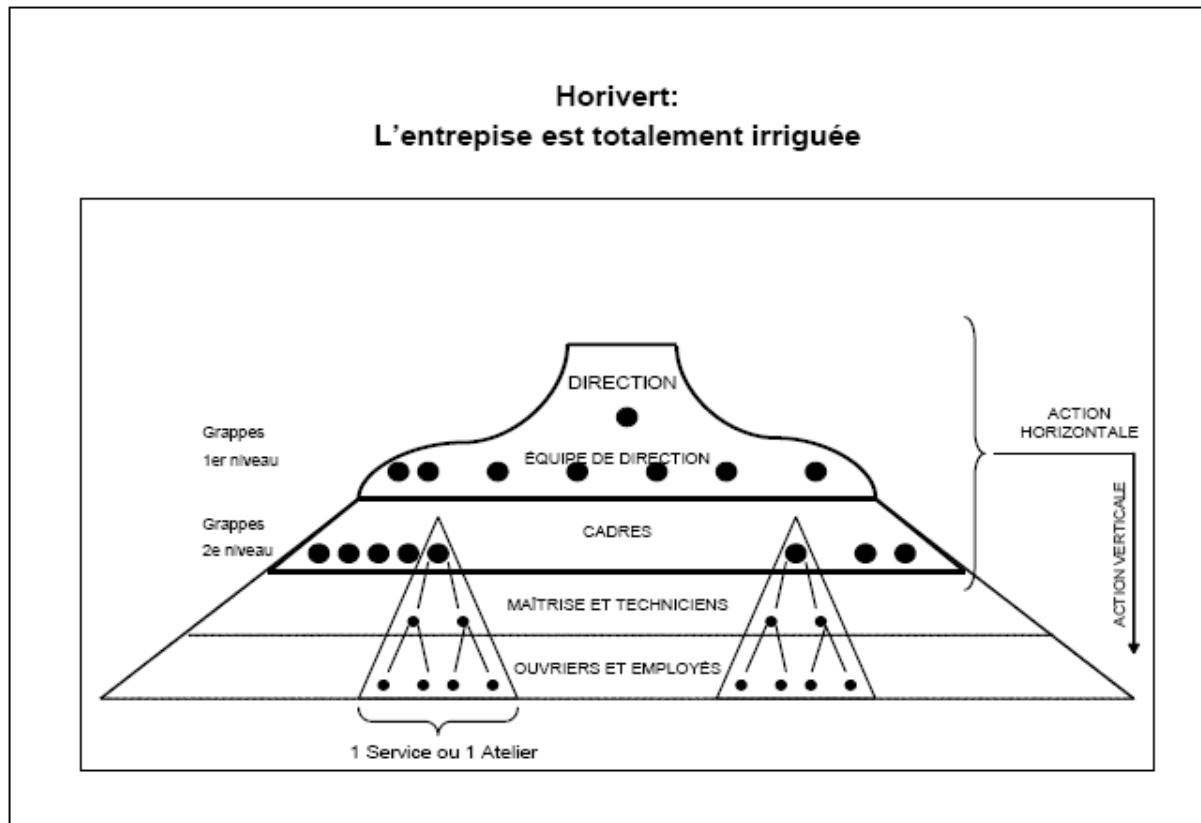
L'intervention Horivert comprend deux phases principales : le diagnostic socioéconomique, le projet et la mise en œuvre et l'évaluation des résultats. Ce processus se caractérise par deux actions articulées de manière simultanée : une action horizontale impliquant l'équipe de direction et l'encadrement et une action verticale, dans au moins deux unités de base (service, agence ou atelier), qui implique le personnel dit d'exécution (ouvriers et employés) et les équipes d'encadrement de ces unités (figure 0-11).

« Cette double action horizontale et verticale permet d'assurer une meilleure articulation de l'intervention socioéconomique à la stratégie de l'entreprise et de résoudre des dysfonctionnements 'de base' ou 'opérationnels' et des dysfonctionnements stratégiques, souvent indissociables. De plus, certains cadres sont directement impliqués par les deux actions, ce qui facilite leur cohérence. Par la formation de l'encadrement et l'apport d'outils d'analyse, l'intervention devient plus interne à l'entreprise et implique un maximum d'acteurs ».<sup>31</sup>

Figure 0.11. La méthode Horivert

---

<sup>31</sup> H. Savall et V. Zardet - *Coûts cachés et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité*, op. cit. page IV.



*Source: H. Savall et V. Zardet, Maîtriser les coûts y les performance cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Paris, Economica, 1987, page 196.*

#### 0.4.2.2 Le diagnostic socioéconomique dans les entreprises mexicaines

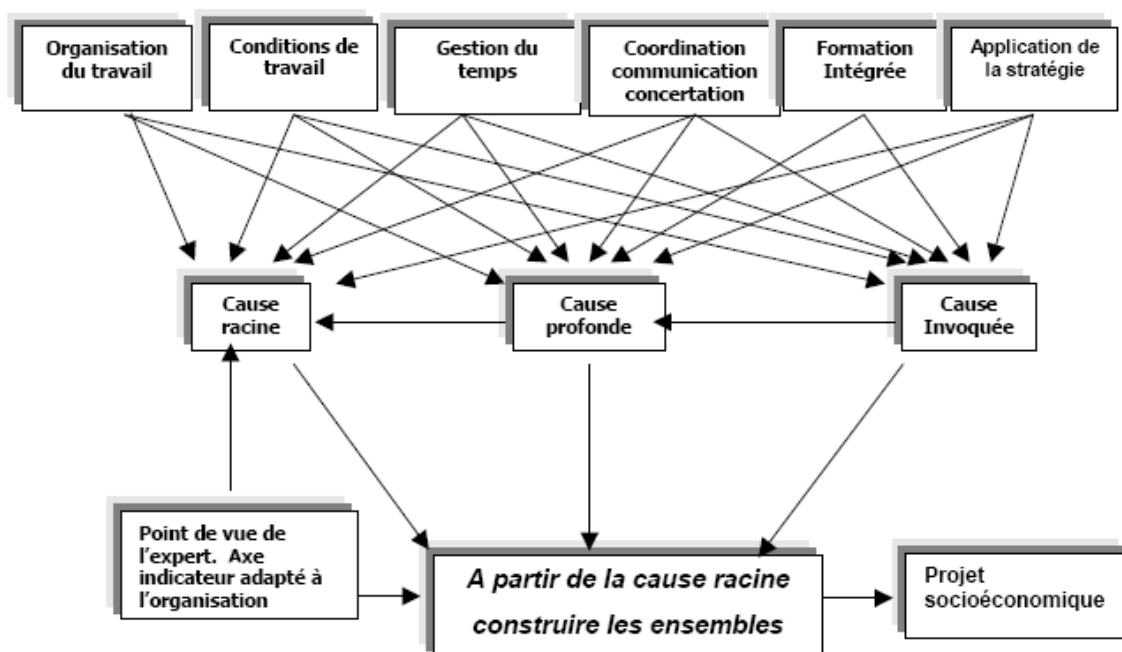
Le diagnostic socioéconomique établi dans trois entreprises mexicaines a été le résultats de recherches effectuées par les étudiants de la filière Administration du 5<sup>ème</sup> trimestre au cours du module «Individu, groupe et organisation» et de 12<sup>ème</sup> trimestre du module « Planification et développement des organisation » coordonné par la Maîtrise Griselda Martínez, professeur et chercheuse de l'UAM-X. Le diagnostic qualitatif a été élaboré en trois mois, il s'agit de «l'effet miroir»<sup>32</sup>. Le matériel expérimental de chaque entreprise a été utilisé en salle de cours pour analyser les dysfonctionnements à partir de la réflexion théorique, ainsi le processus d'enseignement/apprentissage a représenté un vécu, les étudiants y ont trouvé un sens plus profond des théories du comportement organisationnel et du développement de la planification stratégique participative.

<sup>32</sup> L'effet miroir est le processus de validation du diagnostic des dysfonctionnements. D'abord sont présentées les phrases témoins à la direction et ensuite aux travailleurs qui ont participé au diagnostic. L'entreprise de fabrication de jouets n'a pas présenté l'effet miroir aux travailleurs par décision du gérant de production.

Pour l'élaboration du diagnostic, il faut identifier les phrases témoin qui décrivent les dysfonctionnements de même que les formes de régulation.

Les entretiens ont pour objectif de repérer les phrases témoin énoncées par les acteurs, qui identifient les dysfonctionnements, elles seront ensuite classifiées en fonction des champs d'action. Pour connaître la cause des principaux dysfonctionnements, il faut analyser si cette cause est évoquée par les acteurs et jusqu'où il s'agit d'une cause profonde ou d'une cause racine. La cause racine est celle qui nous guidera vers la mise en marche de la stratégie, elle nous amènera à proposer des solutions à des problèmes réels.

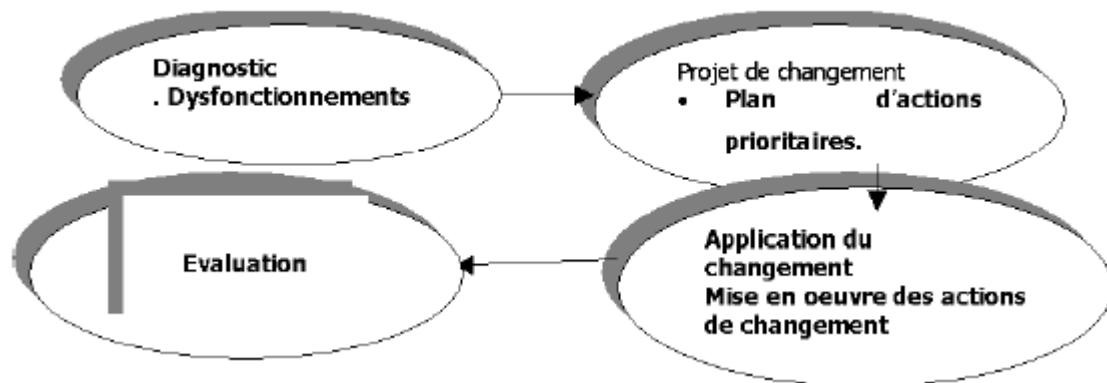
Figure 0.12. L'analyse des entretiens pour l'élaboration du diagnostic socioéconomique



*Source: Soto Peralta Edith, Briceño, Granados, Silva y Vera. Diagnóstico socioeconómico de las organizaciones aplicado a la empresa industrial X., México, UAM-X, travail de recherche coordonné par la Maestra Griselda Martínez Vázquez trimestre 01, 2001.*

À partir de l'analyse des dysfonctionnements, le chercheur donnera son opinion d'expert, il prétend trouver la racine des dysfonctionnements, même si ceux-ci n'ont pas été évoqués directement par les acteurs professionnels interrogés. Le projet de changement sera établi par la suite, par les acteurs de l'organisation ainsi que par le chercheur/consultant.

Figure 0.13. Les processus d'intervention socioéconomique des organisations



*Source: Soto Peralta Edith, Briceño, Granados, Silva y Vera. Diagnóstico socioeconómico de las organizaciones aplicado a la empresa industrial X., México, UAM-X, travail de recherche coordonné par la Maestra Griselda Martínez Vázquez trimestre 01, 2001.*

#### 0.4.2.3 La formation en outils de gestion

L'intervention socioéconomique considère la formation des leaders comme faisant partie des outils de gestion, comme le sont : le plan des actions prioritaires, l'accord d'activités périodiquement négociables, le tableau de contrôle stratégique, la matrice des compétences et la gestion du temps. Pendant le processus d'intervention se réalise le processus de formation pour les cadres supérieurs en outils de gestion, dans la mesure où ceux-ci sont fondamentaux pour l'amélioration des résultats organisationnels. Le modèle ne considère pas un ordre pré établi pour le processus de formation en outils et son utilisation dépendra des nécessités de l'entreprise. Dans l'entreprise où nous avons réalisé le processus d'intervention, a commencé un cours de formation en outils de gestion sur la base de la matrice des compétences. Il est important de préciser que les outils sont intimement liés entre eux, à la fin du processus d'intervention tous les outils auront été utilisés pour la prise de décisions.

## **Conclusion de la partie introductive**

Le diagnostic socioéconomique des organisations, de même que l'analyse stratégique a pour objectif de découvrir la logique d'action des acteurs, cela permet aux chercheurs de repérer les formes de représentation du fonctionnement de l'entreprise et en même temps cela donne la

possibilité à tous les acteurs professionnels de prendre conscience de leur rôle dans la mise en place de dysfonctionnements ainsi que dans la création de potentiel qui aille vers un changement de représentation et d'interactions sociales. Les travailleurs et les cadres prennent conscience des dysfonctionnements par le phénomène de «l'effet miroir» qui consiste à présenter les résultats du diagnostic à tous les acteurs interrogés afin de le confirmer ou de le rejeter, parallèlement sont éclaircis les doutes sur les causes invoquées pour expliquer les dysfonctionnements, se crée alors un canal de communication entre la base et la hiérarchie.

La méthodologie de recherche/intervention considère des entretiens semi structurés, dans lesquels tous les acteurs tentent de recréer les jeux d'interaction de l'entreprise, mais en prenant comme axe conducteur, les dysfonctionnements. Ensuite le chercheur analysera les différents discours en les classant selon les champs d'action considérés par le modèle.

La différence qui existe entre l'analyse stratégique et l'analyse socioéconomique des organisations, c'est principalement l'axe conducteur de l'analyse. Alors que pour la première d'abord viennent les relations de pouvoir et les stratégies de acteurs, pour la deuxième sont pris en compte les dysfonctionnements provoqués par l'interaction entre les structures et les comportements ; l'analyse des relations de pouvoir est alors implicite. La méthodologie, pour obtenir de l'information à partir des deux modèles, vise par les entretiens à approfondir l'observation, la participation et l'information écrite sur l'entreprise.

C'est dans ce contexte que se débattent les possibilités méthodologiques du chercheur/consultant, raison pour laquelle le premier problème à affronter consiste à vaincre les paradigmes «méthodologiques» qui ont dominé les différentes écoles de gestion. En principe, si antérieurement les entretiens, questionnaires et témoignages ont privilégié les points de vue de ceux qui détiennent formellement le pouvoir, il faudra désormais chercher d'autres voix pour avoir une perspective différente de l'organisation. Ces voix-mêmes qui maintenant sous un nouveau paradigme qu'on prétend découvrir, sont celles des acteurs oubliés de l'organisation. Seul un processus inverse de celui qui est normalement suivi sur le terrain de la recherche, peut nous offrir un nouveau paradigme sur le type de conflits et nous faire franchir les étapes de maturité organisationnelle qui rendent viable la concrétion de la vision de l'entreprise ainsi que l'enchaînement d'objectifs 'programmatisés' qui rendent plus efficaces les actions collectives.

# **Première partie: les entreprises où a été appliqué le modèle socio-économique des organisations**

*L'objectif de cette partie est de positionner les entreprises où nous avons fait la recherche. Nous présentons l'histoire et l'évolution de l'entreprise de production et de commercialisation de maillots de bain, (Chapitre 1) : Puis, nous présentons l'entreprise industrielle de fabrication de jouets en plastique (Chapitre 2). Enfin, nous faisons la présentation de l'entreprise de conseil pour l'environnement (Chapitre 3). .*

PREMIÈRE PARTIE LES ENTREPRISES OÙ A ÉTÉ APPLIQUÉ LE MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS

## **0.1 Introduction**

Il a été difficile au Mexique de classer correctement les micros, petites et moyennes entreprises, (*Mipymes*), vu que les variables et les indicateurs qui ont été pris en compte pour la classification ont changé avec le temps, surtout en ce qui concerne le rôle que joue la technologie et son impact sur les processus de communication. De plus, traditionnellement on a recouru à des paramètres économiques et comptables pour cette classification, tels que le nombre des travailleurs, le total de ventes annuel, les revenus et les actifs fixes des entreprises lesquels constituent des éléments basiques pour leur localisation dans les structures économiques de notre pays.

Par exemple, en avril 1954, le Ministère de Hacienda (chargé de la récollection et distribution des impôts) a considéré comme petites et moyennes industries, celles dont le capital comptable n'était pas inférieur à 50 000 pesos, ni supérieur à 2 500 000 pesos. En 1961, un capital comptable d'une marge supérieure a été considéré: soit de 25 000 à 5 millions de pesos pour classer les petites et les moyennes industries. Ainsi en 1963, le Ministère de Hacienda



a modifié les règles d'opération et a commencé à considérer comme petites et moyennes entreprises celles qui disposeraient d'un capital comptable non supérieur à 10 millions de pesos.

Les critères des petits et moyens établissements se sont trouvés modifiés en fonction du secteur économique et de la branche d'activité auxquels ils appartiennent, cependant il y a deux critères qui prévalent pour mesurer la taille de l'entreprise : il s'agit du nombre d'employés et de la valeur des ventes nettes.

L'ancienne SECOFI (Ministère d'Économie), par l'intermédiaire de son conseil et afin de mettre en œuvre des moyens d'appui et de promotion de la compétitivité ainsi que l'installation et l'opération de ces entreprises, a considéré qu'il était convenable de prendre pour principe le nombre d'employés pour établir la classification. De fait, dans le *Bulletin de la Moyenne Entreprise* ont été retenus les critères de classification suivants:

**L'entreprise moyenne:** Elle regroupe tous les établissements de petit format qui ont une structure divisée en différentes fonctions, comme l'accumulation de capital et des connaissances qui soutiennent leur croissance et qu'elle soit quantitative (avec augmentation de volume et d'emploi) ou qualitative (vers de plus hauts niveaux de spécialisation).

**La petite entreprise-** Elle se distingue des affaires en relation avec la subsistance et l'auto emploi.

En 1990, ont commencé à surgir de nouveaux accords à propos des critères pour la définition des *Mipymes*, tous établis par l'actuelle SECOFI, aux dates suivantes : 18 mai 1990, 11 avril 1991 et le 03 décembre 1993, qui sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 0.1. La stratification d'entreprises

DATE DU JOURNAL OFFICIEL	TAILLE MICRO		PETITES		MOYENNES	
	Personnel	Ventes	Personnel	Ventes	Personnel	Ventes
18 MAI 1990	Jusqu'à 15	Jusqu'à 110 s.m. (1)	Jusqu'à 100	Jusqu'à 115 s.m. (1)	Jusqu'à 250 s.m. (1)	Jusqu'à 1 115 s.m. (1)
11 AVRIL 1991	Jusqu'à 15	(2)	16 à 100	(2)	101 à 250	(2)
03 DÉCEMBRE 1993	Jusqu'à 15	Jusqu'à 900 000 pesos	Jusqu'à 100	Jusqu'à 9000 000 pesos	Jusqu'à 250	Jusqu'à 20 000 000 pesos

**Source:** "Micro, petite, moyenne et grande entreprise. Recensements économiques de 1999. Stratification des établissements", INEGI, Mexico, 1999, p. 12

Publiée dans le Journal Officiel de la Fédération (1990, 1991 et 1993) s.m.

Salaire minimum établi pour l'année en cours dans la zone Géographique A. Montant déterminé par la SECOFI.

En termes numériques, selon l'Institut National de Géographie et d'Informatique (INEGI), pour 1998 le nombre de *Mipymes* au Mexique était de 3 millions 38 mille 514 établissements à niveau national, 95,4% des établissements étaient constitués par les micros entreprises, 3,3% par les petites entreprises, 0,9% par les moyennes entreprises et 0,4% par les grandes industries. Soit, 3 027 518 établissements de *Mipymes* au total, qui représentaient 99,6% ; la grande entreprise elle, regroupait 10 996 établissements, c'est-à-dire seulement 0,4%.

Tableau 0.2. Le nombre d'établissements dans le milieu national selon la taille de l'établissement

DONNÉES SE RÉFÉRANT À 1998		
SECTEUR	ÉTABLISSEMENTS	POURCENTAGES
MICRO	2 899 196	95,4%
PETITE	101 003	03,3%
MOYENNE	27 319	0,9%
GRANDE	10 996	0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>3 038 514</b>	<b>100%</b>

*Source: Sous direction d'Information, Techniques et Publications et Sous direction de Programmation Financière de « Nacional Financiera », ayant pour base l'INEGI. Recensement Economique 1999 (performances opportuns). Mexico, 2000.*

Quant au volume de personnel occupé par établissement en 1998, la conformation des travailleurs était celle qui est montrée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 0.3. Le personnel occupé moyen en établissements à niveau national, selon la taille de l'établissement

DONNÉES SE RÉFÉRANT À 1998		
SECTEUR	PERSONNEL OCCUPÉ	POURCENTAGES

<b>MICRO</b>	6 847 278	44,1
<b>PETITE</b>	2 058 867	13,2
<b>MOYENNE</b>	2 317 328	14,9
<b>GRANDE</b>	4 318 374	27,8
<b>TOTAL</b>	<b>15 541 847</b>	<b>100,0</b>

*Source: Sous direction d'Information, Techniques et Publications et Sous direction de Programmation Financière basée à l'INEGI. Recensement Économique 1999 (performances opportuns). Mexico, 2000.*

Dans le Journal Officiel de la Fédération du 30 mars 1999, il existe un critère de classification en accord avec le nombre d'employés, lequel varie en fonction du secteur économique, dans la mesure où il existe un nombre différent d'employés pour le critère de stratification d'entreprises, micros, petites, moyennes et grandes.

Tableau 0.4. La stratification d'entreprises publiée dans le Journal Officiel de la Fédération 1999

Stratification par nombre de travailleurs			
Secteur	Manufacture	Commerce	Services
Taille			
Micro entreprise	Jusqu'à 30	Jusqu'à 5	Jusqu'à 20
Petite entreprise	De 31 à 100	De 6 à 20	De 21 à 50
Moyenne entreprise	De 101 à 500	De 21 à 100	De 51 à 100
Grande entreprise	501 et plus	101 et plus	101 et plus

Source: Publié dans le Journal Officiel de la Fédération le 30 mars 1999.

La dernière modification des critères a été publiée, dans le journal Officiel de la Fédération le 13 décembre 2002. Elle sera présentée par la suite.

Tableau 0.5. La stratification d'entreprises publiée dans le Journal Officiel de la Fédération en 2002

Stratification par nombre de travailleurs			
Secteur Taille	Industrie	Commerce	Services
Micro entreprise	De 0 à10	De 0 à10	De 0 à10
Petite entreprise	De 11 à 50	De 11 à 30	De 11 à 50
Moyenne entreprise	De 51 à 250	De 31 à100	De 51 à100

Source: Publié dans le Journal Officiel de la Fédération le 13 décembre 2002.

Comme il est possible de l'observer, le critère de classification est en accord avec le nombre de travailleurs requis par l'entreprise ; celui-ci est variable, puisqu'il se modifie en fonction du secteur concerné. La différence se trouve dans le secteur commerce qui considère comme petite entreprise un établissement de 30 travailleurs alors que dans le secteur industriel et de services, la limite va jusqu'à 100 travailleurs. Pour ce qui est de la moyenne entreprise dans le secteur industriel, la limite est de 250 employés et dans le secteur commerce et services, elle est de 100 travailleurs.

Cette classification est opérationnelle puisque peuvent exister de petites entreprises qui si on considère le nombre d'employés le sont effectivement, mais si nous considérons d'autres critères comme leur niveau de revenus, les utilités générées ou encore le type de technologie utilisée, elles pourraient être considérées comme des entreprises moyennes ou grandes.

Les micros, petites et Moyennes entreprises (*Mipymes*) influent de manière importante sur le développement de l'économie au Mexique, en effet parmi leurs principaux apports nous trouvons : la participation au PIB, la contribution fiscale et le nombre d'emplois créés. Cependant, ces entreprises ne bénéficient pas de conditions favorables à cause principalement, de la concurrence causée par le phénomène de globalisation.

Cette diversité d'entreprises s'efforce journallement pour survivre et croître dans le contexte actuel de la globalisation des économies, dans ce sens on peut distinguer deux scénarios : les organisations qui ont pris conscience de la nécessité de changement qui augmente leur productivité et celles qui ne visionnent pas le futur et ne s'intéressent qu'à survivre avec une position réactive aux changements imposés par le monde globalisé.

La majorité des *Mipymes* ne dispose pas d'une vision stratégique, raison pour laquelle leurs moyens et leur énergie visent surtout à résoudre diverses problématiques qui représentent pour elles un caractère urgent puisque sont menacées leur survivance ou leur permanence sur le marché. Ce qui signifie qu'elles se préoccupent plus d'une gestion opératoire courante que de la définition d'une vision stratégique, qui nécessairement les obligerait à un investissement en ressources humaines et systèmes d'information: situation qui s'oppose à cette perspective culturelle plutôt orientée vers l'immédiat.

Les *Mipymes* sont d'autant plus vulnérables qu'elles ne disposent pas d'une vision stratégique qui leur permette d'identifier leurs avantages compétitifs ni d'assumer les conséquences de leur faible productivité pas plus que celles de leurs limitations évidentes, pour impulser le développement de leurs fonctions et éviter ainsi des dysfonctionnements qui provoquent des coûts cachés, ce qui a pour conséquence de causer une perte économique importante ainsi qu'une compétitivité limitée qui met en danger la persistance de ces entreprises dans le temps.

C'est dans ce contexte, que nous avons réalisé notre recherche auprès de trois entreprises mexicaines, avec pour objectif d'avoir une incidence sur l'amélioration de leurs performances économiques et sociaux par la mise en place d'un *management stratégique* qui leur donne la possibilité de disposer d'un panorama intégral de leur entreprise ainsi que des compétences nécessaires pour diriger et mettre en œuvre l'utilisation des outils socioéconomiques nécessaires au développement et au contrôle de leur travail de direction.

C'est pourquoi, l'objectif de cette première partie est de présenter les entreprises au sein desquelles nous avons effectué notre recherche/intervention à partir du modèle

socioéconomique des organisations. Pour connaître le type d'entreprises étudiées nous présentons trois chapitres qui correspondent chacun à une entreprise.

Notre étude a été menée de mai 2001 à juin 2003, dans trois entreprises présentées ci-dessous.<sup>32</sup>

1. Moyenne entreprise de confection et commercialisation de maillots de bain. Recherche menée de mai 2001 à juin 2002.
2. Moyenne entreprise de production de jouets en plastique, recherche menée de février à juillet 2002.
3. Petite entreprise de conseil en environnement. Recherche menée de janvier à septembre 2003.

### **0.1.1 La proposition d'interprétation des phases d'Évolution contre Révolution**

Pour décrire l'histoire de l'entreprise nous prendrons comme fil conducteur la proposition Larry E. Greiner (1986), qui propose d'identifier dans le passé d'une entreprise certains indices qui sont critiques pour son succès futur. Il s'agit de situer l'entreprise à l'étape d'évolution contre révolution à laquelle elle se trouve au moment du diagnostic.

Larry E. Greiner considère qu'il est important de connaître l'histoire de l'entreprise pour découvrir les patrons de rendement économique à travers le temps. Il soutient aussi que les opportunités externes du marché déterminent la stratégie d'une compagnie, ce qui à son tour détermine la structure de l'organisation, là se trouve un élément-clé qui affectera la croissance future. À partir des études réalisées par Greiner (1986:70 et 71) se dégagent cinq dimensions-clés pour la construction d'un modèle de développement des organisations.

*Âge de l'organisation.* Il identifie le cycle de vie d'une organisation, cherche à analyser, au moyen de données historiques de l'entreprise, les problèmes de celle-ci ainsi que les principes administratifs qui se sont manifestés au cours du temps. De cette manière, on prétend connaître les attitudes administratives et le comportement des employés en prédisant la résistance au changement.

---

<sup>32</sup> Les entreprises de notre étude varient de petite à moyenne selon le critère établi par le Journal Officiel de la Fédération du 30 mars 1999, à propos de la classification d'entreprises en fonction du nombre d'employés, selon le Journal Officiel de la Fédération de décembre 2002, il y a un changement de paramètres de travailleurs, ce qui fait que maintenant une petite entreprise est considérée comme moyenne. L'entreprise de services passerait de micro à petite entreprise si compte est tenu des critères de décembre 2002.

*Taille de l'organisation.* Les problèmes et les solutions d'une entreprise changent à mesure que le nombre d'employés et le volume de ventes augmente ; de telle façon que la structure d'une organisation est transformée par le temps et par les solutions apportées aux problèmes de coordination et de communication occasionnés par le nombre croissant d'employés ainsi que le volume des ventes. Surgissent alors de nouvelles fonctions, s'imposent les niveaux hiérarchiques et les tâches sont de plus en plus reliées entre elles.

*Étapes d'Évolution.* À mesure que l'âge avance et que la dimension devient plus considérable, un nouveau phénomène se manifeste, c'est celui de la croissance prolongée d'une organisation. Le terme d'*évolution* permet de décrire des périodes de tranquillité au cours desquelles les problèmes ou dysfonctionnements organisationnels se corrigent tout en maintenant la croissance et en suivant le même modèle d'administration.

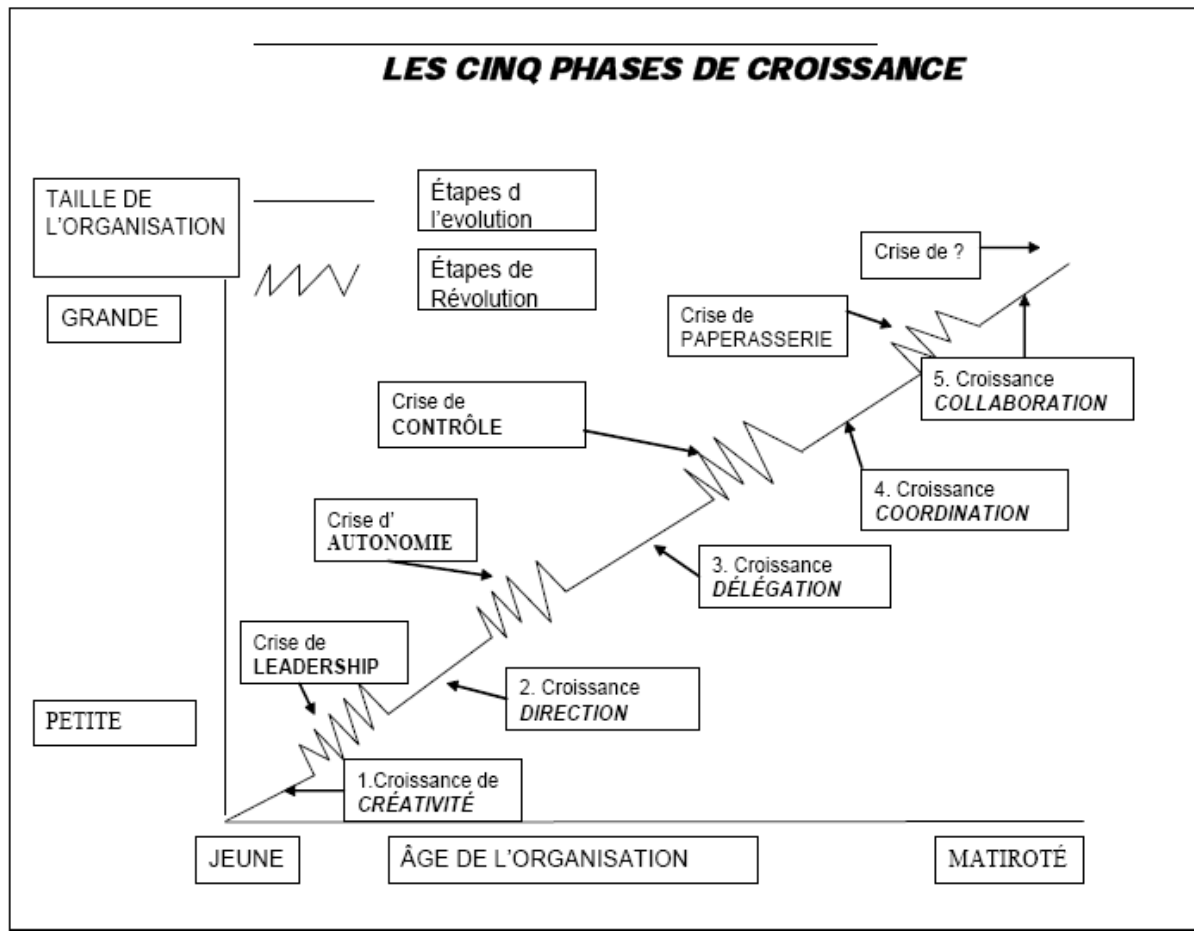
*Étapes de Révolution.* L'auteur considère qu'il n'existe pas de croissance sans parvenir à des étapes de crise, qui rendent nécessaire d'abandonner la pratique passée et d'effectuer des changements capitaux au sein de l'organisation afin de progresser. L'étape de révolution se manifeste par l'introduction de changements organisationnels, soit de nouvelles pratiques de gestion, soit l'introduction d'une nouvelle technologie. Il est important de remarquer que les nouvelles pratiques organisationnelles mises en place ont une incidence sur l'évolution vers une nouvelle étape ainsi que sur la crise elle-même.

*Taux de Croissance de l'Industrie.* Le comportement du marché auquel l'entreprise étudiée appartient influe sur la structure et la stratégie de l'organisation et donc sur ses étapes d'évolution et de révolution.

Dans le schéma suivant, nous présentons les étapes d'évolution et de révolution à partir des axes d'âge et de taille proposée par Greiner, qui soutient que dans la mesure où une entreprise se déplace à travers les phases de développement, chaque période d'évolution crée sa propre révolution ou crise.

Figure 0.1. Les phases de croissance





Source: L.E. Greiner "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones" dans *Clásicos Harvard de la Administración México* Edition spéciale pour des promotions éditoriales mexicaines S.A. de C.V. Volume 2 1986.

Dans l'analyse des trois entreprises étudiées nous ferons référence à ce modèle d'évolution.

# Chapitre 1. L'entreprise de production et de commercialisation de maillots de bain

La recherche effectuée sur l'entreprise de maillots de bain a commencé en mai 2001 par un premier contact avec la directrice-actionnaire, propriétaire de 45% des actions. La gérante de magasins a exprimé les problèmes qu'elle détectait et attendait que l'équipe de recherche lui

propose des solutions à ceux-ci : haute rotation du personnel dans les magasins et failles du service clientèle.

Selon l'entrevue, la principale cause de la haute rotation entre les vendeuses est due à leurs problèmes familiaux, en effet il s'agit en général de jeunes femmes qui se retirent de l'activité professionnelle dès la maternité.

L'attitude de la directrice-actionnaire est une attitude traditionnelle à laquelle le consultant doit apporter une réponse immédiate pour résoudre les problèmes, mais comme nous l'avons mentionné plus haut dans la méthode de recherche/intervention du modèle socioéconomique des organisations, est établi un processus interactif dans lequel le chercheur participe à l'action comme coproducteur de connaissance avec les acteurs de l'entreprise.

La différence entre le consultant traditionnel et le chercheur/consultant, c'est que le premier a une interaction avec la haute direction et propose des solutions, alors que le second crée un climat de confiance entre tous les acteurs afin que de manière collective soient reconnus leurs problèmes et définies de possibles solutions. Le chercheur/consultant émerge donc comme un facilitateur de processus d'interactivité cognitive, en favorisant une ambiance propice à une meilleure communication et négociation, c'est-à-dire que son rôle ne se limite pas à la proposition de solutions.

Au cours du processus d'application du modèle socioéconomique à des entreprises mexicaines, il nous a fallu ajuster certaines formes d'interaction entre le chercheur/consultant et la directrice-actionnaire afin d'établir la confiance par la reconnaissance des compétences et l'intégrité du groupe de recherche.

Pour des raisons culturelles, l'entrepreneur mexicain ou latin en général valorise les conseils des consultants qui lui permettent de résoudre de manière immédiate des problèmes. Ceci ne signifie pas que les problèmes se résolvent en profondeur comme nous pourrions l'observer dans l'analyse des performances, mais que des actions sont entreprises pour établir une communication plus rapide entre la professeur/chercheuse/consultante et les acteurs de l'entreprise.

Dès la deuxième réunion de travail avec la directrice de magasins, de petites solutions de facile et immédiate application ont été proposées, sans qu'il y ait eu nécessité d'intégrer les groupes de projets. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

**Premier**

**contact**

Réalisé en mai 2001 avec la finalité de proposer l'élaboration du diagnostic socioéconomique des organisations, partie du travail de recherche des étudiants de 5ème semestre de la carrière d'administration.

La présentation a lieu en présence de la Gérante de magasins qui est actionnaire de 45% du capital.

Les problèmes évoqués par la gérante/actionnaire sont: diminution des ventes et haute rotation des postes des vendeuses.

*Source: Larry E. Greiner " Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", dans Clásicos Harvard de la Administración, México, Edition spéciale pour des promotions editoriales mexicaines S.A. de C.V. Volume 2 1986.*

Sont présentés ici les antécédents de l'entreprise pour situer le contexte dans lequel le diagnostic des dysfonctionnements a été effectué.

## **1.1. L'Histoire de l'entreprise de confection de maillots de bain**

L'entreprise, objet de notre étude bénéficie d'une grande acceptation sur le marché. Il est important de mentionner que ses produits sont de haute qualité et que les produits concurrents sont principalement des produits d'importation. La marque des maillots de bain est reconnue par un segment du marché au Mexique, qu'il est possible de qualifier comme de niveau socioéconomique haut et moyennement haut.

Les modèles de ses maillots de bain sont de haute qualité, ils sont réalisés avec des tissus et des accessoires importés d'Italie, d'Espagne, des États Unis et du Brésil. Le principal canal de distribution est d'abord les magasins de la marque elle-même qui portent le nom de cette

marque et ensuite les grands magasins de distribution d'articles de sport comme Martí, marque de grand prestige dans les principales villes du Mexique.

Le capital social de l'entreprise est partagé entre trois actionnaires, deux sont d'origine colombienne qui possèdent 90% des actions et une troisième d'origine mexicaine qui détient 10% du capital.

L'histoire de cette entreprise commence à l'arrivée à Mexico d'une des actionnaires le 9 septembre 1979. La première actionnaire arrive au Mexique, à cause de la situation économique traversée, il y a 22 ans par la Colombie, accompagnée de son jeune fils de 7 ans et munie d'une machine à coudre portable de marque Singer. Elle veut étudier l'anthropologie à l'Université Nationale Autonome du Mexique. Poussée par le besoin économique et son esprit entreprenant, elle se forme au marché de maillots de bain confectionnés sur mesure. Soulignons qu'elle ne connaissait pas, à l'époque, le processus de confection de ce produit, ce qu'elle découvre et apprend en copiant des maillots de bains d'autres marques. Le nombre de ses clients se met à augmenter et elle ne peut plus, seule, satisfaire la demande. Ses clientes appartiennent à la haute société, elle entre en contact avec elles grâce à une amie colombienne. Au début des années 80 elle retourne en Colombie pour rendre visite à sa famille et revient à Mexico accompagnée de sa sœur qui vient pour l'aider à son travail de confection.

C'est ainsi qu'elles font face à la demande du produit, elles travaillent dans leur appartement avec deux machines à coudre portables. Les tissus qu'elles cousent n'étaient pas ceux qui sont habituellement utilisés pour ce type d'article, elles ne connaissaient au départ ni les fournisseurs ni le processus de confection. L'argent reçu était divisé en trois parties : une pour vivre, une pour acheter la matière et diffuser le produit et la troisième constituait un fond de réserve pour faire face aux frais imprévus. L'organisation de travail débutante prenait forme, à partir du principe selon lequel une des deux femmes cousait (processus de production) et l'autre cousait et vendait (processus de ventes et production).

La première actionnaire commence à travailler les maillots de bain Catalina, ce qui représente la première approche, avec des machines industrielles de couture, elle découvre aussi le processus de confection à partir de tissus de LICRA, ce qui représentait une difficulté dans la mesure où celui-ci s'étire. Les Colombiennes décident de s'associer à deux Mexicains qui leur apportent un capital leur permettant d'agrandir leur affaire, ils contrôlent la partie administrative et les deux femmes réalisent le processus de production et de ventes. À cette époque s'incorpore à l'affaire, une troisième sœur qui vendait alors ses propres produits à

Acapulco, cette situation a facilité la distribution des maillots de bain à Acapulco. Elles vendaient alors pour le magasin *Acapulco Pacific*.

Cette association n'a pas été bénéfique, l'argent ne suffisait pas à acheter les matières premières, l'entreprise *Acapulco Pacific* fait une proposition d'association, les Colombiennes décident de se séparer de leurs associés mexicains. Après quelques débuts désagréables, elles commencent une nouvelle société avec les propriétaires de *Acapulco Pacific*, cette association leur permet de mieux connaître le marché et le produit, mais ne se révèle pas rentable, elles décident alors de se séparer de *Acapulco Pacific*.

En 1986, elles constituent l'entreprise, objet de cette étude, la qualité que les produits ont actuellement est due à un processus d'apprentissage basé sur des réussites et des erreurs sur les processus de production dans lesquels il y avait un grand gaspillage de matières premières. La conception des maillots est réalisée par une des sœurs, qui devient la styliste empirique ; l'expansion de l'affaire commence vraiment avec sa participation à la foire de la confection de Guadalajara où le produit est vendu à des grossistes.

En 1990, s'incorpore à la société, l'actionnaire qui se consacre aux fonctions administratives, c'est la seule du groupe qui ait suivi une formation universitaire en gestion des entreprises, cela lui permet d'organiser professionnellement l'entreprise. La première équipe de production a été improvisée mais appliquait cependant une politique de formation des employés et d'embauche de personnel ayant de l'expérience dans le domaine, ceci a favorisé la conformation d'une équipe de travail professionnalisée.

Le 19 mai 1994 a été inauguré à Acapulco, le premier magasin, à cette époque les actionnaires ne croyaient pas beaucoup aux magasins, mais rapidement elles ont compris que de bénéficier de leur propre canal de distribution leur apportait de la liquidité ainsi qu'un développement du marché. Actuellement, elles disposent de neuf magasins dans la Zone Métropolitaine, de deux à Acapulco et d'un à Guadalajara.

La mission, la vision et les valeurs qui guident les actions de l'entreprise sont:

#### MISSION

*“Offrir à la femme des maillots de bain de haute qualité en satisfaisant son goût de l'esthétique avec des modèles exclusifs et originaux, qui confirment l'engagement et l'application que nous avons en tant qu'entreprise.*

*Dans nos magasins nous offrons à*

*nos clients, hommes et femmes,  
tous les articles et accessoires pour la plage”*

## VISION

*“Être à moyen terme une entreprise solide sur le marché,  
capable de satisfaire les goûts de nos clients et ainsi faire  
que notre marque de maillots de bain soit  
reconnue pour la qualité avec laquelle ils sont fabriqués”*

## VALEURS

Qualité

Efficacité

Honnêteté

Travail en équipe

Entraide

Loyauté

Justice

Développement et opportunités

Santé

Respect

Attention

Application

Amitié

Il est important d'analyser comment cette entreprise est passée de l'auto emploi à petite entreprise ayant de grandes perspectives d'expansion.

Dès le premier entretien nous avons constaté que l'ambiance de travail est bonne, la base directrice est la confiance, la propriétaire part de la prémisse selon laquelle il existe des besoins économiques, elle paye donc des salaires justes et permet à ses employées de bénéficier de toutes les prestations prévues par la loi. Dans l'usine il existe une faible rotation de personnel, on considère donc que les travailleuses sont satisfaites, alors que dans les magasins, le poste de vendeuse connaît une haute rotation.

## **Problématique de l'entreprise selon l'entrepreneur**

Finances. Le capital est réduit ce qui rend difficile la standardisation des achats, le paiement des fournisseurs, des salaires et d'autres dépenses. Difficultés budgétaires.

Personnel. La plupart des employés ont terminé leurs études primaires, certains sont allés jusqu'au collège. La pratique professionnelle a été apprise au sein de l'entreprise. La relation de travail est de l'ordre à face. Triplicité professionnelle.

Production. Difficulté de processus de production, coûts élevés dus au fait qu'il est nécessaire de payer de la manufacture, des heures supplémentaires; la qualité ne répond pas aux attentes souhaitées.

Niveau de direction: Lassitude et perte de contrôle, les points précédents sont à l'origine de problèmes d'organisation.

### **1.1.1 Le personnel occupé et lignes de produits**

Pendant une période de cinq ans l'entreprise s'est développée tant en production qu'en canaux de distribution, le personnel a donc augmenté en proportion, 68 personnes qui sont réparties de la manière suivante: 3 directifs, 6 cadres moyens, 30 personnel de magasin, 7 personnel administratif et 22 personnel de production.

Au début de la recherche, l'entreprise disposait de 12 magasins, six mois plus tard, la gérante s'est vue obligée de fermer le magasin d'Altavista à cause de sa faible rentabilité.

## **1.2 Les phases d'évolution contre révolution**

Considérer les cinq phases de développement présentées sur le tableau 1-1, nous permet de préciser le chemin parcouru ainsi que la phase où se trouve actuellement l'entreprise.

*Croissance par la créativité (Crise de leadership)* A travers l'histoire de l'entreprise, nous pouvons préciser que l'arrivée de la deuxième sœur, l'esprit d'entreprise de la première et le haut niveau de créativité en matière de confection de maillots de bain a permis la croissance, en passant d'un simple atelier de couture familial clandestin à une entreprise formelle ayant un processus de travail déterminé. Un autre élément à prendre en compte, est celui du contrôle et du réinvestissement des bénéfices, ce qui a contribué aussi à la croissance de l'entreprise.

Mais, comme le mentionne Greiner, la croissance amène à la perte de contrôle et au besoin d'une connaissance plus technique pour contrôler et rationaliser les coûts de production. C'est ainsi que commence une période de crise dans l'entreprise qui est résolue par l'incorporation de fonctions d'administration, raison pour laquelle les deux sœurs décident de s'associer avec une troisième actionnaire qui met en place un système administratif formel.

***Croissance par la Direction (Crise d'Autonomie).*** Comme cela a été mentionné dans l'étape antérieure, la solution à la crise de leadership a permis de passer à l'étape d'évolution chiffrée en critères administratifs plus rationnels, ceci a pu être réalisé grâce à la mise en place de nouvelles fonctions de direction, causant ainsi une augmentation de la productivité et donc une diminution des coûts de production. Elles (les Colombiennes) ont alors été décidé d'asseoir une stratégie de chaîne d'intégration en aval, en considérant leurs propres canaux de distribution, ce qui fait qu'elles ouvrent leur premier magasin grâce à la vente de leurs produits. Cette stratégie a permis une plus grande liquidité, puisqu'il s'agissait de ventes au comptant et a eu pour conséquence une plus grande dépendance des clients grossistes. Ainsi que le signale Greiner (1986: 74), à cette étape est introduit un système d'organisation fonctionnel avec la séparation des fonctions commerciales et de production, est introduit alors un système de comptabilité des coûts, inventaires et ventes, la communication devient plus formelle et impersonnelle en fonction des canaux établis par la hiérarchie. La crise qui se présente à la fin de cette étape d'évolution demandera pour être dépassée, une plus grande autonomie pour le développement des activités.

***Croissance par la Délégation (crise de contrôle).*** La croissance de l'organisation qui établit huit magasins en Zone Métropolitaine, deux à Acapulco et un dans le siège du bureau central provoque une nouvelle crise. L'adaptation de sa structure organisationnelle, dans laquelle sont compris ses différents magasins, modifie le système d'administration jusqu'alors appliqué, il faut maintenant inclure de nouveaux contrôles à partir de la décentralisation avec de nouveaux points de ventes.

***Croissance par la Coordination (Crise de Paperasserie).*** Nous considérons que l'entreprise de confection de maillots de bain est sur le point d'aborder cette phase, puisque sont en train d'être mis en place des systèmes formels de contrôle et de coordination entre tous les centres de ventes et le centre de fabrication au moyen de réseaux informatisés et de l'établissement de procédures formelles de planification.

Dans le tableau 1-1, sont présentées les pratiques d'organisation pendant les cinq phases de croissance proposées par Greiner dont l'étude sera approfondie dans les chapitres suivants.



L'entreprise présente une croissance irrégulière, ce qui est la source de ses principales difficultés ; son expansion géographique n'est pas basée sur le développement de processus, de systèmes de contrôle ni de prise de décisions stratégiques, cela a pour conséquence un ensemble de dysfonctionnements et de coûts cachés.

Tableau 1.1. Les pratiques d'organisation pendant l'évolution en cinq phases de croissance, usine de confection de maillots de bain

CATEGORIE	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
OBJECTIF DE LA GERANCE	Produire et vendre	Efficacité des opérations	Expansion du Marché	Consolidation de l'organisation	Résolution de problèmes et innovation
Structure d'organisation	Informelle	Centralisée et fonctionnelle	Décentralisée et géographique	Ligne-staff et groupes de produits	Matrice d'équipes
Style de haute gérance	Individualiste y entreprenant	Directif	Délé gateur	Gardien	Participatif
Processus	Chaotique et non documenté, les travailleurs connaissent les processus	Le processus est connu par le groupe de travailleurs, mais ne se trouve pas formalisé	On a une vision du processus dans sa totalité et on est attentif aux interrelations entre les tâches qui conformément le processus par des diagrammes de flux	Si outre obtenir une vision globale du processus, celui-ci est mesuré de manière adéquate	Optimisation des processus

Système de contrôle	Performances sur le marché	Standards et centre de coûts	Bilans et centres d'utilités	Plans et centres d'investissement	Etablissement mutuel d'objectifs
EMPHASE ADMINISTRATIVE SUR LES RÉCOMPENSES	Propriétaires	Hausse des salaires et des mérites	Gratifications individuelles	Participation aux utilités et option d'achat d'actions	Gratification par équipe.

Source: L. E. Greiner, «Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones» dans *Classiques Harvard de l'Administration, Mexico, Edition spéciale pour des promotions éditoriales mexicaines, S. A de C. V., volume 2, 1986, p. 76.*

### **1.3 Les phases de recherche**

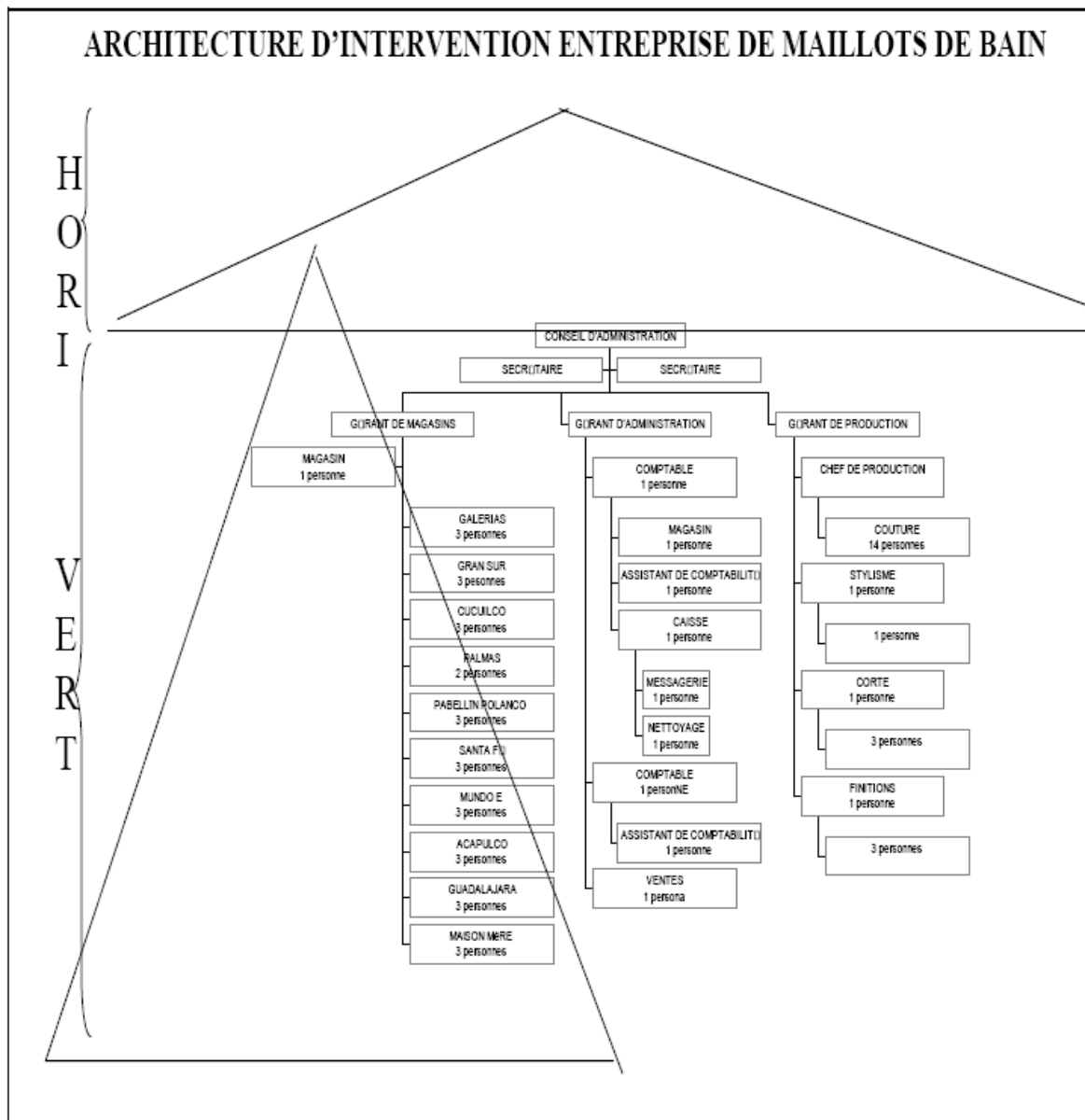
À partir du premier entretien avec la directrice de magasins qui a eu lieu le 28 juin 2001, nous avons disposé d'un panorama général de l'entreprise, ce qui nous a permis de procéder aux phases de recherche suivantes:

1. Concevoir l'architecture de l'intervention laquelle a été présentée à la gérante du magasin pour autorisation d'un agenda d'entretiens.
2. Obtenir l'information. Entretiens de dysfonctionnements, observation et documentation Horivert.
3. Organiser des réunions avec la gérante des magasins pour établir la matrice de compétences et pour analyser les principaux dysfonctionnements évoqués.
4. Organiser des réunions avec la gérante des magasins et la gérante de production pour analyser les problèmes de délais de distribution du produit.
5. Organiser une réunion avec le conseil d'administration, pour présenter l'effet miroir et pour disposer de l'autorisation nécessaire pour continuer avec l'étape de développement du projet d'amélioration.
6. Mener 17 entretiens avec les vendeuses et la responsable de magasin, ce qui représente deux entretiens par magasin, un en semaine et un le week end ; cela a concerné 100% des vendeuses de la Zone Métropolitaine. Les entretiens ont eu une durée moyenne d'une heure.
7. Réaliser une réunion avec tous les acteurs professionnels et les consultants/chercheurs pour la présentation de *l'effet miroir*.
8. Organiser 3 réunions avec les équipes de travail pour la proposition du projet d'amélioration.
9. Visites des magasins de maillots de bain de la compétence de l'entreprise étudiée.

### **1.4 L'architecture de l'Intervention**

Nous présenterons maintenant *l'architecture de l'intervention en entreprise de maillots de bain*. En voici la première étape d'intervention centrée sur le secteur des magasins.

Figure 1.1. L'architecture d'intervention



*Source: Élaboré par la Maîtrise Griselda Martínez, Rapport de recherche, Mexico, UAM-X, novembre 2001.*

Pour réaliser l'étude et les propositions d'action, dans l'élaboration du Plan d'actions stratégiques internes et externes (Pasintex), qui sera présenté dans la deuxième partie, il faut réaliser une étude sur la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs et potentiels ; celle-ci est présentée dans l'annexe 1 de l'entreprise.

# Chapitre 2. L'entreprise industrielle de fabrication de jouets en plastique

Cette recherche est le résultat du processus collectif d'enseignement/ apprentissage des modules de 5<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> trimestre de la filière administration de la UAM-X, elle a bénéficié de l'appui des étudiants inscrits dans mes groupes. Le premier contact a été établi en 2002, au moyen d'un entretien avec le gérant de production, qui est entré dans l'entreprise en qualité d'ouvrier et 15 ans plus tard occupe un poste de gérance.

Le processus a été similaire à celui suivi dans l'entreprise précédente, un premier contact a été pris pour proposer nos services en tant qu'université publique. Un double engagement a été pris.

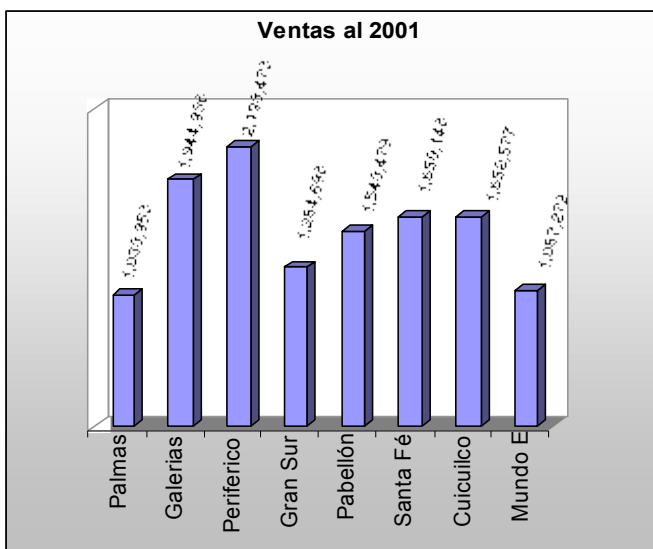
1) De la part de l'université, étudiants et professeur/chercheuse, nous nous engageons à remettre à la fin de la recherche un diagnostic de dysfonctionnements

2) De leur côté, les représentants de l'entreprise s'engagent à fournir l'information nécessaire sur celle-ci et à promouvoir la participation de tous les acteurs du secteur de production pour réaliser les entretiens qualitatifs.

Dès le premier entretien, le gérant de production nous a manifesté les problèmes qu'il détectait et il a exprimé qu'il espérait que l'équipe de recherche lui en propose des solutions : haute rotation du personnel dans le secteur de production et manque de qualité des produits.

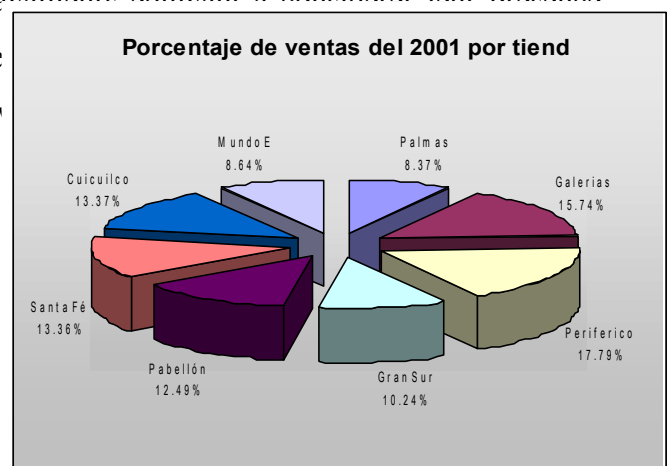
Selon lui, la principale cause de cette grande rotation des ouvriers est le bas salaire offert, en effet il n'est proposé qu'un salaire minimum équivalent à 145 euros mensuels, pour une participation au processus de production qui est un travail routinier et ennuyeux.

L'attitude du gérant de production est une attitude tout à fait traditionnelle, il a un style de



travailleurs équivalent à considérer leur présence

oce  
trav



Le gérant de production n'a pas de formation universitaire, ce qui laisse suggérer qu'il ne dispose pas des compétences appropriées pour assumer sa fonction, les promotions dont il a bénéficié au sein de l'entreprise lui ont permis d'atteindre le niveau de gérance.

La relation entreprise/consultant est de type traditionnel. Le consultant doit donner une réponse immédiate et apporter la solution aux problèmes posés, mais comme nous l'avons mentionné antérieurement dans la méthode de recherche/intervention du modèle socioéconomique des organisations, s'est établi un processus interactif là où le chercheur participe à l'action comme coproducteur de connaissance avec les acteurs de l'entreprise.

Au cours du processus d'application du modèle socioéconomique au marché mexicain, au sein de cette entreprise, il s'est produit le même phénomène que nous avons constaté dans l'entreprise précédente, nous avons dû ajuster certaines formes d'interaction entre le chercheur/consultant et le gérant de production, afin de gagner sa confiance par la reconnaissance de ses compétences et par l'intégrité du groupe de chercheurs.

À partir de la deuxième réunion avec le gérant de production, il a été possible de lui indiquer quels étaient les problèmes les plus visibles dans le processus de production ainsi que les coûts cachés qui s'y rattachaient.

**Premier**

**contact**

Réalisé en février 2002 avec la finalité de proposer l'élaboration du diagnostic socioéconomique des organisations, partie du travail de recherche des étudiants de 12ème semestre de la carrière d'administration.

La présentation a lieu en présence de la Gérante de Production qui est employée de l'entreprise.

Les problèmes évoqués par la gérante de production sont: diminution des ventes et mauvaise qualité des produits.

Nous présenterons maintenant les antécédents de l'entreprise afin de situer le contexte dans lequel a été effectué le diagnostic de dysfonctionnements.

## 2.1. L'Histoire de l'entreprise <sup>33</sup>

L'entreprise objet de notre recherche est une moyenne entreprise mexicaine<sup>34</sup> qui se consacre à la fabrication de jouets en plastique. Elle dispose de 10 000 m<sup>2</sup> d'installations productives et d'un personnel composé de 385 employés, elle est située 351 Calle Monzón, colonia Cerro de la Estrella, Delegación Iztapalapa ; *Entreprise de Jouet Mexicaine, Empresa Juguetera Mexicana* est une entreprise qui a démarré ses premières opérations avec 4 machines injecteuses et 2 machines souffleuses, 23 employés et une surface disponible de 1 500 m<sup>2</sup>. Elle a été fondée en 1969 par les frères Alfredo et Alberto Simán Russ et actuellement elle fait partie des principales entreprises mexicaines de fabrication de jouets, de plus son capital est cent pour cent mexicain.

L'entreprise surgit avec la perspective de créer une structure qui fabriquerait des jouets en plastique et qui grandirait suffisamment vite pour s'imposer dans le marché comme entreprise de qualité.

Les premiers produits en ont été les voitures *buggy et mc. Laper* et les poupées *Panchito, Bikina et Paquita*. Actuellement elles disposent d'une grande ligne d'articles pour enfants qui sont distribués dans tout le Mexique, par les chaînes de supermarchés (Aurrerá, WallMart, Carrefour, Gigante, Chedraui, etc.) et par des distributeurs grossistes.

À 30 ans après sa fondation l'organisation dispose d'une moyenne de 300 employés qui travaillent, répartis dans les différents bureaux, usine de production et magasins de produits finis, outre 9 agents de vente à l'intérieur du Mexique, 9 promoteurs et 2 superviseurs qui couvrent la Zone Métropolitaine.

Cette entreprise réalise aussi des fonctions de manufacture puisqu'elle fabrique des produits pour la compagnie Mattel Co ainsi que des pneus pour les bicyclettes Benotto. Son produit le plus vendu est le porteur ( petit véhicule en plastique, muni d'un volant sur lequel l'enfant est assis, le jeune conducteur se propulse en poussant sur ses pieds).

---

<sup>33</sup> Pour ce chapitre, nous avons utilisé l'information interne de l'entreprise, présentée dans le manuel d'organisation, celle-ci est d'ailleurs présentée dans le travail de recherche d'Alvarez Ortiz, Reyes Méndez et Rojas Franco, *Planification stratégique. Un modèle viable pour une entreprise de jouets mexicaine* dirigé et conseillé par le Professeur Griselda Martínez Vázquez, printemps 2002.

<sup>34</sup> L'entreprise objet de notre étude est une petite entreprise, si nous considérons ce qui est établi par le Journal Officiel de la Fédération du 30 mars 1999, en relation à la classification par taille d'entreprise en accord avec le nombre de travailleurs et pour le secteur industriel, on considère qu'une micro entreprise comprend de 0 à 30 travailleurs, une petite de 31 à 100 travailleurs, une moyenne de 101 à 500 travailleurs et une grande plus de 500 travailleurs. En décembre 2002, il y a eu un changement de paramètres d'appréciation des travailleurs, raison pour laquelle l'entreprise qui nous occupe est considérée comme moyenne.

Actuellement elle possède 16 machines injecteuses, qui vont de 50 tonnes à 700 tonnes d'injection et de 30 grammes à 2 tonnes (6 machines souffleuses qui vont de 5 litres à 25 litres de soufflage), distribuées dans le secteur de production ; il faut souligner que c'est la seule usine de ce genre qui produit ses propres moules dans leur totalité.

Sa principale activité est la fabrication de jouets en plastique de tous types, ses installations sont constituées de secteurs de production, d'emmagasinement, de montage et d'un atelier mécanique ainsi que de services d'administration et de gérance.

Depuis 1995, suite au Traité de Libre Commerce entre les États Unis et le Canada, elle a développé ses propres modèles (tel est le cas des produits 111 et 422-Battle dans leurs deux versions respectives, une à tirer l'autre pour monter dessus) et produit des articles pour la compagnie Mattel Toys.

Cette entreprise est une des rares entreprises du Mexique qui ait survécu à l'ouverture commerciale qui s'est produite au Mexique depuis 1982. Même si elle a engendré une grande quantité de coûts cachés, la diversification de ses activités lui a permis de se maintenir sur le marché, elle propose un jouet de basse qualité qui est principalement dirigé aux classes populaires lesquelles constituent 70 % de notre population.

Parmi les principaux aspects qui caractérisent le profil de l'entreprise on trouve:

#### Mission

Fournir les meilleurs produits et services qui comblent les besoins de nos clients en leur proposant des innovations constantes ainsi qu'une amélioration continue de la qualité et du prix<sup>35</sup>.

Etre engagé avec les travailleurs, les clients et la communauté.

Créer des jouets nouveaux, sûrs, durables et d'excellente qualité, qui satisfassent les enfants aussi bien que leurs parents en maintenant nos produits sur le marché et en faisant qu'ils restent leaders et continuent de représenter une source de travail sûre et stable<sup>36</sup>.

#### Politiques

La politique de ressources humaines offre une ample vision de l'importance que représente l'élément humain pour Empresa jouet mexicain

---

<sup>35</sup> Manuel de bienvenue du travailleur : Empresa Juguetera Mexicana S A de CV 2001 p. 4.

<sup>36</sup> Idem 4.

Elle dispose d'une politique de "portes ouvertes", qui reflète la liberté qu'ont les travailleurs pour s'exprimer et commenter leurs difficultés avec l'assurance d'être entendus et de recevoir l'orientation indiquée.<sup>37</sup>

Prestations<sup>38</sup>

Vacances

Prime d'assistance et de ponctualité

Prime annuelle d'assistance

Bons de jouets.

Prime de fin d'année

Bourses

Assurance vie

Couverture sociale

Service médical

Restaurant d'entreprise.

Fonds d'épargne

*Produits:*

La ligne de l'entreprise comprend 195 produits différents qui sont concentrés sur quinze lignes d'articles: voitures, coffrets, poupées, porteurs, divers, hochets, plage, peignes et autres articles de coiffure, promotion, manufacture, exportation, articles de fêtes ; Alsi, Asplas et l'entreprise étant épuisés. (Voir annexe2)

Actuellement, cette entreprise fait partie des trois premiers producteurs de jouets à niveau national, et fournit tous les supermarchés du territoire national. Dans le groupe qui consolide cette entreprise de jouets se trouve une chaîne de 16 magasins, propriété du même actionnaire.

## **2.2 Les phases d'évolution contre révolution**

Considérer les cinq phases de développement présentées dans le tableau 2-1, nous permet de préciser le chemin parcouru ainsi que la phase dans laquelle se trouve actuellement l'entreprise.

---

<sup>37</sup> Idem 5.

<sup>38</sup> Idem 8.



Tableau 2.1. Les phases d'Evolution contre Révolution

PHASES	EVOLUTION	RÉVOLUTION
1. Créativité	<p>Existe une orientation technique ou d'entreprise.</p> <p>La vente d'un nouveau produit absorbe totalement ses énergies physiques et mentales.</p> <p>La communication est fréquente et informelle.</p> <p>La gérance agit selon les réactions des clients.</p>	<p>Besoin de méthodes plus efficaces de fabrication.</p> <p>Les nouveaux employés ne sont pas motivés par un intense engagement avec nouveau produit.</p> <p>Un capital complémentaire est apporté.</p> <p>Nécessité de nouvelles procédures comptables.</p>
2. Direction	<p>Introduction d'une organisation fonctionnelle</p> <p>Spécialisation des postes de travail</p> <p>Introduction de systèmes de comptabilité pour les inventaires et les ventes</p> <p>La communication devient plus formelle et plus impersonnelle</p>	<p>Hiérarchie centralisée</p>
PHASES	EVOLUTION	RÉVOLUTION
3. Délégation	<p>Plus grande responsabilité des gérants d'usines</p> <p>Primes pour stimuler la motivation</p> <p>La communication est rare et se transmet par correspondance</p>	<p>Techniques de coordination spéciales</p>
4. Coordination	<p>Incorporation de groupes de produits</p> <p>Etablissement de procédures formelles de planification</p> <p>Propositions d'options d'achat d'actions</p>	<p>Création d'un manque de confiance entre la ligne et l'administration</p> <p>Crise de paperasserie</p>

5. Conformation d'équipes de travail Saturation psychologique  
 Collaboratio Intégration des équipes avec le  
 n personnel de différents secteurs  
 fonctionnels  
 Réunions fréquentes

Source: Álvarez, Ortiz, Reyes Méndez et Rojas-Franco, Planeación estratégica. Un modelo viable para una empresa juguetera mexicana, irigé et conseillé par le Professeur Griselda Martínez Vázquez, printemps 2002.

Tableau 2.2. Les pratiques d'organisation pendant l'évolution en cinq phases de la croissance de l'entreprise mexicaine de jouets

CATEGORIE	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
POINT DE VUE DE LA GÉRANCE	Produire et vendre	Efficacité des opérations	Expansion du marché	Consolidation de l'organisation	Résolution de problèmes et innovation
STRUCTURE DE L'ORGANISATION	Informelle	Centralisée et fonctionnelle	Décentralisée et géographique	ligne-staff et groupes de produits	Matrice d'équipes
STYLE DE HAUTE GÉRANCE	Individualiste et patronal	Directif	Délégateur	Gardien	Participatif
PROCESSUS	Chaotique et non documenté. Les travailleurs ne connaissent pas le processus	Le processus est connu par le groupe des travailleurs, mais n'est pas formalisé	Il existe une vision du processus dans sa totalité ainsi qu'une attention aux interrelations entre les tâches qui conforment le processus par des diagrammes de flux	Si outre obtenir une vision globale du processus, celui-ci est mesuré de manière adéquate	Optimisation des processus
SYSTÈMES DE CONTRÔLE	Performances sur le marché	Standards et centres de coûts	Bilans et centres d'utilités	Plans et centres d'investissement	Établissement d'objectifs mutuels
EMPHASE ADMINISTRATIVE SUR LES PRIMES	Propriétaires	Hausse des salaires et des mérites	Gratifications individuelles	Participation aux utilités et option d'achat d'actions	Gratification par équipe

Source: Elaboré à partir de la proposition de Greiner Larry. "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", dans Clásicos Harvard de

*la Administración, México, Edition spéciale pour les promotions editoriales mexicaines S. A de C. V., volume 2, 1986, page 76.*

L'entreprise se trouve dans la première et la deuxième phase, bien qu'elle présente de graves problèmes de production dus à la manière d'organiser le travail et au manque de sentiment d'appartenance à l'entreprise de la part des travailleurs, ce qui a pour conséquence une faible qualité et une faible productivité.

## **2.3 Les phases de recherche**

Dès le premier entretien avec le gérant de production, nous avons pu avoir un panorama général de l'entreprise, nous avons ensuite procédé selon les phases suivantes:

- 1) Formater l'architecture de l'intervention qui a été par la suite présentée au gérant de production afin qu'elle soit autorisée et que soit établi un agenda d'entretiens.
- 2) Recueillir l'information, perception de dysfonctionnements, observation et documentation Horivert.
- 3) Organiser quatre réunions avec le gérant de production et les chefs de secteurs pour conformer la matrice de compétences et analyser les principaux dysfonctionnements évoqués.
- 4) Organiser quatre réunions avec le gérant de production pour analyser les problèmes du processus de production.
- 5) Présenter au gérant de production l'agenda d'entretiens et sa dynamique.

### **2.3.1. La dynamique des entretiens (voir annexe 2):**

20 entretiens ont été organisés avec le personnel de base, 13 entretiens avec des chefs et des superviseurs y 2 entretiens avec des gérants.

On a considéré des groupes de 6 travailleurs, soit un total de 12 personnes rencontrées par jour, la durée de l'entretien avec le groupe a été de 45 minutes et sur une durée de 10 jours, un total de 120 travailleurs du personnel de machines et de finitions soit approximativement 50% du personnel a été touché.

On a rencontré de manière individuelle tous les chefs du secteur de production puisqu'il existe des activités liées entre elles. Le temps estimé pour chaque entretien est de 30 min.

On a réalisé 2 entretiens simultanés avec 2 superviseurs. Le temps estimé pour chaque entretien est d'approximativement 30min.

Tous les entretiens sont confidentiels, aucun enregistrement n'a été effectué.

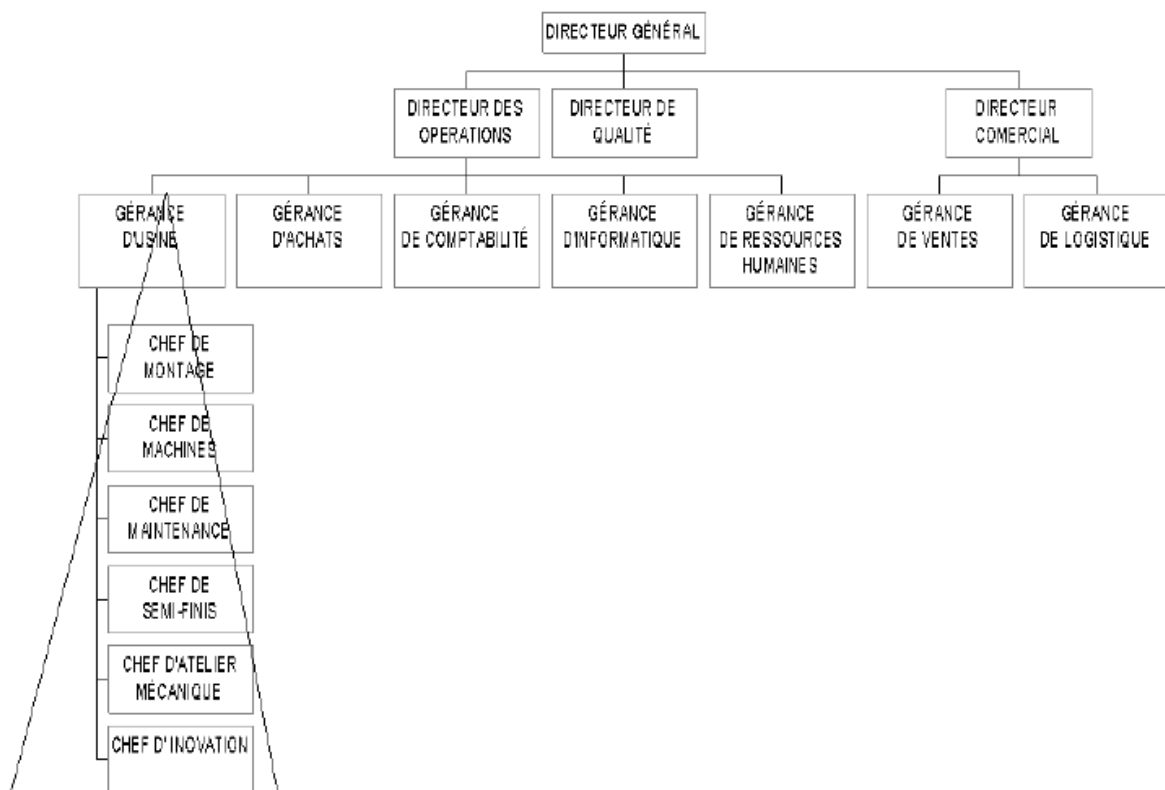
Les entretiens n'ont pas été enregistrés, mais on a repris principalement les phrases témoins de tous les travailleurs.

## 2.4 L'architecture de recherche /intervention

Voici maintenant *l'architecture d'intervention de l'entreprise de jouets*, figure 2-1, dans laquelle est présentée l'étape d'intervention dans le secteur de production.

La recherche/intervention a été réalisée exclusivement auprès de la Gérance de Production et un entretien a été réalisé avec la Gérance de Ressources Humaines. Il n'a pas été possible de poursuivre les entretiens avec les autres gérances parce que le Directeur Général de l'Entreprise ne se trouvait pas alors au Mexique et n'a pas pu autoriser la recherche.

Figure 2.1. L'architecture de l'intervention dans l'entreprise de jouets



Source: Document interne de l'entreprise: Livre d'accueil, page 11.

Pour réaliser l'étude et les propositions d'action pour l'élaboration du Plan d'actions stratégiques internes et externes (Pasintex), il faut étudier la position de l'entreprise par

rapport à ses concurrents directs et potentiels, pour plus ample information consulter l'annexe 2.

## **Chapitre 3. L'entreprise de conseil pour l'environnement** <sup>39</sup>

À partir du processus de globalisation, le Mexique affronte une scène de profonds et incessants changements, qui ont un impact sur la participation des entreprises mexicaines dans les différents secteurs économiques. Dans la configuration du secteur économique du Mexique, il existe une augmentation de la participation des entreprises transnationales ou de capital étranger dans les branches d'économie là, où auparavant contribuaient les entreprises nationales. Nous observons aussi que dans quelques branches d'activités a presque disparu la concurrence entre certaines entreprises nationales, comme cela est le cas pour l'industrie du jouet.

Dans un tel contexte, les entreprises nationales, surtout les *Mipymes*, se trouvent progressivement dans des conditions de plus en plus ardues pour *persister* dans le temps. Néanmoins, simultanément des entreprises surgissent à des époques difficiles, comme c'est le cas pour l'entreprise objet de notre recherche, il s'agit d'une entreprise consacrée au conseil pour la défense de l'environnement.

### **3.1 L'Histoire de l'entreprise** <sup>40</sup>

L'entreprise de conseil en environnement surgit en 1995, année d'une grande récession économique au Mexique causée par «*l'erreur de décembre*», ce qui a accentué la crise financière et a eu pour conséquence qu'une nouvelle équipe gouvernementale poursuive une politique d'austérité par rapport à la dépense publique ainsi qu'une lutte contre l'inflation et une ouverture économique.

L'apparition de cette entreprise se situe dans une conjoncture politique, sociale et organisationnelle. Ce qui est caractéristique de cette période qui correspond au sexennat de Ernesto Zedillo, c'est que les mouvements écologistes commencent à constater des réponses à leurs demandes, comme la création de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales

---

<sup>39</sup> Selon le Journal Officiel de 2002, il s'agit d'une petite entreprise du secteur services. Recherche réalisée avec l'appui des étudiants de la filière administration, groupe SLO1A, trimestre 03P.

<sup>40</sup> Pour la conformation de ce paragraphe, nous avons utilisé l'information interne de l'entreprise obtenue au moyen des entretiens.

y Pesca (SEMARNAP)<sup>41</sup> sous le contrôle de Julia Carabias. À ce moment sont établies les consignes de protection de l'environnement qui devront être suivies par toutes les entreprises. La conjoncture organisationnelle est marquée par le fait qu'il existe de nouvelles propositions organisationnelles concrétisées par des propositions flexibles et basées sur des valeurs.

À partir de la régulation en matière d'environnement, la majorité des entreprises industrielles et/ou de développement touristique méconnaît la normativité correspondante, ce qui fait qu'elles sont souvent la proie d'inspecteurs qui n'apportent pas de solutions aux problèmes écologiques ou ne font que proposer des solutions que les entrepreneurs ne peuvent pas financer, cela a pour conséquence une relation tendue entre l'entreprise, le gouvernement et la société.

Dans cette conjoncture se réunissent deux visions qui auparavant semblaient antagoniques. D'un côté se trouvait *Aurelio*, lutteur social et écologiste, connu dans le milieu écologiste pour son travail réalisé au sein d'O.N.G. et *Nuria*, entrepreneuse dont l'activité économique est le développement touristique et immobilier. Comme le signale Nuria<sup>42</sup>, «*jusqu'à maintenant, nous les promoteurs, n'avons pas conscience du dommage que nous causons à l'environnement, en effet nous ne considérons pas les aspects écologiques pour le développement de nos projets. Entreprise de conseil pour l'environnement surgit avec pour objectif de faire prendre conscience aux entrepreneurs des dommages irréversibles qui peuvent être causés à l'environnement et de leur rôle pour le développement d'un environnement sain par des solutions possibles et durables*».

*Aurelio* et *Nuria* sont des agents sociaux qui se constituent en tant que tels dans et par la relation avec leur **espace social**<sup>43</sup> puisqu'ils sont inscrits dans des espaces sociaux distincts, disposant de normes, de principes et de valeurs différentes qui correspondent à chaque espace social dans lequel ils interagissent. Selon Bourdieu, les actionnaires de l'entreprise de conseil pour l'environnement ont des positions distinctes dans leur relation entre la structure spatiale de la distribution des biens ou services privés ou publics en fonction de leur articulation avec l'économique et le symbolique.

La structure symbolique et de valeur des groupes écologistes est différente de celle des acteurs économiques, la valeur est la nature, l'harmonie de l'environnement, le développement durable ; c'est pourquoi la richesse est centrée sur la richesse naturelle et non

---

<sup>41</sup> L'actuelle Semarnat, Secretaría de medio ambiente y recursos naturales (équivalent d'un Ministère de l'environnement et des moyens naturels).

<sup>42</sup> Entretien réalisé le 28 mai 2003.

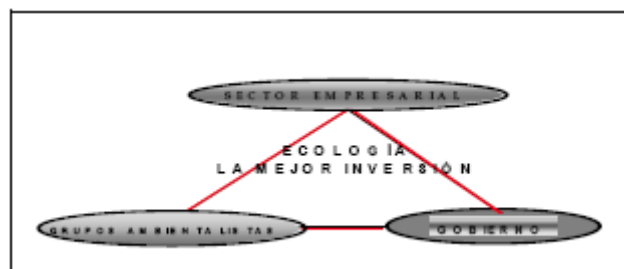
<sup>43</sup> Bourdieu, Pierre (1999), "Efectos de lugar", en *La miseria del mundo*, Argentina, Fondo de Cultura Económica (FCE), 1999, p.p. 119-124. Édition en français 1993, p. 119.

sur la richesse économique. Les groupes environnementaux connaissent l'importance de travailler en réseau et cherchent à développer le potentiel créatif des acteurs qui y participent. D'autre part, les pratiques culturelles de la majorité des petits agents économiques sont basées sur l'échange économique comme valeur et recherchent un déplacement de leur position dans la structure sociale.

Dans le processus d'interaction sociale entre ces deux acteurs, se redéfinissent leurs visions ; ils proposent la création d'une entreprise qui apporte des solutions environnementales aux entrepreneurs qui doivent suivre la normativité correspondante à l'impact de l'environnement. Le *capital symbolique de l'écologiste* conduit à une rapide acceptation en secteur social et gouvernemental, alors que la trajectoire et la vision patronale de la directrice exécutive amène à établir des contrats de conseil dans le sud est du Mexique.

Dans le diagramme suivant est présentée l'interaction entre les acteurs économiques, sociaux et politiques qui permettent la création d'un nouveau produit à objectifs sociaux et économiques.

Figure 3.1. L'interaction entre les différents acteurs économiques, politiques et sociaux



La philosophie de l'entreprise est basée sur la philosophie orientale, les moments d'incertitude ou de turbulences sont considérés comme propices à développer la créativité pour rechercher des opportunités dans le développement de stratégie, comme le mentionne la Directrice Exécutive «*nous sommes convaincus que par temps de chaos, il existe toujours des temps d'opportunité*».

Pendant ces dernières huit années, l'entreprise a traversé diverses étapes d'évolution au cours desquelles sa taille reste la même, mais le niveau des activités et celui de la structure organisationnelle change. Indépendamment de la phase d'évolution où elle se trouve, il s'agit d'une organisation moderne qui casse les normes, les principes et les valeurs d'une culture organisationnelle traditionnelle.

## MISSION

*«Notre mission est d'offrir à nos clients un conseil professionnel en matière d'environnement pour le développement de projets durables ainsi que tous les services d'appui en relation avec n'importe quel milieu économique et social.*

*Nous accomplissons notre mission en participant à des groupes interdisciplinaires qui s'intègrent à des objectifs spécifiques dans un projet déterminé, ainsi nous impulsions le véritable développement porteur dans notre pays sans en freiner la croissance économique et sociale dans un cadre de respect et de protection de nos ressources naturelles».*<sup>44</sup>

## VISION

*«Se consolider en tant qu'organisation numéro un au Mexique et l'une des meilleures à niveau international en matière de conseil environnemental et de développement de projets durables, tout en tenant compte de la restauration écologique et des technologies environnementales».*<sup>45</sup>

## PHILOSOPHIE

*«Notre philosophie de travail est fondée sur les valeurs les plus hautes, comme le sont la confiance, l'honnêteté, la collaboration et l'engagement du personnel, lesquelles ont été des facteurs déterminants pour le succès que jusqu'à maintenant nous avons connu.*

*Comme mode de vie nous avons adopté les principes de totale qualité et de qualité intégrale dans le langage interne. Nous cherchons de manière continue à satisfaire toujours le personnel et à dépasser les attentes des clients».*<sup>46</sup>

En relation avec le processus antérieur l'équipe de planification a élaboré une série de valeurs organisationnelles pour l'entreprise ECO RED:

### **EXCELLENCE**

*Nous offrons qualité et excellence pour tout ce que nous faisons et pour notre manière de l'exécuter.*

### **EFFICACITÉ**

*Nous utilisons les moyens au maximum, sans gaspillage, nous ne faisons que réaliser le mieux possible ce que nous entreprenons.*

### **QUALITÉ**

<sup>44</sup> La mission a été élaborée par l'équipe de planification à partir de l'information fournie par l'entreprise.

<sup>45</sup> Pris du format de l'ingénieur directeur pour la création de la vision.

<sup>46</sup> La philosophie a été élaborée par l'équipe de planification à partir de l'information fournie par l'entreprise.



*Nous voulons être des leaders en produits et services d'excellence en qualité et innovation en matière environnementale.*

### **INNOVATION**

*Nous exigeons et stimulons la recherche de méthodes adéquates et créatives pour la solution de problèmes et de moyens novateurs qui produisent des performances pour nos clients et qui soient à la hauteur des défis que notre entreprise affronte.*

### **RESPONSABILITÉ**

*Nous avons un comportement éthique et professionnel dans tous les projets que nous réalisons.*

### **ENGAGEMENT SOCIAL**

*Protéger l'environnement et contribuer à la qualité de vie de tous les lieux où nous travaillons.*

Tableau 3.1. Les unités et lignes d'affaires

<b>UEN</b>	<b>LDN</b>
Fondation	Formation Développement autosuffisant pour la communauté Projets productifs Organisation Sociale
Technologie écologique	Centrales de Traitement des eaux usées
Écologie et Restauration	Aménagement Écologique Impact environnemental Conception écologique de projets Certificative

Tourisme écologique	École de guides de tourisme écologique Agence de voyages (écotourisme, tourisme d'aventure et culturel Lien avec la communauté Conception écologique de complexes touristiques Nationale Internationale
Commercialisation	

## 3.2 Les phases d'évolution contre révolution

L'entreprise de conseil environnemental, quoique jeune en âge sur le marché, présente des changements vertigineux, passant très rapidement les premières phases de croissance. Ces changements accélérés correspondent principalement au taux de croissance du secteur auquel elle appartient et aux opportunités se sont présentées à elle.

En considérant les cinq phases de développement décrites sur le schéma précédant, nous pouvons remarquer le chemin suivi par cette entreprise ainsi que la phase d'évolution dans laquelle elle se trouve. Ensuite, nous montrerons les phases de croissance et de crises proposées par l'auteur, puis nous situerons l'entreprise objet de notre étude.

*a) Croissance par la créativité (Crise de leadership).* Toutes les organisations présentent la première phase. C'est une étape créative pour les membres fondateurs de la firme. L'attention est centrée sur le produit ou service, les activités administratives sont alors totalement ignorées. Au vu de l'histoire de l'entreprise, nous pouvons préciser que les deux actionnaires basent la croissance de celle-ci sur la créativité et la connaissance de l'environnement et des complexes touristiques. Un autre élément à considérer est le contrôle et le réinvestissement de ses bénéfices, c'est ce qui a permis aussi la croissance de la firme. Mais, comme le mentionne Greiner, la croissance des activités a conduit à une perte de contrôle et au besoin d'une connaissance plus technique afin d'être en mesure de contrôler et de rationaliser les coûts et les frais. C'est ainsi que démarre une période de crise qui est résolue par l'incorporation des fonctions d'administration grâce à l'embauche d'une personne spécialisée.

*b) Croissance par la Direction (Crise d'autonomie).* Comme nous l'avons mentionné plus haut, la solution à la crise de leadership a permis de passer à l'étape d'évolution par l'intermédiaire de la direction, causant ainsi une augmentation de la productivité, cela a eu

pour conséquence une diminution des coûts de production, de plus il a été décidé de mettre en place une stratégie de diversification et d'intégration par la création de nouvelles unités commerciales afin de s'immiscer dans une compétence intégrée. Comme le signale Greiner (1986 :74), à cette étape est introduit un système d'organisation fonctionnelle avec la séparation des fonctions commerciales et de production ainsi qu'un système de comptabilité pour les coûts, inventaires et ventes ; la communication devient plus formelle et impersonnelle selon le type des canaux de communication établis par la hiérarchie, on adopte des stimulus, des pré-supposés et des standards de travail, il existe une plus grande délégation de l'autorité. La crise qui se présente à la fin de cette étape d'évolution se traduit par une évidente nécessité de plus grande autonomie pour le développement des activités, ce qui oriente l'énergie des acteurs professionnels de manière plus efficace vers la croissance, cela implique de modifier les conduites leader de telle manière que tous les travailleurs puissent proposer des décisions sans qu'il y ait une délégation réelle de l'autorité et de responsabilité. Selon nous, la firme présente des symptômes de cette crise.

*c) Croissance par la Délégation (Crise de Contrôle).* La croissance de l'organisation est basée sur la formalisation des processus et systèmes, dans le cas de l'entreprise de conseil environnemental, il existe une structure organisationnelle matrice qui permet d'établir des unités d'affaires décentralisées, On prétend formaliser tous les processus afin d'être en mesure de démarrer une étape de développement, quoique déjà se présentent quelques éléments de cette phase de développement, comme la décentralisation géographique, avec des unités commerciales dans le sud est du pays.

*d) Croissance par la Coordination (Crise de Paperasserie).* Nous considérons que cette firme pourrait entrer très rapidement dans cette phase de croissance, puisqu'elle a pour objectif de décentraliser les unités commerciales ainsi que de formaliser de tous ses processus, afin d'obtenir la certification ISO 14000. Bien que le développement de cette organisation ne soit pas linéaire dans une seule phase, nous considérons que la stratégie de croissance nous conduit à passer très rapidement à cette étape. Sa crise est concrétisée par la mise en place de contrôle et de bilans, elle découle sur la crise de paperasserie.

*e) Croissance par la collaboration (Crise d'interrogations).* La dernière phase d'évolution est basée sur la confiance et les liens de solidarité qui existent entre les membres des acteurs professionnels. À cette phase on souligne la spontanéité de l'action administrative des équipes de travail auto dirigées. Le contrôle social et l'auto discipline remplacent le contrôle formel. Ces caractéristiques se présentent dans l'entreprise de conseil environnemental puisque celle-

ci est construite à partir d'un point de vue flexible que suppose sa structure matricielle et le travail en réseau. Bien que nous ne puissions pas dire que l'entreprise se trouve dans cette phase de croissance, quand on analyse la structure de l'organisation, on constate qu'elle est effectivement en phase 5, ce qui permettra une évolution plus rapide, par le fait que les acteurs professionnels promeuvent le changement.

Dans le tableau 3-2, l'entreprise est située à différentes phases d'évolution, il est alors indispensable d'aligner l'organisation vers la phase suivante pour évoluer fermement jusqu'à l'ultime étape. Comme il est possible de l'observer sur le diagramme, l'entreprise se trouve entre la phase 2 et la phase 3, la proposition de changement organisationnel cherche donc à consolider sa phase trois, cela lui permettra d'évoluer d'une manière plus solide vers l'étape suivante.

Tableau 3.2. Les pratiques d'organisation pendant l'évolution dans les cinq phases de croissance

CATEGORIE	PHASE1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
POINT DE VUE DE LA GÉRANCE	Produire et vendre	Efficacité des opérations	Expansion du Marché	Consolidation de l'organisation	Résolution de problèmes et innovation
STRUCTURE DE L'ORGANISATION	Informelle	Centralisée et fonctionnelle	Décentralisée et géographique	Ligne-staff et groupes de produits	Matrice d'équipes
STYLE DE HAUTE GÉRANCE	Individualiste et patronal	Directif	Délégateur	Gardien	Participatif
SYSTEME DE CONTRÔLE	Performances sur le marché	standards et centre de coûts	Bilan et centres de coûts	Plans et centres d'investissement	Etablissement mutuel d'objectifs
PROCESSUS	Chaotique et non documenté, les travailleurs ne connaissent pas les processus	Le processus est connu du groupe de travailleurs mais n'est pas formalisé	On a une vision du processus dans sa totalité et il est fait attention aux interrelations entre les tâches qui conforment le processus par des diagrammes de flux	Si outre obtenir une vision globale du processus, celui-ci est mesuré de manière adéquate	Optimisation des processus
EMPHASE ADMINISTRATIVE SUR LES RÉCOMPENSES	Propriétaires	Hausse des salaires et des mérites	Gratifications individuelles	Participation aux utilités et option d'achat d'action	Gratification par équipe

*Source: Greiner Larry. «Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones» dans Clásicos Harvard de la Administración, México, Edition spéciale pour les promotions éditoriales mexicaines S. A de C. V., volume 2, 1986, page 76.*

### **3.3 Le format organisationnel**

Le format organisationnel de l'entreprise se rapproche d'une structure matricielle et de travail en réseau, pour inclure des lignes d'autorité en combinant des projets et des unités d'affaires avec la départementalisation fonctionnelle, outre travailler en réseau avec d'autres entreprises ou personnes.

La structure matricielle permet de tirer profit de la connaissance des spécialistes de la même branche dans les différentes unités commerciales détenues par l'entreprise. Le point fort de la structure matricielle se trouve dans son habileté à faciliter la coordination quand l'organisation a de multiples activités complexes et interdépendantes, comme c'est le cas de l'entreprise de conseil en environnement avec le développement de ses divers projets.

Bien que cette entreprise soit une petite entreprise de services, le modèle matriciel, lui permet d'optimiser l'assignation des ressources. La gestion des ressources humaines, dans le modèle matriciel, est basée sur une gestion de la connaissance, elle tire profit des savoir-faire pour la création de potentiels pour chacun des projets développés dans les unités d'affaires. Un autre avantage de ce modèle, c'est sa flexibilité et la polyvalence développée par les acteurs professionnels, par l'enrichissement dans les tâches.

De même qu'il y a dans ce type de structure des avantages, on y trouve aussi des inconvénients qui sont localisés dans la confusion provoquée par la chaîne de double pouvoir, ce qui fait qu'il y a propension à ourdir des luttes pour le pouvoir, l'ambiguïté se répand ce qui provoque parfois des conflits.

C'est pourquoi il est inévitable que l'organisation développe un système de communication/coordination/concertation plus efficace, en plus d'identifier les lignes d'autorité et de responsabilité par projet ou unités commerciales. À partir du diagnostic de dysfonctionnements réalisé dans l'entreprise on a détecté qu'un des principaux dysfonctionnements est l'ambiguïté dans la chaîne de commandement, ce qui provoque une confusion entre les lignes d'autorité et de responsabilité, situation qui peut donner lieu à des conflits ou à des luttes de pouvoir entre les responsables des secteurs fonctionnels. Pour corriger ce dysfonctionnement, on travaillera par groupes auto dirigés qui sont analysés dans

l'ensemble des activités et avec la délégation d'autorité de responsabilité à chaque phase du projet, ainsi qu'en créant une ambiance de travail basée sur la confiance et la solidarité du groupe.

L'objectif principal de l'entreprise de conseil en environnement consiste en développement de projets, une des fonctions les plus importantes de la direction des projets est donc d'intégrer une équipe de projet avec des spécialistes d'autres secteurs ou d'autres entreprises. C'est la responsabilité du chef de projets d'intégrer cette équipe. Peut-être qu'une des plus grandes difficultés du modèle matriciel est que celui-ci doit rompre avec un principe classique d'unité de commandement,<sup>47</sup> le travailleur aura donc deux chefs à partir du moment où il est intégré à un projet, sans que soit perdue l'unité de commandement du secteur fonctionnel.

Le modèle matriciel est basé sur la collaboration et la solidarité, il s'agit d'un modèle qui se développe très bien dans des cultures organisationnelles décentralisées, basées sur la réussite et la solidarité laissant derrière les luttes de pouvoir entre les secteurs professionnels.

Dans le modèle matriciel à la différence du modèle bureaucratique, coexistent l'insécurité et la tension puisqu'il n'existe pas de définition précise des postes ni des normes ni de procédures clairement définies. Comme le signale Robbins (1998:491), pour les personnes qui recherchent "*sécurité et absence d'ambiguïté, ce climat de travail peut provoquer de la tension*", il faut comprendre qu'il s'agit d'un modèle nouveau et que les acteurs professionnels ne sont pas préparés à cette supposée incertitude. Dans le cas de l'entreprise de conseil pour l'environnement on cherche à donner une définition claire des fonctions et des lignes d'autorité sans pour autant perdre les caractéristiques du modèle matriciel basé sur une culture organisationnelle de solidarité et de réussite.

Nous présenterons maintenant le diagramme d'une organisation matricielle dans lequel est reflétée l'interdépendance entre les ressources assignées et les unités fonctionnelles. Dans le cas de la firme étudiée, l'intégration de l'équipe de projet peut inclure du personnel qui travaille directement avec l'organisation ainsi que du personnel qui travaille en réseau.

### **3.4 Les phases de recherche**

Dès le premier entretien avec la directrice exécutive et actionnaire de l'entreprise, nous avons pu disposer d'un panorama général de celle-ci, nous avons alors pu procéder aux phases de recherche suivantes. (Voir annexe 3):

---

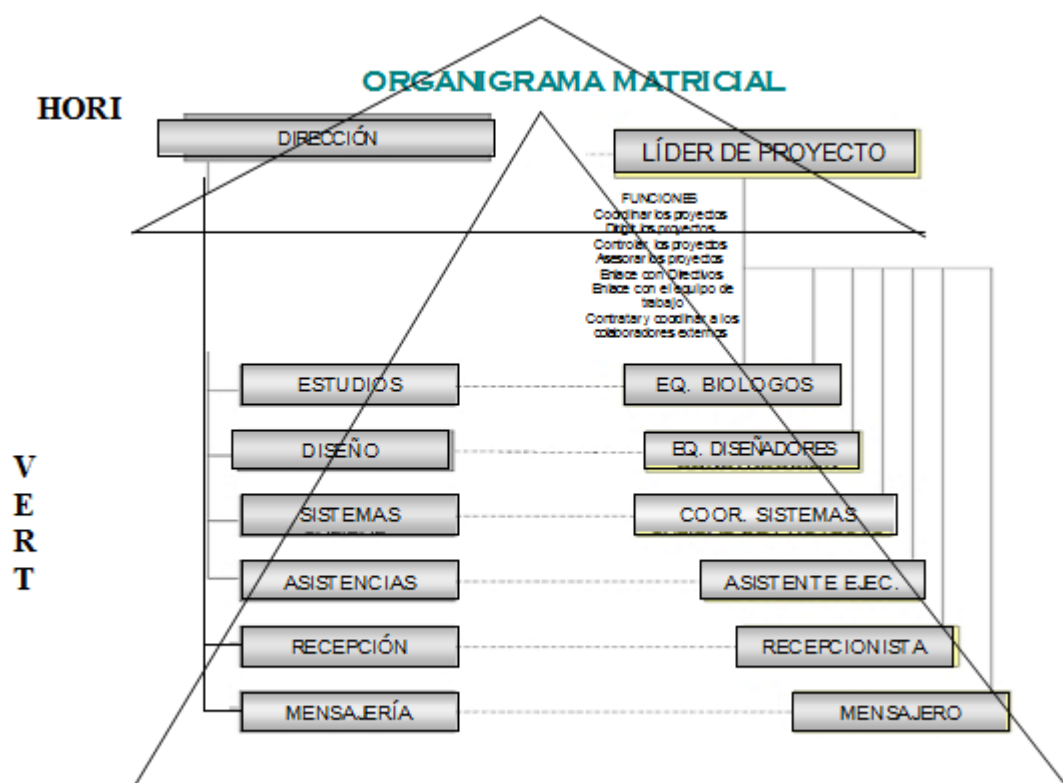
<sup>47</sup> *Le travail classique* de Chester I. Barnard sur la théorie de l'autorité et l'unité de commandement.

1. Conception de l'architecture d'intervention qui a été soumise aux directeurs et propriétaires pour autorisation et établissement d'un agenda d'entretien.
2. Obtention de l'information. Aperçu des dysfonctionnements, observation et documentation Horivert.
3. Tenue de six réunions avec les directeurs généraux pour la formation des outils, de la matrice de compétences CAPN et pour l'analyse des principaux dysfonctionnements évoqués.
4. Réalisation de six entretiens par groupes de travailleurs, ce qui concerne cent pour cent du personnel de l'entreprise.
5. Présentation de l'effet miroir à tous les travailleurs puis aux directeurs généraux.

### 3.5 L'architecture de la recherche

Cette recherche a été effectuée sur toute l'entreprise, tenant compte de tous les secteurs ainsi que du personnel à cent pour cent.

Figure 3.2. L'architecture de recherche en accord avec l'organigramme matriciel par projets



*Source:Élaboré à partir de la page*

*[http://www.getec.etsit.upm.es/docencia\\_gproyectos/rrhh/perfiles.htm](http://www.getec.etsit.upm.es/docencia_gproyectos/rrhh/perfiles.htm)*

Ainsi que nous l'avons signalé pour chacune des entreprises, l'entreprise de conseil n'est pas une exception, nous devons effectuer une analyse des principaux concurrents, pour réaliser l'étude et les propositions d'action, par l'élaboration d'un plan d'actions stratégique internes et externes. (Pasintex). (Voir annexe 3)

## **Conclusion de la Première Partie**

Nous pouvons constater que ces trois entreprises sont chacune sur le marché depuis plus de dix ans, ce qui est la marque d'une certaine stabilité. Le problème qui s'y manifeste de manière récurrente, c'est le manque de connaissance en gestion qui leur permettent de se positionner de manière adéquate sur le marché. Cette situation est visible sur le tableau qui situent les entreprises en phases de croissance, la majorité se trouve en phase deux ou trois, même si certaines sont plus développées que d'autres.

Dans ce chapitre sont aussi inclus les facteurs qui influent sur le jeu de la compétence comme: la concurrence, les clients et les fournisseurs; cette information sera exploitée dans la troisième partie, dans laquelle nous présenterons l'analyse des diagnostics de dysfonctionnements ainsi que les plans d'action qui sont mis en place dans les entreprises pour améliorer leurs performances économiques et sociaux.



# **Deuxième partie : le modèle socioéconomique des organisations et son application à trois entreprises mexicaines**

*L'objectif de cette deuxième partie est de présenter les fondements des modèles organisationnels qui montrent l'évolution de la connaissance en matière de vision organisationnelle. Nous commencerons par ceux que nous pourrions répertorier comme hégémoniques, puisqu'ils sont appliqués dans plusieurs pays, de plus ils ont été source de discussion pour la création de modèles alternatifs ou hybrides. Il s'agit: du modèle d'administration scientifique du travail (ACT) de tradition américaine et du modèle toyotisme de tradition japonaise. (Chapitre 4). Nous allons aussi présenter les modèles orientés vers le changement organisationnel, ainsi nous serons en mesure d'exposer par la suite la proposition du modèle socioéconomique des organisations comme étant plus flexible quant à son adaptabilité, considérant comme principe la *contingence générique*. (Chapitre 5). Puis nous présentons comment réaliser le processus d'intervention socio-économique (Chapitre 6). En suite nous présentons l'intervention socio-économique réalisée auprès de trois entreprises. (Chapitre 7): Enfin nous présentons la théorie des coûts-performances cachés (Chapitre 8).*

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **LE MODÈLE SOCIOÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS ET SON APPLICATION À TROIS ENTREPRISES MEXICAINES**

## **Introduction**

L'objectif de cette deuxième partie est de présenter les fondements des modèles organisationnels qui montrent l'évolution de la connaissance en matière de vision organisationnelle. Nous commencerons par ceux que nous pourrions répertorier comme hégémoniques, puisqu'ils sont appliqués dans plusieurs pays, de plus ils ont été source de discussion pour la création de modèles alternatifs ou hybrides. Puis Nous allons aussi présenter les modèles orientés vers le changement organisationnel, ainsi nous serons en mesure d'exposer par la suite la proposition du modèle socioéconomique des organisations

comme étant plus flexible quant à son adaptabilité, considérant comme principe la *contingence générique*. Il est **contingent** parce que chaque organisation répond de manière différente à la régulation de ses dysfonctionnements ; les coûts et performance cachés sont, pour chaque entreprise ou organisation, uniques. Il est **générique** quand la plupart des organisations partagent les mêmes dysfonctionnements qui peuvent être classés en six champs d'action, et de plus ont des dysfonctionnements similaires lesquels sont considérés dans les idées maîtresses. À propos des principes de *contingence générique* Savall et Zardet nous disent:

« Les recherches qualitatives, ou études longitudinales ne s'opposent pas de fait à des recherches plus quantitatives, à caractère statistique. En effet, un cas de recherche/intervention constitue par ailleurs un élément d'une série statistique en cours de construction. Lorsque le nombre de recherches/interventions avoisine 1000, comme c'est le cas aujourd'hui pour les diagnostics socioéconomiques effectués ou pilotés par notre équipe. Cela nous autorise désormais à entreprendre des travaux statistiques et d'analyse de données montrant, selon le principe de contingence générique, qu'il existe des dysfonctionnements nombreux et lourds de conséquences dans des organisations dont les caractéristiques de taille, de secteur d'activité, de statut juridique, de situation économique et stratégique, et de culture nationale sont extrêmement variées. De même, il a été établi que la valeur en unités monétaires des coûts cachés engendrés par ces dysfonctionnements représente entre 10 et 25 % du chiffre d'affaires ou de budget, soit 50 à 300% de masse salariale. Ainsi, l'analyse des dysfonctionnements à laquelle nous procédons dans chacune de nos recherches/interventions nous a permis de produire une connaissance relativement stabilisée quoique évolutive: à côté des dysfonctionnements spécifiques (principe de contingence) de chaque organisation, nous avons identifié à ce jour six points sensibles invariants et importants dans toutes les organisations (principe d'universalité), qui représentent des familles de dysfonctionnements: les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication/coordination/concertation, la formation intégrée, la stratégie et la mise en œuvre stratégique. Pour cette raison, la connaissance ainsi produite est réputée s'inscrire dans ce que nous avons dénommé le principe de contingence générique ».<sup>48</sup>

Dans l'application du modèle socioéconomique aux trois entreprises dans lesquelles a été réalisée la recherche/intervention, nous avons pu identifier les principes de la contingence générique.

---

<sup>48</sup> H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, op. cit., pages 34 et 35.

# Chapitre 4. Les modèles organisationnels et leur pratique au Mexique

Le modèle d'administration scientifique du travail (ACT) de tradition américaine et du *modèle toyotisme* de tradition japonaise. Tous deux partent de présupposés, principes et visions qui semblent antagoniques. Mais avant de commencer à présenter le modèle socioéconomique, nous analyserons les modèles hégémoniques de l'organisation. Nous parlons de modèles hégémoniques puisqu'il ne s'agit pas de modèles organisationnels qui aient une présence importante dans les entreprises mexicains.

## 4.1 La tradition américaine. Taylorisme/fordisme

S'il était possible d'appréhender la mise en scène du modèle d'organisation des processus de travail, nous devrions obligatoirement nous situer au début du XXème siècle, quand les idées du taylorisme/fordisme ont commencé à prédominer, phénomène qui représente l'application rigoureuse de méthodes scientifiques en gestion administrative. L'objectif était très clair, il s'agissait d'établir le contrôle des processus de travail afin de faire plier la résistance à l'exploitation apprise par les travailleurs du XIXème siècle, ce qui s'est trouvé caractérisé sur le terrain des relations entre entreprises par un échange tendu et conflictuel entre leurs propriétaires et leurs cadres de direction.

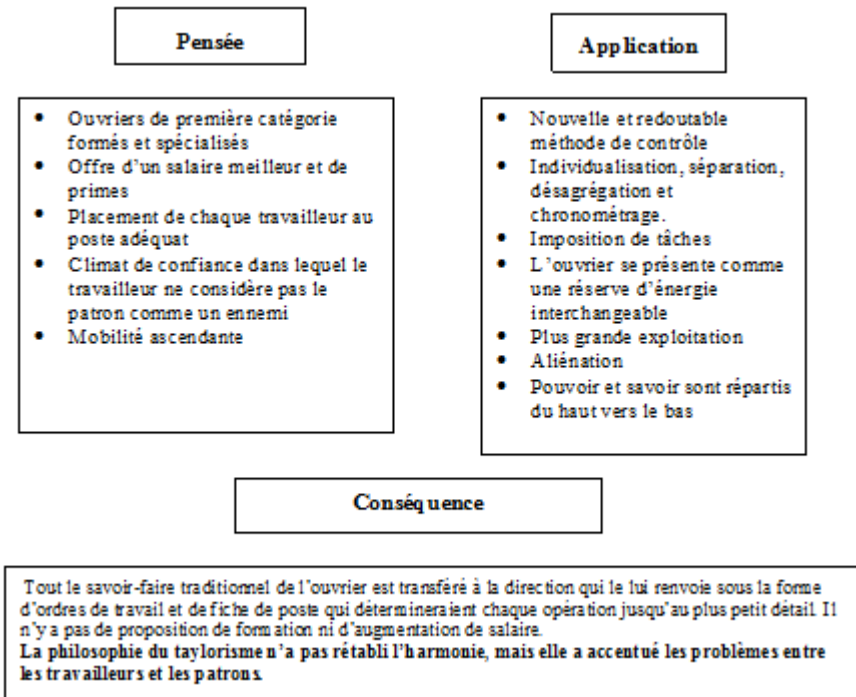
La connaissance acquise, après que des recherches ont été effectuées et après que la logique du temps et des mouvements a décanté, a contribué à exploiter plus efficacement la main d'œuvre, c'est-à-dire obtenir de plus grands bénéfices de la période pendant laquelle le capital louait les services des travailleurs. Les performances se sont traduits par une hausse de la productivité, à la suite de quoi, l'administration scientifique du travail s'est profilée à partir d'un effort prononcé d'appropriation de la connaissance de chacun des processus de travail et administratifs qui donnent vie à une organisation. L'initiative d'introduire des changements considérés pertinents restait aux mains de la direction des entreprises afin de rentabiliser l'investissement du capital.

Le chef d'entreprise peu à peu s'est ainsi approprié le contrôle total des divers processus de travail qu'il a réorganisés à partir des technologies intégrées ou de modifications des procédures proposées depuis les hauteurs de la hiérarchie organisationnelle ; conception et

exécution se trouvent dès lors séparées, ces principes seront questionnés ultérieurement. Il s'agit du binôme, technologies dures et technologies douces, à partir des axes desquelles s'articuleront les stratégies de hausse de la productivité.

On a attribué au taylorisme l'incidence de la décision des cadres directifs pour la spécialisation des travailleurs dans la perspective d'une activité concrète du processus de travail, bien que l'idée ne soit pas nouvelle puisque depuis l'économie du XIX<sup>ème</sup> siècle on avait analysé en profondeur les bénéfices pour le capital, de la division du travail et de la spécialisation des travailleurs. À partir de ce moment, le principe de temps et de mouvements a constitué la base de toutes les tentatives des patrons et de leurs cadres pour élever la productivité. À mesure qu'on incorporait plus de technologie, il était de plus en plus manifeste que le travailleur se convertissait en appendice supplémentaire de la chaîne productive. Depuis, le rôle d'acteur statique est devenu plus évident, en effet, l'engagement du travailleur se réduisait à suivre la marque du temps et des mouvements marqués par une machine. La formation de la main d'œuvre a donc été orientée vers une plus grande qualification du travailleur afin de rendre plus efficace l'accomplissement de sa tâche, par la connaissance d'un certain type de technologie et le maniement d'outils de plus en plus sophistiqués, mais sans contempler la possibilité concrète selon laquelle pouvaient surgir des travailleurs mêmes des propositions pour améliorer l'efficacité des processus de travail. La définition des stratégies pour élever la productivité est restée aux mains des cadres directifs. Dans la figure 4.1, il est fait une comparaison entre la pensée tayloriste et son application.

**Figure 4.1. Administration Scientifique de Frederick W. Taylor**



Source: *Élaboration personnelle, 2003.*

Les innovations organisationnelles déterminées normalement depuis le sommet de la hiérarchie, s'incorporent aux processus de travail, administratif ou productif, à parti de paramètres qui permettent de mesurer la relation de temps, de travail et le volume de la production. La combinaison *du taylorisme et du fordisme* détermine la nouvelle discipline industrielle qui pour notre propos, représente l'essence de l'organisation du travail. C'est pour cela que les propositions que Taylor et de Ford font aux théories de la productivité, ont une importance capitale puisqu'elles rendent possible l'idée de *temps assigné*.

Avec la ligne productive, Ford propose le concept de temps imposé, qui se réfère à la spécialisation des fonctions, la fragmentation des tâches et la mesure des temps et des mouvements.

Ce modèle original (basé sur une production en masse sur des lignes de montage fixes, avec de faibles exigences de qualification pour produire des marchandises rigides) connaît un essor à mesure que les marchés s'étendent à niveau national et international. Le développement industriel et l'expansion du marché du travail favorisent et garantissent une production en série qui prétend satisfaire la demande des masses. Cette situation en plein essor arrive à un état de crise au moment où surgissent de nouvelles puissances économiques (Allemagne et Japon) qui disputent la suprématie aux États Unis, quand le modèle individualiste basé sur les

principes tayloriste/fordistes entre en crise dans les années soixante-dix. Le néo fordisme<sup>49</sup> arrive à point pour provoquer l'érosion des relations entre le capital et le travail, ce qui rétrospectivement a affecté les niveaux de production.

L'individualisme des États Unis avait concédé trop d'attributions au capital : contractualisation à long terme de la relation salariale sans restriction au droit de licenciement, programmation d'augmentations salariales indexées sur les prix et sur la productivité en général<sup>50</sup>. C'est-à-dire que pendant la période qui va de la fin de la deuxième guerre mondiale jusqu'aux années soixante-dix, a été éliminée toute forme d'initiative de la part des travailleurs pour proposer des alternatives au processus de travail qui garantiraient l'augmentation de la productivité.

La crise du *fordisme* pendant les années soixante-dix, du *néofordisme*, est la cause d'un cadre de compétitivité dans lequel il est évident que sa logique n'a pas pu élever la productivité au degré souhaité par le nouvel ordre international, dans le milieu économique. Les entreprises nord-américaines qui ont adopté ce modèle productif sont entrées dans un processus d'*endurance technologique* qui n'a pas modifié de manière substantielle le processus de travail et a privilégié l'innovation technologique sur l'innovation organisationnelle (Coriat 1990). Il devient ainsi possible de comprendre les changements qu'à l'étape du *postfordisme*, on tentait de mettre en place. Le *postfordisme* représente une tentative de restructuration du modèle de production que les entreprises nord-américaines, essaient fondamentalement d'introduire pour récupérer le terrain perdu en matière de compétence économique face aux capitaux étrangers, japonais et allemands principalement. Les trois principes sur lesquels cette proposition se base sont : 1) distribuer la tâche en «îlots» et petits groupes de travail, brisant ainsi la logique des postes individuels et des activités morcelées 2) casser la logique unidimensionnelle de la ligne de montage et instaurer une nouvelle organisation du travail par les mini lignes 3) remplacer la bande de rythme fixe. Il s'agit alors d'incorporer des changements au niveau de l'organisation du travail, *des innovations organisationnelles* plus que de la technologie même si celle-ci est évidemment très importante.

Les nouveaux propos de l'économie des États Unis et de la Grande Bretagne qui auparavant étaient basés sur le modèle néofordiste tentent de répondre maintenant à une demande profondément imprévisible, qui dans un contexte de crise économique à niveau international

---

<sup>49</sup> Par néofordisme, nous comprenons la spécialisation flexible qui tend à résoudre les limitations de la production en masse standardisée et rigide, donc qui promeut la flexibilité de la production en répondant ainsi à l'actuelle fragmentation du marché. Voir par exemple: E. de la Garza Reestructuración productiva y respuesta sindical en México UAM-I/IIES México 1993 p23.

<sup>50</sup> D. Leborgne et A. Lipietz, «Las ideas y cuestiones sobre el posfordismo» Travail num 8 UAM-I 1992. Pour ces auteurs le *fordisme*, comme principe ordonnateur n'est que le taylorisme plus la mécanisation.

exige de satisfaire de nouvelles conditions de qualité et de quantité ; cela rend indispensable la mise en place d'innovations suffisantes dans le processus du travail pour pouvoir satisfaire la diversification du marché.

C'est ce qui explique qu'aujourd'hui l'administration nord-américaine est influencée par le modèle japonais, malgré la crise financière japonaise du début 1998, basée *grosso modo* sur le principe de «juste à temps».

Le dilemme pour le post fordisme est chiffré par la cassure que suppose le modèle, quant à la marginalisation participative des travailleurs au processus de travail. Le défi est donc pour le capital de créer *une nouvelle culture de travail* qui engage les travailleurs avec les objectifs de productivité régnant désormais sur le marché (Cressey 1990). Mais pour atteindre un changement de culture du travail, il faut aussi que la culture de l'entreprise se trouve modifiée, celle-ci doit être basée sur le respect des droits du travail et sur l'investissement du capital intangible de l'entreprise, c'est-à-dire de la connaissance des travailleurs.

Il est donc nécessaire «d'humaniser» les relations avec le facteur humain productif. Ce changement signifie la transition de la *production en masse* à la *spécialisation flexible* qui donne priorité à la croissante et permanente segmentation du marché. Cette tentative est le produit de l'échec de trois des entreprises les plus puissantes des États Unis et du monde entier, comme tel est le cas de Steel (productrice d'acier), de General Motors (industrie automobile) et IBM (industrie de l'électronique) ; ces super entreprises ont vécu leurs crises dans des situations desquelles ont tiré profit d'autres beaucoup plus petites, disposant d'une technologie de pointe et d'une grande capacité à établir une production flexible. (Bell. 1993). La productivité sera donc impulsée par :

- 1.- des petites et moyennes entreprises plus ou moins spécialisées
- 2.- le support de l'offre territoriale du travail qualifié pour une branche spécifique
- 3.-une production orientée, flexible à la demande comme le signalent Leborgne et Lipietz (1992)

Ceci marque une tendance claire des grandes entreprises vers leur restructuration en unités semi-indépendantes à l'intérieur d'une *structure flexible* sur tous les terrains, quant à leurs ressources humaines, financières, actives et de production. C'est ce qui permet d'affirmer que le *postfordisme* ne signifie rien d'autre que la tentative d'appropriation de l'expérience du *modèle japonais de relations professionnelles*.

## 4.2 Les modèles qui promeuvent le changement organisationnel

Les processus ou modèles de changement organisationnel connaissent une plus grande acceptation à partir de l'incertitude qui règne dans le milieu économique. Selon Peters et Waterman «la meilleure manière de dominer le changement c'est de créer les conditions qui fassent qu'il se produise naturellement»<sup>51</sup>, alors que les études qui considèrent les cas des entreprises connaissant le succès constatent que «les directeurs des entreprises bien adaptées au changement luttent pour libérer le potentiel humain»<sup>52</sup> et ont des propositions plus radicales «la reconception consiste à laisser de côté toutes les structures et les procédures qui existent et à inventer des manières de réaliser le travail complètement nouvelles»<sup>53</sup>. Pour Savall et Zardet, «*La gestion socioéconomique innovatrice, créée et expérimentée par l'ISEOR, est un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique. Elle comporte des méthodes de management global s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité. Elle s'appuie sur une construction théorique appelée analyse socioéconomique et se met en place dans les entreprises et les organisations au moyen d'une méthode d'intervention dénommée intervention socioéconomique.*»<sup>54</sup>

Tous les modèles qui ont pour principal objectif de promouvoir le changement organisationnel basé sur l'innovation de processus ou de produits permettent à l'organisation de survivre et/ou de se développer dans un contexte global et complexe, cependant nous observons qu'ils ont pour axe principal l'engendrement de connaissance ou de potentiel, de la part des différents acteurs organisationnels, cela rend le changement unimaginable s'il ne concerne pas toutes les personnes qui font partie de l'organisation ; c'est pourquoi de nombreux auteurs considèrent la culture ou les structures mentales comme facteur de développement ou limite des modèles.

Donc, le changement se conçoit plutôt comme une action collective de significations, qu'il s'agisse de produit d'un leadership d'entreprise par un processus visionnaire ou cognitif. (Gioia et Chittipeddi, 191; Jhonston, 1989; Kets de Vries et Millar, 1984; Barnard, 1938; Bettis et Parlad, 1995; Pitcher, 1992; Savall, 1975, 1979, Savall et Zardet 1987, 1995) ou bien

---

<sup>51</sup> T. Peters et R. H. Waterman, *En busca de la excelencia*, México, Lasser Press mexicana, 1982, page 259.

<sup>52</sup> R. M. Kanter. *Las nuevas fronteras del management*, Barcelona, Paidós Empresas, 1999, page 41.

<sup>53</sup> M. Hamer et J. Champy. *Reingeniería*, Colombia, Norma, 1994, page 35.

<sup>54</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 20.



comme le produit de l'apprentissage par un processus de gestion de la connaissance et des savoirs organisationnels (Kim et Mauborgne, 1999; Léonard et Sensiper, 1998; Savall, 1975, 1979; Savall et Zardet 1987, 1995; Smirchich et Stubbart, 1985; Weik, 1985) ou encore comme le produit de pouvoir par le biais de jeux politiques des acteurs en processus de confrontation et de négociation (Crozier et Frieberg, 1977; Pettigrew, 1977; Pfeffer et Salancik, 1977; Baier et Saatren, 1986; Pligsten, 1987; Savall, 1975, 1979; Savall et Zardet 1987, 1995) ou enfin comme le produit de la culture par un processus collectif de construction de significations et d'identités (Brunsson, 1982; Hedberg et Jönsson; 1977).

Pour Quy Nguyen Huy et Henry Mintzberg, les changements drastiques, impulsés par la haute gerance, donnent souvent moins de performances que les changements systématiques, suggérés par les spécialistes et que les changements organiques qui surgissent depuis la base de l'organisation. Mais ce qui est véritablement efficace, c'est une combinaison intelligente des trois.<sup>55</sup>

Contrairement aux modèles qui considèrent la culture comme étant une variable déterminante du changement organisationnel, dans le modèle de gestion socioéconomique, la confiance est la variable qui influe pour que les processus de gestion arrivent à améliorer les performances économiques et sociaux outre considérer l'analyse des interactions entre les structures et les comportements qui permettent eux, de reconnaître les conditions structurales de l'organisation, objectives et subjectives, à partir desquelles les décisions sont prises pour orienter la direction à suivre. La confiance représente un nouvel état mental de l'organisation, collective et individuelle, sur laquelle repose le modèle de gestion socioéconomique, qui fera bouger les inerties du passé lesquelles doivent obligatoirement se renouveler.

Alors, la confiance est le facteur qui rendra possible d'engendrer la cohésion qu'exige toute organisation soumise à un processus de transformation. Sa réinvention réelle dépendra de la crédibilité conférée par les acteurs organisationnels à la nouvelle vision que le nouveau leadership pose pour le futur ; sans la confiance en tous les efforts pour amener le changement, ils ne resteraient dans une pénible condition de superficialité qui ne bénéficierait à personne.

Sans la confiance, évidemment, les individus ne seront pas disposés à changer de comportements ni à exprimer leurs connaissances propres de l'expérience individuelle et collective.

---

<sup>55</sup> H. Quy Nguyen et H. Mintzberg. "Con el ritmo adecuado", dans la *Revue Gestión de negocios*, México, novembre/décembre 2003 pages 12-18.

Comme le signale Chiavenato<sup>56</sup>, le mouvement de développement organisationnel (DO) surgit à partir de 1962, non comme pas la trouvaille d'un auteur, mais comme un ensemble complexe d'idées à propos de l'être humain, l'organisation et le milieu, orienté vers l'engendrement de la croissance et le développement selon les possibilités. Nous pourrions donc considérer que le DO amène à la pratique, les théories du comportement vers un point de vue systémique. À partir de là, apparaissent des propositions pratiques diverses, faites principalement par des consultants spécialisés en développement des organisations.

Les modèles de DO considèrent principalement quatre variables :

a) Le milieu, qui analyse surtout les aspects de turbulence environnementale comme: l'essor de la connaissance, la technologie et les communications, ainsi que l'impact de ces changements sur les institutions et les valeurs sociales.

b) L'organisation, qui tient compte de l'impact de la turbulence environnementale et des caractéristiques nécessaires de dynamisme et de flexibilité organisationnelle pour survivre dans un milieu dynamique et changeant, dans lequel apparaissent de nouvelles technologies, de nouvelles valeurs sociales, de nouvelles attentes et où les produits ont une vie plus courte qu'auparavant.

d) Le groupe social, qui considère des aspects de leadership, communication relations interpersonnelles et conflits.

L'individu qui met en évidence les motivations, attitudes et besoins.

Les auteurs analysent ces quatre variables afin d'explorer l'interdépendance, de diagnostiquer la situation et d'intervenir sur les variables structurelles ou sur celles du comportement, dans le but d'obtenir un changement organisationnel qui permette d'atteindre les objectifs organisationnels et individuels.

Parmi les présupposés qui guident les bases des modèles de DO, il faut considérer l'organisation comme un système humain complexe, ayant des caractéristiques propres, une culture propre et un climat organisationnel propre. Cet ensemble de variables doit être continuellement observé, analysé et perfectionné pour toucher la productivité et la motivation des acteurs professionnels.

Selon la majorité des modèles de DO, il n'est pas suffisant de changer la structure organisationnelle, il faut aussi, et c'est indispensable, modifier la culture de l'organisation ce qui lui donne une capacité d'innovation.

---

<sup>56</sup> I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, McGraw-Hill, 1999, cinquième édition, première édition en portugais, pages 627-695.

Pour Chiavenato il faut réunir les caractéristiques suivantes<sup>57</sup>

a) Adaptabilité: Capacité à résoudre des problèmes et à réagir de manière flexible aux exigences changeantes et inconstantes du milieu. Pour pouvoir s'adapter l'organisation doit :

Être flexible pour adapter et intégrer de nouvelles activités.

Être réceptive et perméable aux idées nouvelles qu'elles viennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation.

b) Sens de l'identité: Il faut que les participants connaissent et comprennent le passé et le présent de l'organisation, qu'ils en partagent et comprennent les objectifs. Il n'y a pas de place pour l'aliénation de l'employé mais pour l'engagement.

c) Perspective exacte du milieu : Il s'agit d'une perception réaliste associée à la capacité de chercher, de diagnostiquer et de comprendre le contexte.

d) Intégration des participants: Elle doit se faire de manière à ce que l'organisation puisse se comporter comme un tout organique.

Le changement planifié est approprié à la résolution immédiate de problèmes spécifiques et à la mise en place d'actions à long terme. En général, le développement organisationnel implique des changements structuraux et techniques, mais son objectif principal est de changer les personnes ainsi que la nature et la qualité de leurs relations professionnelles. L'accent est mis vers le changement de culture organisationnelle. En principe, le DO est un changement organisationnel planifié.

Pour French et Bell le DO est «un effort à long terme pour la haute gérance qui vise à améliorer les processus de résolution de problèmes de rénovation organisationnelle, particulièrement par le biais d'un diagnostic efficace et collaborateur, et de l'administration de la culture organisationnelle ( surtout des équipes formelles de travail, équipes temporaires et culture inter groupale) avec l'assistance d'un consultant/faciliteur et l'emploi de la théorie et la technologie de la science appliquée au comportement, incluses à l'action et à la recherche».<sup>58</sup>

Pour Stoner, Freeman et Gilbert,<sup>59</sup> le DO inclut plusieurs signifiés et plusieurs processus que nous expliquons maintenant:

1. Processus de résolution de problèmes. Il se réfère aux méthodes utilisées par l'entreprise pour traiter les menaces et les opportunités du milieu et pour résoudre les problèmes.

---

<sup>57</sup> I. Chiavenato, *op. cit.*, page 638.

<sup>58</sup> L. F. Wendell et C. H. Bell, *Organizational Development*, cité par Chiavenato, *op. cit.*, page 647

<sup>59</sup> Stoner, Freeman et Gilbert, *Management*, cité par Chiavenato, *op. cit.*, page 647 et 648.

2. Processus de rénovation. Il se réfère à comment s'adaptent en permanence les sous processus de résolution de problèmes en fonction de la demande du milieu. Un des principaux objectifs du DO consiste à améliorer les processus d'auto rénovation, en formant les gérants à s'adapter aux nouveaux problèmes et opportunités et à changer avec rapidité leur style de gérance.

3. Administration participative. L'autre objectif principal est de partager l'administration avec les employés. Administration participative (ou système 4 de Likert) signifie que les gérants laissent de côté la structure hiérarchique et donnent un rôle plus important aux employés pour la prise de décisions. Pour arriver à ce changement, les gérants doivent transformer consciemment la culture organisationnelle en transformant les attitudes, les croyances et les activités de chacun.

4. Développement et renforcement (empowerment) des équipes. Le DO recourt aux équipes dans une visée participative. Empowerment signifie renforcement des équipes, dans le sens de les doter d'autonomie, de participation aux décisions, d'autonomie pour l'accomplissement des tâches, de la responsabilité de la tâche et des performances. Empowerment signifie que l'équipe de gérance passe de chef à orienteur.

5. Recherche/action. Le DO utilise la recherche pour les diagnostics, l'action et les changements. Avec la première, les agents du changement apprennent des aspects des activités organisationnelles qui ont besoin d'améliorations et sur comment aider l'organisation à mener celles-ci à bon terme.

La recherche/action comporte les phases suivantes:

Diagnostic préliminaire du problème.

Obtention de données destinées à appuyer (ou rejeter) le diagnostic.

Rétro alimentation de données aux participants de l'organisation.

Exploration des données par les participants de l'organisation.

Planification de l'action appropriée par les participants.

Exécution de l'action appropriée.

Il existe diverses propositions qui appartiennent aux modèles de Développement Organisation puisqu'elles se présentent comme une réponse aux changements ; il n'y a donc pas de stratégie idéale ni optimale pour le DO ; il n'existe que des modèles et des stratégies plus ou moins adéquats aux situations déterminées ou aux problèmes, en face de variables concernées par le diagnostic émis. Il s'agit donc de vérifier à partir des conditions spécifiques

qui existent pour chaque organisation et son contexte, quel est le chemin le plus indiqué sur lequel il soit possible de tenir compte des variations les plus infinies.

Le DO n'est pas une réponse aux changements, il s'oriente principalement vers un changement éducationnel, destiné à modifier les attitudes, les valeurs, les comportements et la structure de l'organisation pour que celle-ci soit en mesure de mieux s'adapter aux exigences du milieu, caractérisé par l'utilisation de nouvelles technologies et la compétence globalisée. Dans le tableau 4.1 nous présentons les principales caractéristiques du DO.

Tableau 4.1. Caractéristiques principales du Développement Organisationnel

Focalisation sur l'organisation globale	Processus groupaux
Orientation systémique	Rétro alimentation intensive
Utilisation d'agents de changement	Orientation situationniste
Emphase sur la solution de problèmes	Développement d'équipes
Apprentissage expérimental	Point de vue interactif

*Source: Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, Colombia, McGraw-Hill, 1999, cinquième édition première édition en portugais, page 653.*

Dans les modèles de DO on recourt à des agents de changement qui se trouvent être les personnes assumant le rôle de stimuler et coordonner ce changement à l'intérieur d'un groupe ou de l'organisation même. L'agent de changement dans le DO, c'est le consultant externe qui peut travailler indépendamment de la hiérarchie et des politiques de l'organisation.

Quant à la résolution des problèmes dans le Do, on vise la détection des difficultés ainsi que les manières de les résoudre, c'est pourquoi le DO est considéré comme une amélioration organisationnelle par la détection et le diagnostic des problèmes et de l'action nécessaire pour leur résolution.

L'apprentissage expérimental tient compte de l'expérience des acteurs professionnels, de l'expérience tacite qui est discutée et analysée par les participants, à partir de cela commence le processus d'apprentissage collectif.

Tous les modèles de DO considèrent le travail en équipe et l'administration participative comme des caractéristiques clé pour la promotion du changement, ce qui est recherché, c'est le développement du travail en équipe, aussi bien pour la détection de problèmes que pour la proposition de solutions et le processus de rétro alimentation qui fournit en retour de l'information sur le comportement des participants au groupe, en cherchant à stimuler la

participation des individus et aussi à mettre éventuellement en place des mesures auto correctives.

L'orientation situationniste, nous considérons important de l'expliquer, est celle qui caractérise la flexibilité du modèle, elle n'est pas immuable mais conjoncturelle et orientée par des contingences. Elle est flexible et pragmatique, elle adapte les actions afin de les soumettre aux besoins spécifiques et particuliers diagnostiqués auparavant. Priorité est donnée à l'interactivité qui permet au participant d'analyser les alternatives et de ne pas se limiter à une seule manière de poser le problème.

Le processus de Développement organisationnel est complexe, lui, et peut tarder d'une à plusieurs années avant qu'un changement ne se produise dans l'entreprise ; il peut se poursuivre indéfiniment. Pour mettre en marche un programme de changement, il est indispensable de pouvoir disposer du soutien décidé de la haute gérance.

Bien qu'il existe plusieurs modèles de DO, Chiavento<sup>60</sup> considère huit étapes qui sont mentionnées dans tous les modèles.

1. Décision de l'entreprise d'utiliser le DO. Choix du consultant.
2. Diagnostic des besoins effectué par la gérance et le consultant.
3. Obtention des données pertinentes.
4. Rétro alimentation de données et confrontation.
5. Planification de l'action et résolution du problème.
6. Développement des équipes.
7. Développement inter groupal.
8. Évaluation et suivi.

Ainsi que nous venons de le démontrer, les modèles de DO sont, en général, basés sur le changement de comportement des individus qui conforment l'organisation, les principales critiques concernent les performances de sa mise en oeuvre, quand il n'a pas été possible d'appliquer une gestion humaniste, il a servi, dans de nombreux cas comme instrument qui privilégie les objectifs organisationnels au détriment des objectifs individuels. Une autre critique qui pourrait lui être faite concerne la dépendance des constructeurs externes comme agents de changement, dans la mesure où il n'y a pas de programme de formation en outils propres à la prise de décisions.

---

<sup>60</sup> I. Chiavenato. *op. cit.*, page 653.

Nous verrons dans le prochain chapitre que le modèle d'intervention socioéconomique des organisations a quelques points d'union avec les modèles de DO dans la mesure où celui-ci recherche un changement organisationnel, cependant il est aussi un modèle de formation qui permet à la hiérarchie d'apprendre à prendre des décisions à partir de l'information générée au sein de l'organisation ainsi que de produire des processus de négociation interne qui asseyent les bases d'un changement soutenu. Le modèle d'intervention socioéconomique dispose de trois axes pour le processus de changement, alors que pour les modèles de DO le processus est linéaire ; un autre élément fondamental du modèle d'intervention socioéconomique est la quantification des coûts cachés causés par le mode de régulation des dysfonctionnements.

Avant d'aborder une explication plus détaillée du modèle d'intervention socioéconomique, nous jugeons nécessaire de nous arrêter sur l'explication du modèle japonais, paradigme qui a révolutionné la conception traditionnelle de l'organisation scientifique du travail.

### **4.3 Le paradigme japonais. Toyotisme**

Il est évident que les modèles de production allemand et japonais s'appuient sur les fondements de la productivité proposés par Taylor et Ford, mais ils tentent d'éliminer les facteurs politico culturels qui sont nocifs pour la garantie de la participation et donc pour l'engagement des travailleurs. C'est ainsi qu'il faut comprendre la suggestion de Bell (1993) à propos de la rupture entre politique et économie, et entre culture et économie, là où, selon son interprétation la crise culturelle, à laquelle nous nous incorporons, se doit à l'exacerbation de l'individualisme. C'est ce qui explique le succès du *modèle japonais*.

Ce modèle de production est connu sous le nom de modèle "Toyota" ou de modèle «ohniste», (Coriat 1991), il est basé sur deux principes.

la production de "*juste à temps* "

l'"*auto activation*".

Évidemment, ce modèle de production promeut l'incorporation de hauts niveaux de technologie dans le processus de travail, mais il reste aussi garanti par la culture japonaise d'après guerre<sup>61</sup>. Les conditions économiques ont fixé les défis que le gouvernement et les entrepreneurs ont relevés au début des années soixante. Cette situation a imposé une logique qui amènerait la production à proposer les petites quantités demandées par le précaire marché

---

<sup>61</sup> Il est fondamental dans l'analyse du potentiel économique japonais, de considérer le rôle joué par la culture dans le processus du travail. C'est ainsi que sans exalter les qualités que la culture japonaise confère aux relations professionnelles, on considère pertinent, au-delà de questions telles que l'aliénation professionnelle, le rôle joué par les valeurs partagées, par les employés et les travailleurs. Voir par exemple M. Morishima. *Por qué ha triunfado el Japón*, México. 1988, page 257.

japonais des années cinquante. C'est à partir de là que le principe du «*juste à temps*» implique une autre série d'éléments qui complètent et expliquent le haut degré d'adaptation du modèle japonais, ainsi que sa grande capacité à diminuer les coûts. Le «*juste à temps*» impose une discipline «*d'inventaire zéro*» aussi bien en matière première qu'en produits finis, c'est le premier élément qui détermine la réduction des coûts. À ce propos consulter le livre de Ishikawa (1985).

Le principe des «inventaires zéro» est celui qui concède une logique à l'idée de «*l'entreprise minimum*» qui aujourd'hui émerge comme étant le principal objectif de la modernisation productive. Il s'agit d'une structure ayant une haute propension à flexibiliser les volumes de production ainsi qu'à varier le type de produit. Pour cela, à partir du moment où est conçu le schéma d'une entreprise, sont définies les stratégies qui cherchent à éviter les excès de personnel et d'équipe.<sup>62</sup>

Ce sont là, les principaux points que l'occident a tenté de copier du *modèle japonais* et que jusqu'à un certain point il incorpore par l'application d'une politique administrative prédéterminée, voire contrôlable. C'est ce que Ohno conçoit comme modèle adapté à la production de *volumes limités de produits différenciés et variés* (Bell 1993).

Mais il existe un autre facteur qui peut être représenté l'essence du succès japonais, il s'agit du facteur humain, et donc de la culture de travail qui domine au Japon. Si à un facteur de production revient le mérite de maintenir au plus haut point la productivité, avec le degré de qualité extrême requise, c'est bien au rôle joué par les travailleurs japonais dans le processus de production. Il s'agit d'une relation de travail dans laquelle existe un engagement négocié qui se manifeste par une haute participation des travailleurs, soit pour le contrôle de qualité, soit comme force innovatrice qui vise à améliorer les procédures de l'organisation du travail. C'est là que réside réellement la force du *modèle japonais*. Évidemment, la responsabilité assumée par le travailleur est reconnue économiquement par l'entreprise qui ainsi rend évident l'engagement mutuel et manifeste, l'échange.

Dans le modèle japonais, la rémunération basée sur la productivité collective, rompant avec l'individualisme, favorise l'engagement du groupe à garantir le volume et la qualité. Une rémunération de retraite qui assure la reproduction matérielle du travailleur après sa «*vie productive*» promeut fortement son engagement vis à vis des objectifs de l'entreprise, par son temps effectif de travail. Le travailleur japonais a donc un haut degré de participation aux

---

<sup>62</sup> Ainsi diminuerait l'effet négatif que Bell (1993) a suggéré en analysant les cas de Steel GM et IBM quand il se réfère au poids d'un équipement industriel volumineux qui avec le temps devient obsolète, empêchant ainsi les entreprises de flexibiliser leur dimension en fonction des conditions du marché.

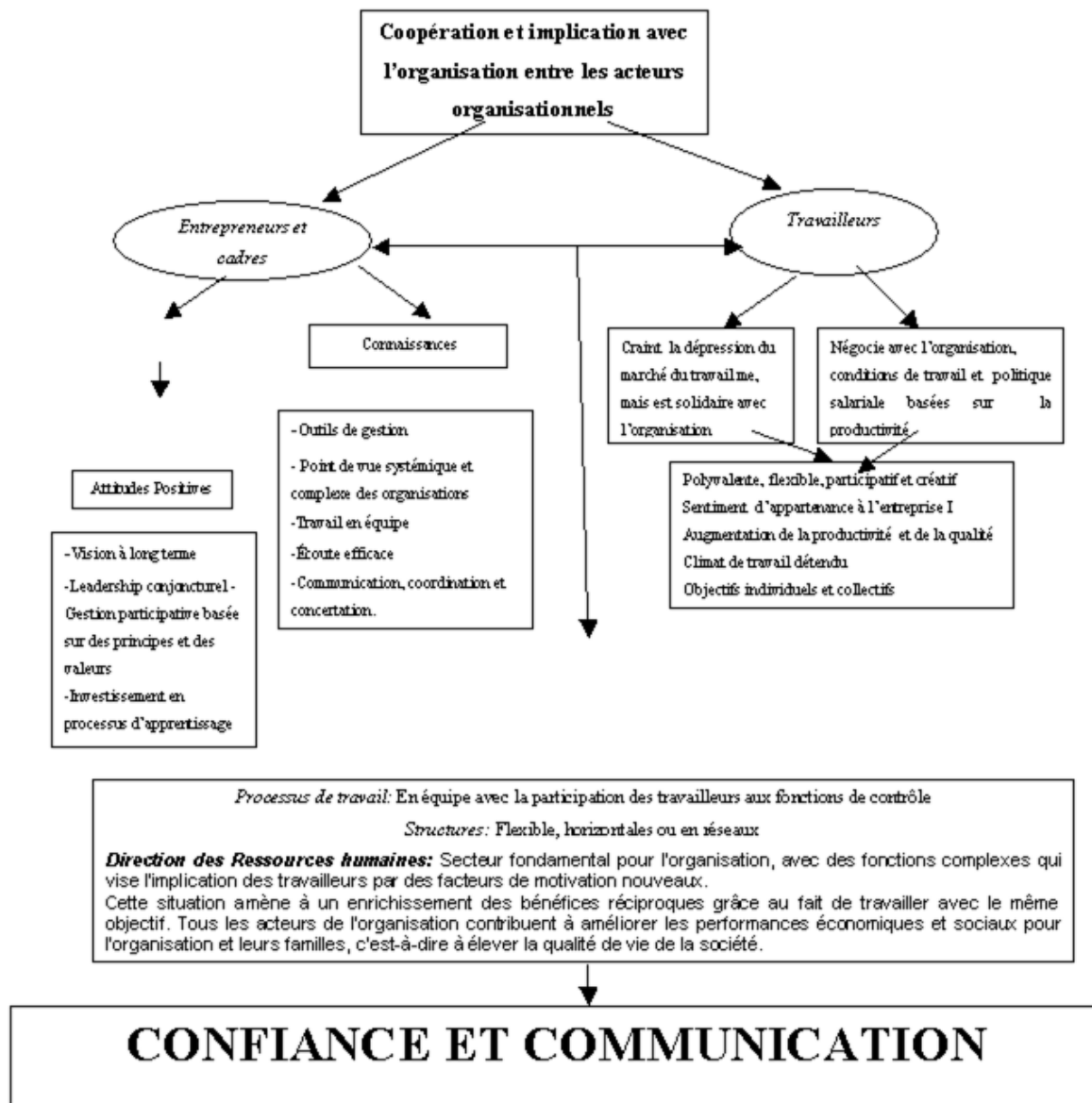


*innovations organisationnelles* qui se répercutent favorablement sur les objectifs de productivité lesquelles aujourd'hui sont souveraines dans les nouveaux contextes de la concurrence internationale. La *conception et l'exécution du travail* qui auparavant étaient séparées, de nouveau s'unissent aux travailleurs, autrement dit, les responsables de chaque processus ont à leur charge la conception, l'exécution et le contrôle des tâches.

Cet aspect même de l'innovation technologique a des incidences sur la main d'œuvre, puisque le degré de formation est élevé ; la potentialité des travailleurs à proposer des améliorations des systèmes de qualité est renforcée. Alors, les exigences de diversification de la production, qui ne sont soutenues que par une structure flexible, dépendent pour beaucoup de l'engagement des travailleurs vis à vis de l'entreprise. Ceci constitue le défi des entrepreneurs et des nations qui *pensent à l'envers*.

Si aujourd'hui la tendance vise à intégrer activement le travailleur, avec une disposition à la polyvalence dans un cadre d'automatisation et de haute qualification de la main d'œuvre, il faudra penser à l'émergence d'un travailleur hautement participatif. Ceci provoquera, pour le bénéfice des entreprises, la reconfiguration des structures de pouvoir et d'autorité à l'intérieur des unités productives où il sera nécessaire de construire de nouveaux styles de leadership permettant et motivant l'augmentation de la productivité. Voir sur la figure 4.2 la base des nouveaux modèles organisationnels.

Figure 4.2. Les bases des nouveaux modèles organisationnels



Source: *Élaboration personnelle 2003.*

A partir de l'analyse des modèles organisationnels, nous sommes amenés à nous poser ces questions:

Comment est engendré le besoin de changement organisationnel?

Quelle relation y a-t-il entre le besoin et la stratégie du changement organisationnel?

En quoi influent la culture et l'identité sur le changement organisationnel et sa mise en place?

Quel jeu jouent la confiance et la communication dans les processus de changement?

Quel est le rôle du management et celui du consultant/chercheur dans le processus de changement?

L'expérience du modèle japonais, nous propose un exemple de taille, même si aujourd'hui, les Japonais aussi ressentent la pression d'une économie internationale instable et conflictuelle. Dans le cas du Mexique la mise en place de ce système n'a pas connu de succès total car ce modèle n'a pas été adapté au contexte particulier de la culture mexicaine, si différente de la culture japonaise.

Il est intéressant alors de tourner nos regards vers les modèles européens qui ont des propositions novatrices basées sur des processus participatifs, qui peuvent être adaptés depuis le début de leur application et qui répondent aux conditions spécifiques se présentant dans chaque organisation quelle que soit sa localisation géographique.

Mener des recherches dans des entreprises et des organisations mexicaines nous a permis de connaître leurs particularités et de distinguer les généralités qui se présentent, en comparaison avec les entreprises auprès desquelles Savall et Zardet ont mené leur recherche/intervention avec l'équipe de consultants de l'ISEOR. À partir des données recueillies, il est possible d'enrichir la proposition théorico méthodologique du modèle socioéconomique des organisations adaptées aux conditions spécifiques du Mexique.

Nous présenterons maintenant le modèle socioéconomique des organisations depuis leurs fondements théoriques jusqu'à leur application à des entreprises mexicaines.

## **Chapitre 5. La théorie socioéconomique des organisations**

*L'Institut de Socioéconomie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) a été créé en 1976 par Henri Savall, professeur en Sciences de Gestion à l'Université Lumière 2. Cet institut dispose actuellement d'une équipe de 125 consultants/chercheurs. L'ISEOR a pour principal objectif la création et l'expérimentation d'outils de gestion complémentaires aux méthodes habituelles d'administration ayant pour finalité d'aider les organisations à élever leurs niveaux de rendement. Ces outils de gestion et cette méthodologie ont été éprouvés dans plusieurs types d'entreprises, leur validation a été confirmée par plus de mille interventions réalisées en Europe et en Amérique Latine et réparties dans 31 pays.*

L'ISEOR constitue une des premières équipes de recherche de France, en relation avec la gestion des entreprises et les organisations. Cet institut a développé la conception d'un *management fondamental et vivant* appelé *le management socioéconomique*.

L'ISEOR est un centre de recherche qui jouit d'un statut très particulier, il fait partie d'une grande université spécialisée en sciences sociales : l'Université Lumière Lyon 2 et d'une Grande École de gestion, le Groupe ESC Lyon ; depuis septembre 2003 l'Université Jean Moulin Lyon 3 substitue la participation de l'Université Lumière Lyon 2.

L'ISEOR a trois préoccupations stimulantes qui guident son action, elles sont exposées dans son livret de présentation.

***La lutte contre l'académisme livresque et la Scholastique stérile.*** C'est pour cela que Henri Savall et son équipe de chercheurs placent la recherche sur le terrain, ce qui permet de construire les représentations correctes et vérifiables de la réalité du management des entreprises et des organisations.

***La lutte contre les affirmations gratuites et inconvenantes réalisées par des chercheurs en sciences sociales.*** L'ISEOR intervient auprès d'un grand nombre d'entreprises afin d'être en mesure de confirmer ses affirmations. C'est pourquoi il expérimente ses concepts et ses outils dans un grand nombre d'entreprises.

***La lutte contre les images statiques.*** En effet celles-ci sont insuffisantes pour faire évoluer les entreprises avec une rapidité convenable, c'est pourquoi l'ISEOR privilégie l'étude de tout ce qui provoque l'évolution immédiate des phénomènes actuels ou passés qui concernent les entreprises.

L'hypothèse centrale est que: «...nos travaux considèrent que la baisse des hémorragies internes et externes de l'entreprise est possible, qu'elle améliore la puissance ou **force stratégique** du véhicule/entreprise en élaborant et en mettant en œuvre une **double stratégie interne-externe, d'essence socio-économique**». <sup>63</sup>

Le principe fondamental du concept de stratégie socioéconomique est:

“1) la force stratégique d'une organisation varie en fonction de son niveau de coût-performance caché.

2) la qualité et l'intensité de la mise en œuvre stratégique rétroagissent sur la nature ou l'intensité des décisions et des intentions stratégiques, ainsi que leurs performances économiques finals.” <sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, op. cit, page 35.

<sup>64</sup> H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, op. cit, page 36.

Dans le corps d'hypothèse de notre thèse nous présentons d'une certaine manière l'importance des décisions stratégiques sur les performances économiques et sociaux. Nous mentionnons aussi que la grande quantité de coûts cachés amène les entreprises à entrer en compétition de façon désavantageuse puisqu'elles ne produisent pas d'atouts compétitifs. Nous sommes d'accord avec Savall et Zardet pour considérer que la recherche expérimentale commence avec l'analyse des hémorragies de l'entreprise, analyse de la qualité, de l'efficacité, de l'efficacité de l'application de la stratégie et ne considère pas des causes a priori des stratégies persistantes.

Pour comprendre le modèle d'intervention socioéconomique, il nous faut reprendre la discussion que tient Henri Savall dans son livre *“Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations”* 1975, là se trouvent les origines du modèle.

## **5.1 Les origines du modèle socioéconomique des organisations**

Henri Savall dans son livre *“Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations”* édité en 1975, propose la base théorique initiale du modèle socioéconomique des organisations, il part de l'analyse critique des effets aimés et mal aimés du taylorisme, il considère que toutes les théories organisationnelles ont cherché d'une manière ou d'une autre à corriger ce qu'on peut appeler des déviations de l'application de la théorie de Taylor et leurs conséquences pernicieuses, surtout, les effets de la division du travail et la création de conflits internes dans les relations de travail.

Les conflits se présentent ouvertement mais souvent de manière voilée. Parmi leurs manifestations on trouve fréquemment des retards, la mauvaise qualité du travail, l'absentéisme, la rotation du personnel et le gaspillage. .

Les syndicats sont le mécanisme utilisé par les travailleurs pour la revendication de leurs droits et pour l'amélioration de leurs conditions de travail, c'est précisément la gestion déficiente de l'administration des ressources humaines qui favorise ces conflits. La gestion des ressources humaines devient donc plus complexe et plus fondamentale pour favoriser le changement organisationnel.

L'auteur à travers l'analyse de trois expériences françaises propose un enrichissement des tâches, ce qui aurait pour conséquence d'humaniser le travail, il suggère aussi un inventaire des facteurs qui incident sur l'innovation organisationnelle et une meilleure qualité de vie au travail. Les propositions que fait Savall dans son livre sont fondées sur le besoin d'un

changement organisationnel par une plus grande participation des travailleurs à la proposition de solutions

Il analyse aussi une autre prémisse, le mythe de l'incompatibilité entre la qualité de vie et la productivité. Dans plusieurs recherches sur le terrain, il a été prouvé que l'augmentation de la productivité dans la pratique organisationnelle se réalise à partir de la détérioration des conditions de travail, mais aussi il a été démontré au moyen d'expériences comme celle de l'institut Tavistock que le sous système social peut être considéré comme générateur d'efficacité réelle. Le modèle socio technique de Tavistock est proposé par des sociologues et des psychologues de l'institut de Relations Humaines de Tavistock, qui conçoivent l'organisation comme un système socio technique, intégré par deux sous systèmes le technique et le social dans lesquels l'organisation apparaît comme un système ouvert en interaction avec le milieu.

« Le sous système technique qui comprend les tâches à accomplir, les installations physiques, l'équipement et les instruments utilisés, les exigences de la tâche, les services et les techniques opérationnelles, le milieu physique et la manière dont celui-ci est organisé ainsi que la durée des tâches. En résumé, le sous système technique recouvre la technologie, le territoire et le temps outre être responsable de l'efficacité potentielle de l'organisation.

Le sous système social, qui comprend les individus, leurs caractéristiques physiques et psychologiques, les relations sociales entre les individus chargés de l'exécution des tâches ainsi que les exigences de l'organisation- formelles et informelles- dans le cadre de la situation de travail. Le sous système social transforme l'efficacité potentielle créée par le sous système technique, en efficacité réelle ».<sup>65</sup>

C'est précisément par l'analyse de ces deux sous systèmes que s'amorce la proposition de Savall dans son livre *“Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations”*, qui signale que *“la recherche de la productivité en soi ne serait pas nocive si elle ne s'effectuait pas au détriment des conditions de travail”*<sup>66</sup>, ce à quoi nous adhérons totalement.

Dans les études menées dans des entreprises établies au Mexique, nous trouvons de grandes différences en fonction des tailles. Dans les grandes entreprises, les conditions de travail sont meilleures que dans les petites ou moyennes entreprises où les entrepreneurs considèrent qu'investir pour améliorer les conditions de travail les conduirait à la faillite, De plus, nous

---

<sup>65</sup> A. K. Rice, *The enterprise and its environment*, Tavistock publications, Londres, 1963; F.E. Emery et E. L. Trist, *Sociothechnical systems*”, en *Management sciences: Models and techniques*, C. West Churchman et Michel Verhulst (eds.) Pergamon Press, Nueva cork, 1960, cités par Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc. Graw Hill, 1999, cinquième édition. Edition originale en portugais, 1995.

<sup>66</sup> H. Savall, *“Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations”*, France, Bordas, 1975, édition en espagnol, *Por un trabajo más humano*, Editions Tecniban, Espagne, 1977, page 72.

considérons que la situation économique du Mexique est vulnérable aux changements économiques de notre pays voisin du Nord, les États Unis, ce qui nous conduit à une récession économique permanente: fermeture d'usines, réduction de postes de travail ; l'entrepreneur mexicain est rétif à mettre en place des changements organisationnels qui surgissent de la base, même si dans le discours sont introduits des concepts comme l'adaptabilité au changement, la flexibilité, les équipes de haut rendement et la polyvalence.

Dans l'analyse des petites et moyennes entreprises effectuée dans l'introduction, nous mentionnons l'ensemble des implications négatives de l'Administration Scientifique du Travail, dans les relations professionnelles et dans la vie du travailleur mais aussi aux niveaux de productivité et de qualité. L'héritage du modèle tayloriste, c'est la méfiance et le conflit.

Des problèmes comme *“l'absentéisme, la rotation du personnel, les difficultés d'embauche, la basse qualité des produits, la nécessité de développer un système de stimuli financiers et de punition peuvent être considérés comme des symptômes de conflits à échelle individuelle ou groupale..”* (Savall 1975: 83 et 84), ces problèmes se manifestent aussi dans les petites et les moyennes entreprises, ainsi que nous pourrions le constater dans le diagnostic réalisé pour trois petites entreprises. Les nouvelles propositions organisationnelles posent les bases de la confiance et de la coopération. Mais comment donc passer d'un modèle traditionnel fondé sur la méfiance à un modèle organisationnel nourri de confiance et de coopération ? Le modèle socioéconomique des organisations nous indique précisément chaque dimension qu'il faut considérer pour être en mesure de cheminer vers le changement organisationnel. Après avoir présenté le modèle nous approfondirons le concept de confiance organisationnelle.

Dans son livre, Savall nous présente la typologie des solutions expérimentales propres à corriger les problèmes dérivés du modèle tayloriste et c'est à partir de cette analyse, qu'il réalise sa proposition initiale du modèle socioéconomique des organisations. Nous sommes d'accord avec l'auteur pour dire qu'il s'agit de solutions thérapeutiques qui n'analysent pas les causes profondes des problèmes organisationnels, raison qui fait que le changement est à l'avance limité.

### 5.1.1. Les solutions timides: ampliation des tâches et rotation de postes

L'ampliation des tâches est une augmentation de fonctions de forme horizontale, c'est-à-dire au même niveau de responsabilité. Le concept de polyvalence ou multifonctionnel matérialise précisément cette caractéristique, il se manifeste par la rotation des postes afin que tous les

travailleurs connaissent toutes les fonctions correspondant à leur niveau hiérarchique ; souvent il n'y a pas d'augmentation de rétribution ni de reconnaissance de mérite, cette proposition arrive même à être perçue par les travailleurs comme conflictuelle, surtout dans les organisations disposant de syndicats puissants, comme tel est le cas du syndicat universitaire, de celui des travailleurs du secteur public ou celui des pétroles mexicains, là, ces mesures sont totalement refusées.

### 5.1.2. L'enrichissement de la tâche

La proposition de Frederick Herzberg à propos de l'enrichissement de la tâche, suppose modifier le travail de telle manière qu'un employé ait la possibilité de trouver le succès, la reconnaissance, la motivation, la responsabilité et le progrès. Ces caractéristiques sont liées au travail par le biais d'une charge verticale, c'est-à-dire par le fait d'assumer une plus grande responsabilité, cela ne signifie pas d'assigner des tâches supplémentaires de difficulté similaire, ce qui est propre à la charge horizontale. La plupart des leaders mexicains ont mis en place cette proposition à partir d'une charge de travail plus pesante, ce qui est source de conflit dans les entreprises à cause du manque de reconnaissance ou de l'alourdissement des responsabilités sans qu'une formation adéquate ne soit proposée.

« L'enrichissement des tâches implique presque toujours- en même temps ou à posteriori- une restructuration du sous système social et l'apparition du travail en groupe. »(Savall 1975: 89)

*« Nous sommes multifonctionnels, c'est bien, mais le problème c'est qu'on ne nous enseigne pas ce qui est nécessaire pour accomplir les nouvelles fonctions, et après on nous réprimande ».* (Travailleur de l'entreprise de jouets)

Comme l'exprime le témoignage rapporté, dans cette entreprise les tâches ont augmenté, le travailleur a une charge plus lourde, sans qu'il y ait eu ni reconnaissance ni amélioration des rétributions, pire le travailleur n'est même pas formé pour assurer ses nouvelles fonctions. Cette situation cause des dysfonctionnements dans l'organisation que nous analyserons par la suite. La proposition des nouveaux modèles organisationnels qui visent à éliminer les tâches routinières par la proposition d'enrichissement du travail, au Mexique, représente finalement une plus forte charge de travail sans contrepartie salariale; le mécontentement des travailleurs grandit et entraîne un effet négatif sur les performances économiques et sociaux de l'entreprise.

Dans les témoignages suivants le mécontentement des travailleurs est manifeste, ils se plaignent du manque de reconnaissance de leur travail et ont un sentiment d'injustice.



« On ne valorise pas ce qu'on fait. Y en a qui travaillent moins, ou qui ne travaillent pas, ou qui ne vont pas travailler, il y a des préférences, il y a un manque de contrôle qui n'est pas en rapport avec le travail. C'est-à-dire que toi, je te paye tant parce que tu fais ça et ça, et toi qui ne fais presque rien je ne te donne que ça ; ils ne s'en rendent pas compte mais pour le salaire on n'est pas à égalité parce qu'il y en a qui font plus que d'autres, ou qui ont un poste plus élevé ». (Diagnostic socioéconomique d'une entreprise de conseil)

"Je pense que personne n'est reconnu pour son zèle, de toutes façons il n'y a pas de compensation, et figure-toi que ça, la compensation, pourrait être quelque chose qui motive le travailleur, motiver un travailleur ça rapporte comme t'as pas idée. L'entreprise n'a pas besoin d'être exigeante avec le travailleur, quand il est motivé, mais quand il ne l'est pas alors il faut se bagarrer, et tu te sens mal, parce que tu te dis qu'on te valorise pas et moralement tu te laisses aller même si tu veux pas..."

(Diagnostic socioéconomique d'une entreprise de confection de maillots de bain)

"Je ne sens pas que je fais partie de l'entreprise, parce que nous on sera toujours des ouvriers, on sera jamais patrons, ils ont beau nous dire qu'on est une partie importante de l'entreprise mais dans le fond c'est pas vrai" (Diagnostic socioéconomique d'une entreprise de confection de maillots de bain)

"Je crois qu'on est important parce que c'est nous qui faisons le travail, eux, ils ont l'argent mais nous on a le travail, je crois que personne ici n'est content". (Diagnostic socioéconomique d'une entreprise de jouets)

« Je n'ai pas l'impression de faire partie de l'entreprise, de toutes façons, ils disent que personne n'est indispensable. (Diagnostic socioéconomique d'une entreprise de jouets) »

" Je suis resté parce que j'aime le travail, mais pas l'entreprise".

"Armando nous dit toujours "ici tu n'es pas indispensable".

"Moi, j'ai peur qu'ils me renvoient, au moins un peu".

(Diagnostic réalisé dans l'entreprise de jouets)

Ainsi que le disent ces phrases témoin, le manque de satisfaction au travail est causé par le modèle organisationnel qui structure les tâches et les fonctions depuis la perspective des propriétaires de l'entreprise. Bien que dans les entreprises de conseil en environnement et de confection de maillots de bain soient d'un niveau d'intégration plus élevé, on perçoit ce manque de reconnaissance, de plus, les indices de rotation sont très bas et la qualité, haute. Le manque de reconnaissance n'a pas de résultat négatif sur l'opération normale de l'entreprise. Dans l'entreprise de jouets qui a un modèle organisationnel tayloriste, le travail routinier, la méfiance et le manque de sens du travail qu'ils réalisent, conduit les travailleurs à de hauts niveaux d'insatisfaction professionnelle, qui se reflètent par une grande rotation, l'absentéisme et la mauvaise qualité des produits.

### 5.1.3. Les groupes semi-autonomes:

Plus la participation des travailleurs aux postes fonctionnels augmente plus grand est le besoin de leur laisser davantage de pouvoir de décision, cela permet de garantir l'interdépendance des tâches, la coordination des informations et des rôles en respectant ainsi le souci d'enrichir le travail ; le travail en groupes semi-autonomes fait alors son apparition. Quand nous parlons de groupes semi-autonomes, nous constatons que le travail s'est effectué dans un climat de confiance puisque l'interdépendance des activités est plus grande et que se sont établies entre les pairs, des relations de confiance pour atteindre les objectifs fixés.

Savall fait une analyse des interdépendances des activités dans le cadre d'un atelier de presse, il considère que précisément ces interdépendances rendent possible la justification théorique de la construction des groupes : *“le groupe correspond à une structure qui rassemble les fonctions et les tâches complémentaires et qui a une signification globale pertinente. À l'intérieur du groupe doit régner la polyvalence marginale interne.”* (Savall 1975: 94)

### 5.1.4. Les solutions diverses sur le milieu

Le surgissement de formes diverses d'organisation impose que soient prises des mesures prioritaires, ajoutées à l'enrichissement des tâches ainsi qu'à l'apparition des groupes semi-autonomes ou groupes auto dirigés. Savall mentionne la relation entre les conditions de travail et son efficacité, c'est sur ce point qu'il est d'accord avec Herzberg qui considère les conditions d'emploi comme étant un facteur d'hygiène rendant le travailleur du moins non insatisfait, cela ne signifie pas qu'il soit satisfait.

Parmi les solutions mises en application pour améliorer l'ambiance de travail se trouvent : la distribution du temps de travail et la progression du salaire en fonction du rendement.

À propos de la distribution du temps de travail, l'auteur considère plusieurs expériences sur la relation entre la productivité et le temps consacré au travail. En fonction de leur expérience ces entreprises démontrent que *“la productivité globale de l'économie ne se présente pas en fonction linéaire du temps consacré au travail”*. (Savall, 1975:100).

Dans l'entreprise de conseil en environnement le temps de travail n'est pas quantifié, chacun des travailleurs décide du temps qu'il va consacrer pour atteindre les performances établis, le temps est organisé par chaque travailleur en fonction de sa relation à sa charge de travail.

Dans les deux autres entreprises, la perception de la relation temps de travail / productivité est considérée comme une fonction linéaire du temps occupé.

À propos du salaire selon le rendement, Savall analyse le double postulat de cette pratique salariale *“la productivité varie de manière directe en fonction de l'importance de la partie variable du salaire, le salaire fixe ne stimule pas la productivité. La critique repose sur deux aspects : 1) le salaire selon le rendement implique une mesure parfaite de la production, alors que la part d'arbitraire et d'imprécision de cette mesure est grande; 2) le salaire au rendement a une efficacité différentielle faible en relation aux autres systèmes de rémunération”*<sup>67</sup>

Les solutions expérimentées analysées par Savall sont des solutions qui ont été mises en œuvre depuis une perspective classique, c'est-à-dire depuis le sommet vers la base de la hiérarchie. Dans le cas du Mexique, ces solutions ont surtout été appliquées dans les grandes entreprises, en effet les petites disposent de modèles organisationnels traditionnels, le manque de changement organisationnel les amène à entrer en compétition dans des conditions désavantageuses.

C'est pourquoi, il est fondamental d'analyser la stratégie de changement et le besoin de changement dans la vie professionnelle.

Suivant la proposition de Savall, le besoin de changement peut être vu à deux niveaux:

a) niveau global: la situation actuelle peut être caractérisée pour la plupart des travailleurs comme une sur qualification des aptitudes, qui se présente comme le résultat des dispositifs de formation et le besoin d'apprendre, puisque la potentialité de développement des aptitudes est inconnue ; il faut donc investir en matière de formation pour être en mesure d'accélérer l'augmentation de qualification.

b) niveau de l'entreprise ou de l'unité de production: le besoin de changement dans le cadre de la vie professionnelle est un progrès qui implique une plus grande harmonisation entre la vie au travail et la vie à l'extérieur du travail.

Dans les organisations on trouve des groupes formels et/ou informels au sein desquels le travailleur entretient des relations quotidiennes, le progrès implique donc une amélioration croissante de qualité de la communication, ce qui va occasionner une modification des conditions de travail, il faudra envisager une stratégie qui suscitera le moins de difficultés possibles entre les éléments les plus sains et les plus positifs de l'organisation.

Pour mener ceci à terme, le chemin le plus approprié est la planification de nouvelles formes d'organisation, la nécessité de programmer le changement a pour finalité de réduire l'incertitude et le risque, d'autre part, la planification du changement sur le plan de

---

<sup>67</sup> *Idem*, pages 103 et 104.

l'organisation à niveau microéconomique doit passer d'un point de vue financier et technique à un point de vue socio technique, par l'incorporation de données sociales.

La planification du changement social et organisateur est essentiellement décentralisée, elle a pour objet de prévoir les objectifs et les moyens de deux niveaux de l'organigramme, celui des ouvriers en particulier puisque c'est celui qui présente pour le moment le plus de besoins. L'objectif par rapport aux ouvriers est triple.

Inviter les travailleurs à exprimer les problèmes rencontrés lors de l'accomplissement quotidien du travail, ce qui entraînera une analyse de situations par atelier.

Aider les travailleurs à réfléchir sur leurs problèmes et à élaborer des solutions.

Appliquer les solutions trouvées avec les intéressés, en suivant un programme qui devrait tenir compte de manière explicite des exigences techniques, économiques et sociales.

Auparavant, les personnes occupant des postes de maîtrise auront procédé à:

La réalisation d'un inventaire des problèmes spécifiques et d'un programme d'action pour leur résolution

L'analyse préalable des problèmes des ouvriers par l'élaboration d'une hypothèse, d'actions prioritaires à entreprendre ainsi qu'une évaluation des frais qu'elles entraînent

La préparation des animateurs des actions qui seront menées auprès des ouvriers pour démarrer la phase d'étude avec et pour les travailleurs.

*La planification du changement* suivra ces trois étapes.

1. La définition de la politique de l'entreprise sera faite publiquement, en seront présentés les principaux aspects: le développement économique et le progrès social et humain, ce dernier doit encourager la solidarité laquelle peut être renforcée par la création de groupes de travail et d'aides aux plus faibles et la suppression de primes de rendement ; elle devra aussi promouvoir la responsabilité par l'enrichissement des tâches, la décentralisation la plus ample possible des décisions, la création d'équipes semi-autonomes et enfin la personnalisation ce qui consistera à améliorer les relations interpersonnelles et à élever la quantité et la qualité de l'information.

2. Une stratégie qui définira les moyens de l'appliquer sera choisie.

3. Un plan d'action qui doit établir un calendrier de décisions et d'actions coordonnées en fonction des priorités et qui sera mis à jour tous les ans, sera déterminé.

D'autre part, il faudra évaluer le changement de manière économique et explicite; à ceci on trouve principalement deux obstacles:

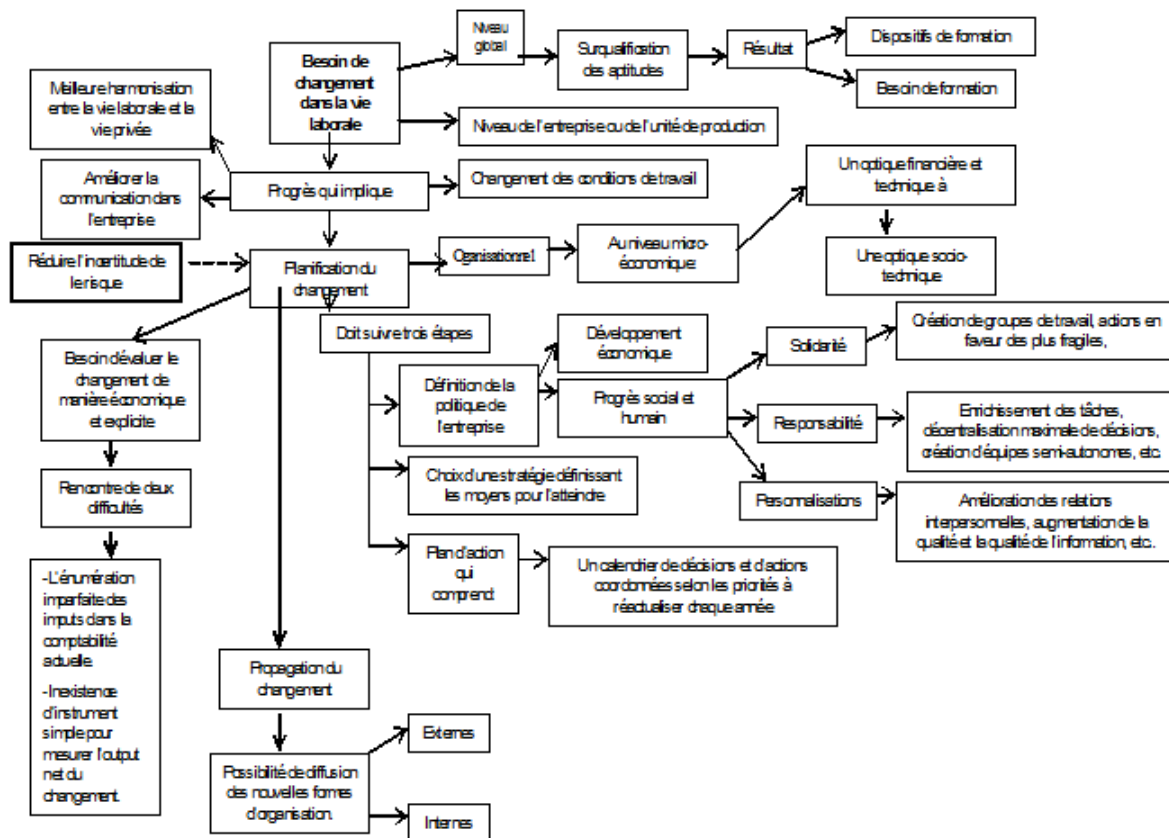
L'énumération des imputs est imparfaite dans le cadre de la comptabilité actuelle.

Il n'existe pas d'instrument simple à manier pour mesurer l'output net du changement.

Savall dans son livre, "Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations", 1975, démontre que la mesure économique du changement est facilement réalisable et peu coûteuse.

Enfin, le *changement* exige une propagation qui peut passer par les différentes voies des nouvelles formes d'organisation du travail qui peuvent être externes à l'entreprise (marchés, organisation sociale et professionnelle) ou internes (action des travailleurs, des consultants et des formateurs). Sur la figure 5.1 nous pouvons voir les éléments d'analyse pour le changement de la vie professionnelle selon Henri Savall.

Figure 5.1. Le besoin de changement dans la vie professionnelle



Source: *Élaboration personnelle à partir du livre : Savall, Henri, Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations, 1975.*

La propagation interne du changement dépend plus de la volonté de le réaliser que de moyens financiers disponibles. Là, se trouve l'action des directeurs et des consultants, là précisément

il faut promouvoir l'idée de changement ; la divulgation des succès obtenus, l'émulation par l'incitation d'expériences étrangères et la confrontation des expériences peuvent être des moyens efficaces, dans la mesure où l'initiative vient en général des directeurs ou des hauts niveaux de la hiérarchie. L'action des formateurs professionnels ou occasionnels, depuis l'intérieur de l'entreprise, dans la mesure où ceux-ci s'intéressent aux nouvelles méthodes d'organisation du travail, peut être un puissant vecteur de changement, si on considère l'importance accordée à la formation des agents de maîtrise et de la hiérarchie. L'action des travailleurs et les expériences satisfaisantes de mise en œuvre de nouvelles conditions de travail devraient inciter les travailleurs à en solliciter l'expérimentation et le développement par éventuellement le biais des syndicats.

## **5.2 L'intervention socioéconomique**

Voici maintenant une approche de la méthodologie d'intervention socioéconomique, développée par l'ISEOR, laquelle, à notre avis, peut facilement être adaptée aux *Pymes* mexicaines. Le processus d'intervention et la grande capacité du modèle socioéconomique à décrire les dysfonctionnements organisationnels permettent aux entreprises et aux organisations de devenir plus productives et donc plus compétitives. Le développement de ce type de projet de recherche rend possible l'accomplissement de l'engagement social de notre université à contribuer à l'amélioration des performances économiques et sociaux des *Pymes* si nous considérons que ces entreprises en général recourent à des systèmes empiriques de gestion causant souvent des dysfonctionnements, à cause du manque de connaissance en gestion.

Considérons que le processus socioéconomique est une approche stratégique qui tient compte de trois éléments (voir Savall et Zardet, 1995 b: 4), nous pouvons alors constater que:

*le potentiel interne de l'entreprise est un vecteur stratégique*

*les ressources internes sont le moteur de l'entreprise*

*la mise en marche de la stratégie est un multiplicateur de potentiel.*

Dans l'ensemble les *Pymes* ne considèrent pas le potentiel interne de l'entreprise ni les ressources internes comme étant un moteur, de plus la plupart ne disposent pas de plans d'action qui définissent une stratégie claire permettant de prendre des décisions orientées vers un objectif établi.

À partir de la mise en place du management socioéconomique dans une diversité d'entreprises et organisations, Savall et Zardet ont observé que les individus de même que les

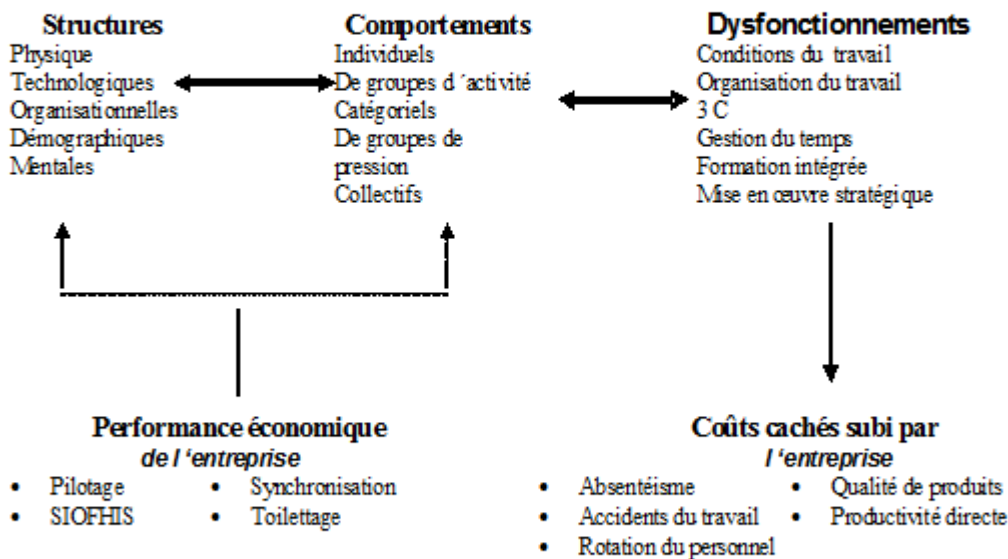
entreprises, ont des cycles de développements variés qui sont intimement liés à leur expérience de vie et l'interaction avec l'environnement. C'est donc que le besoin de changement est en relation avec l'interaction entre le milieu environnant, l'organisation et les acteurs organisationnels ; c'est pourquoi il n'est pas possible de parler de temps établis pour le changement dans toutes les organisations. Cette situation Savall et Zardet la définissent comme les *rythmes chronobiologiques* des entreprises et des acteurs. Le management socioéconomique agit en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise et de ses acteurs organisationnels. De l'observation des trois entreprises étudiées nous pouvons déduire que les rythmes chrono biologiques sont particuliers à chaque fois.

La théorie socioéconomique des organisations «*considère l'entreprise comme un ensemble complexe de structures et de comportements. Cette interaction se manifeste dans cinq types de structures et cinq types de comportements humains, elle est toujours complexe et crée les performances de l'activité qui constitue le fonctionnement observable de l'entreprise*» (Savall et Zardet 1995c)

La méthodologie du modèle socioéconomique chiffre son attention sur la détection des anomalies de fonctionnement, c'est-à-dire les actions qui marquent la distance entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement concret ; les dysfonctionnements dans leur régulation engendrent des coûts cachés, ceux-là mêmes qu'on tentera d'éliminer par l'intervention socioéconomique. Pour cette raison «*l'hypothèse de l'analyse socioéconomique considère l'amélioration comme étant possible, sans nouvelles ressources financières extrêmes à partir d'une meilleure interaction des structures de l'entreprise et des comportements humains*» (Savall et Zardet, 1995b)

Figure 5.2. L'Hypothèse fondamentale de l'analyse et de la stratégie socio-économique

L' hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique des organisations reconnaît deux forces d' impulsion du fonctionnement des entreprises : les structures et les comportements placés en interaction.



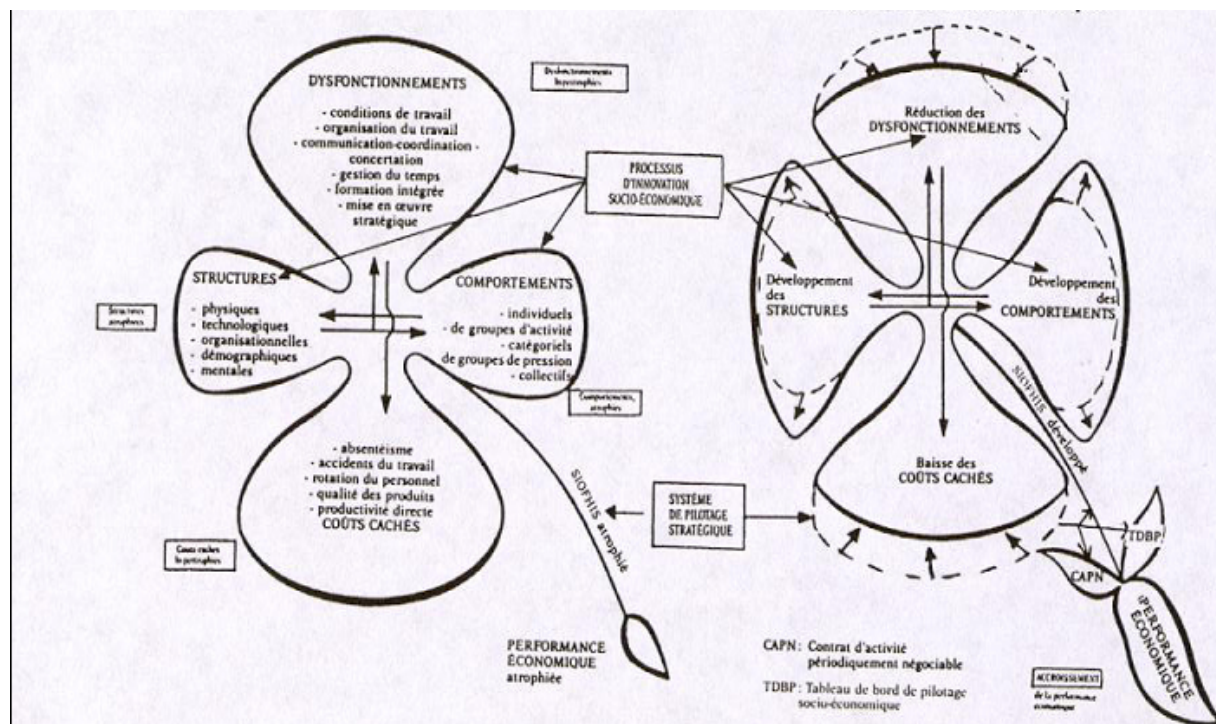
Source: SAVALL, Henri et Véronique ZARDET, «La dimension cognitive de la recherche-intervention: La production de connaissances par interactivité cognitive», dans *Revue Internationale de systémique*, France, vol. 1, No. 1-2, 1996, page 177.

C'est précisément cette variété de formes de régulation de dysfonctionnements qui favorise le fait que les organisations ont plus ou moins d'hémorragies internes de ressources, matérielles et immatérielles, appelées *coûts et performances cachés*. Si nous considérons qu'il est impossible qu'une organisation cesse d'engendrer des dysfonctionnements, notre intérêt résidera plus particulièrement sur l'analyse de l'hypertrophie des dysfonctionnements et des coûts cachés qui, maintiennent l'organisation dans un état de sous développement ou de développement limité. Ce qui est recherché c'est un fonctionnement plus harmonieux qui libère des performances socioéconomiques supérieurs.

Savall y Zardet résumant de manière schématique le passage d'un état de sous développement de l'organisation précédente à l'action de développement ; comme nous l'observons sur la figure 5.3, il existe une hypertrophie des dysfonctionnements et des coûts cachés qui conduit à une atrophie des performances économiques. Dans l'étape qui succède à l'action de développement socioéconomique et à la mise en œuvre du management socioéconomique, il y a une croissance harmonique des quatre feuilles du trèfle, avec une croissance économique ; mentionnons les outils utilisés pour la mise en place du management socioéconomique qui seront expliqués en détail plus loin.



Figure 5.3 L'Intervention socio-économique



Source: H. Savall et V. Zardet. 1985, publié in: *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, édition 1995, page 222.

Les structures sont conçues comme étant l'union des éléments de l'organisation qui sont regroupés en cinq structures : physique, technologique, organisationnelle, démographique et mentale. Les comportements sont les manifestations de l'homme effectivement observées dans l'espace de travail, celles-ci influent sur son environnement psychique social. Les comportements sont différents des attitudes dans la mesure où ils expriment des éléments relativement permanents de la personnalité. Dans ce sens, le modèle d'intervention cherche à résoudre les effets nocifs des dysfonctionnements organisationnels dans la mesure où ceux-ci ont des incidences négatives sur les conduites des membres de l'entreprise. Il recherche d'abord, la reconnaissance critique des dysfonctionnements et ensuite il propose l'alternative qui permettrait aux parties de s'identifier comme membres d'une communauté ayant un objectif commun, et donc d'assumer leur engagement auprès de la collectivité, avec l'organisation.

Depuis cette perspective, il faut tenir compte que l'individu se recrée à partir de cinq logiques de comportement, selon la situation dans laquelle il se trouve : logiques individuelle, de groupe d'activité, catégorielle, de groupe d'affinités et collective.

Les dysfonctionnements sont créés par l'interaction des structures et des comportements à l'intérieur de l'entreprise. Ils sont habituellement résumés en six familles de dysfonctionnements : *conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation continue et mise en marche de la stratégie* (Savall et Zardet, 1995a). Dans le modèle socioéconomique, ces familles de dysfonctionnements définissent à la fois les variables explicatives du fonctionnement ainsi que la maîtrise des solutions des dysfonctionnements enregistrés dans le diagnostic de l'entreprise, ce qui favorise une séquence méthodologique d'intervention cohérente : d'abord par la connaissance de l'objet d'étude ensuite par une intervention organisationnelle basée sur une connaissance théorico pratique.

Les structures sont une union des éléments de l'organisation regroupés en cinq catégories: physique, technologique, organisationnelle, démographique et mentale. Sur le tableau suivant, sont illustrées plus en détail les différentes catégories des structures organisationnelles.

Tableau 5.1. Le tableau des principaux éléments des structures d'une organisation\*

Physiques	Technologiques	Organisationnels	Démographiques	Mentaux
1Espace physique	1. Degré d'utilisation de l'équipement ancien	Organigramme.	1. Ajustement des effectifs	1. Style de gestion de la direction
2Configuration du lieu	2. Sophistication, complexité et degré d'automatisation	Sociogramme.	2. Pyramide d'âge et structure de la population	2.« Esprit-corporatif » (culture de l'organisation)
3Problèmes : bruit chaleur toxicité luminosité	3. Adaptabilité de l'équipement en fonction des nécessités de l'activité	Division du travail méthodes opératoires	3. Instances de représentation et de concertation	3. Micro-climats
	4. Incidences sur l'adéquation de la formation/emploi.	Horaires et rythmes de travail	4. Base de chômage.	4. Conceptions socioculturelles dominantes (idéologies professionnelles )
	5. Problèmes liés aux matériaux	Procédures Systèmes de 3C. Système d'information opératoire	5. Structures de formation initiale	
			6. Formation continue	
			7. Structures de qualifications	
			8. Filiales professionnelles et promotions	
			9. Politique d'embauche	

\*Cette grille n'est pas exhaustive, elle est notamment susceptible d'être adaptée selon les organisations.

Source: SAVALL, Henri et Véronique ZARDET. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, édition 1975, page 176.

Les comportements sont les manifestations de l'homme effectivement observées depuis ses espaces de travail, ils ont un impact sur son environnement psychique et social. Les comportements sont différents des attitudes dans le sens où ils présentent des éléments relativement permanents de la personnalité. Les comportements sont le résultat de quatre facteurs principaux .<sup>68</sup>

les caractéristiques individuelles

les caractéristiques structurales du milieu (professionnel et extra professionnel) de l'individu

la chronobiologie personnelle de l'individu

les phénomènes conjoncturels du milieu.

Le même individu peut suivre cinq logiques de comportement en fonction de la situation dans laquelle il se trouve: individuelle, de groupe d'activité, catégorielle, de groupe d'affinité et collective.

Les dysfonctionnements causés par l'interaction entre les structures et les comportements à l'intérieur de l'entreprise sont habituellement répertoriés en six familles de dysfonctionnement : la condition du travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation continue et la mise en œuvre de la stratégie.<sup>69</sup>

Dans le modèle socioéconomique des organisations, cette famille de dysfonctionnements définit à la fois les variables explicatives du fonctionnement et la maîtrise des solutions aux dysfonctionnements enregistrés dans le diagnostic des entreprises.

Les évaluations de coûts cachés réalisées par Savall et Zardet depuis 1973 ont montré l'existence de cinq indicateurs de dysfonctionnements qui sont intimement liés aux indicateurs fournis par les structures et les comportements.

## Tableau 5.2 Les indicateurs de dysfonctionnements: indicateurs de structures et de comportements

---

<sup>68</sup>21 H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, édition 1995, pages 178 et 179.

<sup>69</sup> ISEOR, livret de présentation.

Indicateurs de dysfonctionnements	Structures	Comportements individuels et collectifs
Absentéisme	Intérêt du travail Relation avec les collègues Horaires de travail Système de rémunération	Causes humaines : perception individuelle de la norme collective « il faut être présent à son travail ». besoin individuel de régulation psychologique hors du travail Perception de l'équité devant les pratiques abusives d'absentéisme de certains. Perception de l'équité devant les systèmes de rémunération
Accidents du travail	Causes "techniques": Matériel, système de prévention, d'information et de formation à la sécurité	Causes humaines fortuites, ou tentant aux réflexes différenciés, individuels ou collectifs en matière de sécurité
Rotation du personnel	Capacité d'attraction, de mobilisation et de rétention du personnel par l'entreprise.	Instabilité humaine : comportement de fuite ou de refus des conditions de vie professionnelle (limite : aspects positifs de la mobilité)
Productivité directe	matériel, technologie mode de rémunération méthode de travail, procédures systèmes de formation et d'information opérationnelle	Causes humaines : Habilité professionnelle rapidité des actes - réflexes, concentration, capacité d'absorption d'événements aléatoires.

SAVALL, Henri et Véronique ZARDET. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, édition 1975, page 174.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les structures sont l'ensemble des éléments de l'organisation qui ont une certaine permanence et qui promeuvent certains comportements organisationnels. Dans beaucoup de cas nous pouvons observer que le comportement est une réponse aux structures organisationnelles. Comme le mentionnent Savall et Zardet:

« L'effet dit «structurant» consiste dans le fait que certains éléments (structurels) exercent un certain conditionnement sur les comportements humains. Par exemple, un mode de rémunération au rendement est un élément structurel car il entraîne des comportements de faible attention vis-à-vis de la qualité des productions ».<sup>70</sup>

<sup>70</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 175.

Il est important de préciser que quelques comportements ont une caractéristique relativement permanente dans l'organisation, cette logique de comportement s'approche beaucoup de la logique de la structure. Savall et Zardet considèrent que les comportements relativement stables, sont des éléments relevant des structures mentales qui sont liées à l'existence probable de véritables algorithmes de précision des comportements.

Comprendre l'interaction entre Structures  $\longleftrightarrow$  Comportements, permet de mettre en évidence la double responsabilité individuelle et collective pour la création de coûts cachés. Les coûts cachés sont le résultat de l'interaction permanente et complexe entre des structures de l'entreprise et les comportements humains, qui à son tour occasionne l'ortho fonctionnement et les dysfonctionnements.

Comme nous pouvons le constater, le modèle d'intervention socioéconomique analyse l'interaction entre structures et comportements, puisque cette interaction provoque des dysfonctionnements et l'engendrement de performances et coûts cachés, ainsi que nous le présentons sur le 5.2, le modèle considère les structures mentales comme : la gestion de la direction, l'« esprit corporatif » (culture de l'organisation), les micro-climats, les conceptions socio culturelles dominantes (idéologies professionnelles). On pourrait considérer que les structures mentales dans les modèles de DO sont répertoriées comme étant d'une culture organisationnelle, même si cette conception est limitée dans la mesure où elle ne représente qu'une partie des structures mentales.

Dans le chapitre suivant est présentée l'analyse des dysfonctionnements qui se manifestent dans les trois entreprises étudiées.

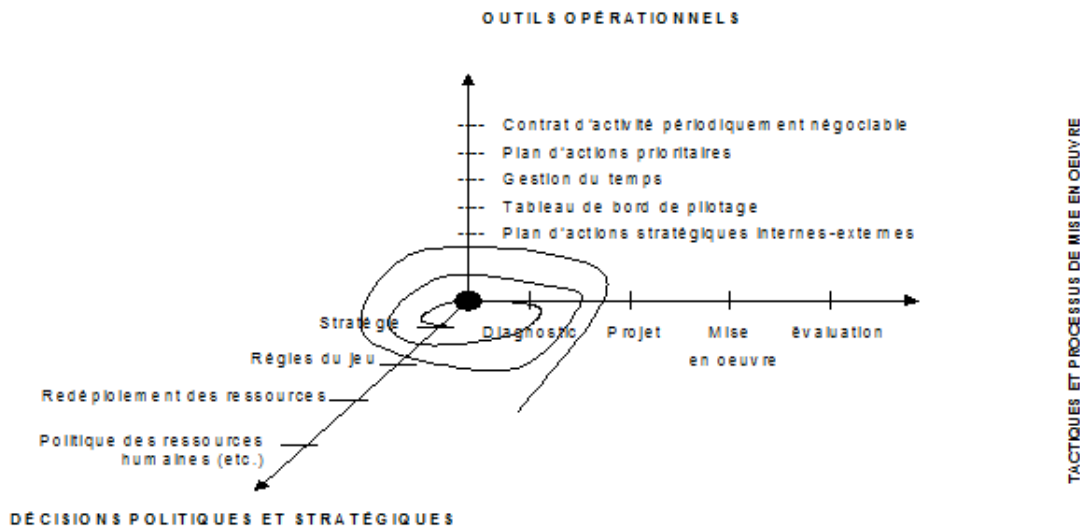
### 5.2.1 Les trois axes de l'intervention socioéconomique

Le processus de changement dans la perspective de l'intervention socioéconomique considère l'articulation de trois axes : l'axe des processus, celui des outils et celui des décisions politiques.

Dans le processus de changement les trois axes s'articulent entre eux de manière simultanée (voir figure 5.4), le processus de négociation pour la mise en œuvre du processus de changement avec l'intervention socioéconomique se trouve amorcé, dans ce processus de négociation il faut préciser quelle sera la méthodologie qui sera appliquée ainsi que les délais accordés, les ressources nécessaires et les produits livrés à chaque étape, à ce moment-là est signé le POMP (Produits, objectifs, méthodes et prestations). Une fois que les conditions de

l'intervention socioéconomique sont acceptées, on effectue un diagnostic, c'est pendant cette phase qu'il faudra forger les outils de gestion ainsi que définir la négociation politique sur les changements et les stratégies.

Figure 5.4. L'articulation des trois axes d'une intervention socio-économique



Source : H. Savall et V. Zardet. 1991, publié in: *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, édition 1995, page 226.

Le modèle d'intervention socioéconomique se différencie des autres théories du développement organisationnel (DO), principalement dans la méthodologie d'intervention et dans les trois axes qui s'y développent simultanément, puisque les modèles de Développement Organisationnel ne considèrent que l'axe du processus de changement et ne mentionnent pas les variables pour la classification du diagnostic mentionnée dans le chapitre suivant; de plus il n'existe pas de validation du diagnostic, celle-ci sera réalisée dans l'intervention socioéconomique à travers l'effet-miroir. Quelques modèles qui bien qu'ils considèrent la formation d'équipes pour la présentation de plans d'amélioration, ne sont pas en général, des modèles qui invitent à la participation tous les niveaux de la hiérarchie de l'organisation.

Dans les chapitres suivants, nous aborderons chacun des axes de l'intervention socioéconomique, mais auparavant nous nous arrêterons sur la relation entre les différents acteurs organisationnels et la génération et régénération de la confiance, dès le début de

l'intervention socioéconomique. Ainsi que le remarquent Savall et Zardet, pour conduire le processus de changement vers le succès, une bonne articulation entre les trois axes présentés sur la figure 5.4 est nécessaire.

«Le changement axé uniquement sur l'axe du processus peut produire des performances économiques à long terme, mais les performances immédiates sont faibles ou nuls.

La seule mise en place de l'axe des outils entraîne une faiblesse de l'innovation et de la création de potentiel dans le processus de changement.

Un changement à dominante trop politique aboutit à un essoufflement des acteurs et à une dégradation de leur énergie dès la fin de la première année d'intervention».<sup>71</sup>

Pour Savall et Zardet, l'approche socioéconomique des entreprises est une ambition de généralisation des actions de l'innovation socioéconomique au sein de l'entreprise, ce qu'ils prétendent c'est de créer un processus de dynamisation globale de celles-ci. Ils considèrent donc que la méthode d'intervention de transformation doit être menée en profondeur et de manière progressive.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, pour amorcer un processus d'intervention socioéconomique, il faut négocier avec la Direction, les caractéristiques qui sont "le noyau dur" de la méthode d'intervention, caractéristiques qui ne peuvent être définitivement éliminées sans retomber sur d'autres modèles de changement organisationnel. Mais les auteurs considèrent que peuvent exister des caractéristiques spécifiques ou des particularités propres à chaque entreprise. Ces spécificités sont négociées par les chercheurs et la Direction de manière conjointe, il s'agit de «*s'adapter aux spécificités d'activité, d'organigramme, de culture de l'entreprise et maintenir une cohérence entre ces aménagements et le noyau dur de la méthode d'intervention*».<sup>72</sup>

## 5.2.2 Les acteurs organisationnels et processus d'engendrement et de régénération de la confiance pour promouvoir le changement

La présence de leaders intelligents et capables de créer des points de rencontre et de convergence sur lesquels pourra s'épanouir l'engagement collectif est indispensable pour les processus d'engendrement de la confiance. Une nouvelle culture n'est possible que si le

---

<sup>71</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Op. cit., page 226.

<sup>72</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. op. cit., page 229.

capital intellectuel ou intangible a la capacité de réinventer l'organisation. La synergie sous-jacente aux acteurs organisationnels, pour la création de potentiel suggère l'effet que peut avoir la présence d'idées nouvelles, dans la mesure où celles-ci engendrent le déchaînement de la créativité et de l'innovation, en effet l'esprit humain est la seule ressource capable de trouver en permanence le moyen d'améliorer et de créer par-là, de la valeur qu'il s'agisse d'innover des processus ou des produits ou des services.

Évidemment, il sera nécessaire d'évaluer les potentialités des ressources humaines, en effet il faut déterminer ce qui se fera et ce qui pourra se faire à partir des connaissances et des habiletés des membres dont les organisations n'avaient pas tiré profit auparavant. Cette différence peut orienter les stratégies du changement, de fait, elles représentent la brèche qui se trouve entre la situation actuelle de l'organisation et celle vers laquelle on tend, processus synergique qui explique l'enchaînement de la formation intégrée. Les nouveaux leaders doivent donc susciter les conditions nécessaires pour que puissent fluer les processus de conversion de la connaissance, les processus d'interaction *face à face* en étant le ciment principal, afin que soit permise une connaissance sociale des acteurs organisationnels et que la confiance puisse s'épanouir.

C'est dans ce sens que va la pensée de Rodriguez qui signale que pour Luhmann la confiance est une relation sociale qui se construit selon les attentes futures des membres qui interagissent socialement donc, *«la confiance amplifie les possibilités d'action au présent en s'orientant vers un futur qui, même s'il reste incertain, inspire confiance»*.<sup>73</sup>

La confiance est donc un processus cognitif qui permet aux sujets sociaux de transférer le sentiment de foi à d'autres et à soi-même à propos d'attentes, l'action sera alors guidée par un sentiment de confiance ou de méfiance vis à vis de l'organisation, des groupes de travail, à niveau inter organisationnel. La confiance est basée sur la croyance en la bonne foi d'autrui au moment de participer aux jeux organisationnels. D'un point de vue psychologique, comme le remarque Luhmann il existe *«des motifs complètement différents qui peuvent motiver l'offre ou le rejet de la confiance, de toutes façons, la confiance est une relation sociale qui a son propre système de règles. La confiance se manifeste dans un cadre d'interaction influencé aussi bien par la personnalité que par le système social et qui ne peut pas être associé à l'une et à l'un»*.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> N. Luhmann. *Confianza*, España, Universidad Iberoamericana y Anthopos, 1996, page XXIII, version en allemand 1973.

<sup>74</sup> *Idem*, page 9.



L'expérience de vie des sujets amène ceux-ci à avoir une subjectivité basée sur la confiance ou la méfiance qui peut avoir une interrelation avec les performances obtenus dans l'espace organisationnel. La confiance est un processus dynamique et inachevé dans lequel les actions confirment notre sentiment pour l'autre et vers soi-même. On peut avoir confiance en quelqu'un et après un certain événement ressentir de la méfiance pour la même personne à partir d'attentes que l'on peut avoir.

Le processus d'engendrement et de maintien de la confiance est bel et bien complexe, il est fondé sur des interactions sociales entre tous les acteurs de l'organisation, dans la mesure où il est fondamental pour les leaders et les équipes de haute exécution.

Selon une recherche effectuée par Schindler et Thomas, il y a cinq dimensions qui caractérisent la relation de confiance.

“Intégrité. Honnêteté et confiance absolues.

Compétence. Connaissance et habiletés techniques et interpersonnelles.

Consistance. Confiabilité, pronosticabilité y bon jugement de la gestion de situations.

Loyauté. Volonté de protéger et de se porter garant pour quelqu'un.

Ouverture. Volonté de partager des idées et de l'information.”<sup>75</sup>

Selon ces auteurs l'intégrité et la compétence sont les caractéristiques les plus importantes recherchées par les individus qui participent aux équipes de travail et déterminent le degré de confiance dans l'autre. Il est normalement fait référence aux accords implicites et explicites qui existent dans les groupes où sont établis les rôles et les apports des membres ainsi que la répartition des bénéfices inattendus.

F. Bartolomé suggère aux leaders pour encourager la confiance de tenir compte de ces conseils:

“Démontrez que vous travaillez pour les intérêts des autres et pour les vôtres propres.

Soyez un membre de l'équipe. Appuyez votre équipe en paroles et en actions.

Pratiquez l'ouverture. La méfiance vient autant de ce que les gens ne savent pas que de ce qu'ils savent, la communication amène à la confiance.

Soyez juste. Avant de prendre des décisions ou d'accomplir des actions, considérez comment celles-ci seront perçues par les autres en termes d'objectivité et de justice.

---

<sup>75</sup> Cité par S. Robbins., *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall y Person, México, 1998, page 294.

Parlez de vos sentiments. Les gérants et les leaders qui ne transmettent que des faits sont perçus comme étant des personnes froides et distantes. En partageant vos sentiments, les autres vous percevront comme étant réel et humain.

Montrez de la consistance pour les valeurs basiques qui déterminent votre prise de décisions. La méfiance apparaît quand on ne sait pas à quoi s'attendre ou quand il y a ambiguïté entre les valeurs et les décisions.

Respectez les confidences.

Démontrez votre compétence. Démontrez la capacité technique et professionnelle qui entraîne admiration et respect.<sup>76</sup>

La méfiance est le principal obstacle aux processus d'apprentissage organisationnel, dans la mesure où elle freine l'échange d'information ce qui a pour effet de se répercuter sur l'augmentation des coûts, favoriser un climat de confiance est une attribution indispensable pour la gestion de la connaissance puisque celle-ci permet de partager de manière solidaire l'expérience., cela rétribue la cohésion des intégrants qui cherchent à améliorer les performances économiques et sociaux des organisations.

Si nous amenons les acteurs organisationnels au niveau du processus d'engendrement de connaissance organisationnel, se pose la question suivante: pourquoi les acteurs décident-ils de partager et de transmettre leur connaissance tacite?

On pourrait considérer que la connaissance tacite est la source de pouvoir détenue par les acteurs organisationnels et qu'elle dépend de la valeur que produit cette connaissance de manière à ce qu'elle soit considérée comme précieuse pour l'organisation.

Si la connaissance est source de pouvoir, comme le signale Thurow, les acteurs décident de la mettre à la disposition de l'organisation, s'il existe un climat de confiance au travail, une revalorisation et une rétribution du partage de la connaissance ainsi qu'un processus de communication authentique et opportune.

Pour ce qui est des petites et moyennes entreprises mexicaines, l'administration des ressources humaines est trop rudimentaire, cela montre que les propriétaires des *Pymes* accordent peu d'importance à ce moyen d'engendrement de valeur. Souvent, ce manque de vision de la part des dirigeants est dû au manque de connaissance en gestion, comme nous avons pu l'observer dans nos diagnostics. D'après les entrevues semi-dirigées avec le personnel ouvrier ou de base employé par les *Pymes*, les mauvaises conditions de travail, les processus de communication, de coordination et de concertation déficients et le manque d'une

---

<sup>76</sup> Cité par Robbins, *idem*, page 295.

stratégie des ressources humaines sont autant de sources de dysfonctionnement qui provoquent un climat de méfiance pour les travailleurs. Cette situation concorde avec les observations de Savall et Zardet : *«les dysfonctionnements d'administration du personnel, qu'il s'agisse de rémunération, de promotions ou d'évaluations sont des feux de détresse du niveau de méfiance entre les acteurs et les structures. Souvent, c'est dans ce domaine que les différences entre le discours et les pratiques sont le plus accentuées : augmentation de salaire annoncée qui n'est pas concrétisée, promesses en vain d'une évolution des postes de travail depuis deux ans, manque d'équité pour les rémunérations»*.<sup>77</sup>

La confiance est un facteur clé pour que les acteurs organisationnels décident de coopérer ou de mettre en œuvre des mécanismes de résistance dans les échanges sociaux qui se manifestent dans l'organisation et surtout pour qu'ils participent aux processus de changement.

## **Chapitre 6. Comment réaliser le processus d'intervention socioéconomique**

Le processus d'intervention socioéconomique comprend quatre phases: diagnostic, projet, mise en marche et évaluation des actions; ainsi que nous l'avons déjà mentionné, on peut observer plusieurs étapes qui dépendent de la chronobiologie de chaque organisation, chaque organisation est particulière; cependant selon l'expérience développée par l'Institut de Socioéconomie des Entreprises et Organisations, on considère qu'une période standard pour développer tout le processus dans un micro espace de quelques dizaines de personnes (entre 30 et 80) dure de 12 à 15 mois, ainsi que nous le montrons sur la figure 6.1. Nous pouvons y voir qu'il y a trois périodes de décision: une avant et une après la mise en marche de la stratégie ainsi qu'une période postérieure à l'évaluation.

Ainsi que le signalent Savall et Zardet, à chaque phase doivent être réalisés des actes propres au développement de chaque étape. Plus loin nous mentionnerons quels sont ces actes.

Les actes du processus d'innovation socioéconomique indiqués par Savall et Zardet sont:

---

<sup>77</sup> H. Savall et V. Zardet, «Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances» de Bidault, Francis, Pierre-Yves Gómez et Gilles Marion, *Confiance, entreprise et société. Mélanges en l'honneur de Roger Delay Temoz*, Editions ESKA, 1995, page 6.

“Le *Diagnostic* réalisé avec la participation de l’ensemble du personnel, de l’encadrement et de la Direction au cours duquel doivent avoir lieu les actes suivants: écouter, observer et comprendre, la finalité étant d’élaborer un diagnostic qui inclue tous les dysfonctionnements, voire même les non dits.

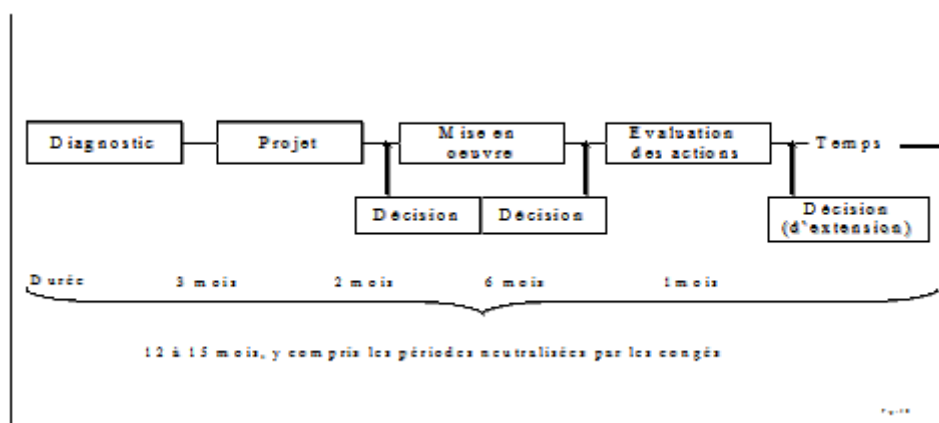
Le *Projet*, participatif, piloté par l’encadrement lors duquel se déroulent les actes: entendre, dialoguer, perfectionner, persuader et négocier.

La *Décision*, dont l’application sera effectuée par la Direction : s’engager.

La *Mise en oeuvre*, programmée et auditée, les actes en sont : réaliser, ordonnancer, infléchir, enrichir.

L’*Evaluation* des performances économiques et sociaux, caractérisée par les actes : contrôler, apprécier, critiquer, construire.”<sup>78</sup>

Figure 6.1 Les phases du processus d’innovation socio-économique



Source: SAVALL, Henri et Véronique ZARDET. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d’activité périodiquement négociable*, Paris, Gestion Économica, édition 1995, page 223.

Nous expliquerons maintenant chacune des trois phases du processus d’innovation socioéconomique.

## 6.1 Le diagnostic socioéconomique

Le diagnostic est réalisé au moyen d’entrevues semi-directives et de manière profonde avec les acteurs professionnels, depuis le Directeur Général jusqu’au personnel de base. Ainsi que

<sup>78</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d’activité périodiquement négociable*, op. cit., page 223.

nous l'avons signalé dans l'introduction, la méthodologie à laquelle nous recourons est dénommée Horivert, elle correspond à l'intervention de deux actions stimulantes et articulées.

Une action *horizontale*, qui implique l'équipe de direction.

Une action *verticale* qui implique le personnel d'exécution (ouvriers et employés) ainsi que l'équipe d'encadrement de chaque unité.

Les objectifs de l'action horizontale et verticale sont:

a) Assurer une meilleure *articulation de l'intervention socioéconomique à la stratégie de l'entreprise*. Cette double action permet de mettre en évidence puis de résoudre *des dysfonctionnements exprimés depuis "la base", autrement dit les dysfonctionnements opérationnels et les dysfonctionnements stratégiques*.

b) Favoriser une démultiplication de l'intervention interne à l'entreprise, par la formation et l'apport d'outils d'analyse à l'encadrement. Cet objectif prétend réduire le plus vite possible l'ajustement des acteurs de l'entreprise à l'énergie externe apportée par les chercheurs. Il est important de considérer pour cela, l'existence d'une autonomie entre les intervenants-chercheurs de l'encadrement ; en effet c'est à partir de là, que découlera une formation en matière de gestion socioéconomique pour l'élaboration d'outils de gestion dans le but de créer des compétences de l'encadrement.

c) Impliquer plus d'acteurs dans des délais plus rapides, à partir de l'intégration des acteurs de l'entreprise aux processus d'intervention et à sa mise en oeuvre par l'intermédiaire de groupes de projet, pour que puisse avoir lieu une formation et une concertation de la gestion du temps de l'entreprise.

Le diagnostic socioéconomique implique les actes suivants: écouter, observer et comprendre. L'intervenant/chercheur doit écouter tous les acteurs impliqués dans le processus; chaque membre de l'entreprise a une vision différente de celle de ses collègues ou de son supérieur hiérarchique, il est donc particulièrement utile de confronter ces visions, d'étudier et par-là de connaître les convergences et divergences sur les dysfonctionnements évoqués. Parfois les dysfonctionnements peuvent signaler un problème de communication-coordination et concertation. Par le processus d'intervention se génère et se régénère la confiance, comme nous l'avons remarqué dans le chapitre précédent, c'est elle qui permet une resignification de l'entreprise.

La base de la confiance de l'intervenant/chercheur, par une double écoute *critique et lucide* permet d'arriver à une écoute efficace mais qui ne doit pas forcément tout croire. Selon Savall

et Zardet «l'avis d'expert» élaboré par l'intervenant/chercheur permettra d'exprimer une opinion propre sur les dysfonctionnements mieux que ne l'ont fait les acteurs eux-mêmes quand ils mentionnent les problèmes, outre identifier certaines causes-racines de dysfonctionnements, de connaître les possibles origines du manque de confiance qui règne entre les acteurs de l'organisation, ce qui est parfois difficilement exprimé par les personnes concernées».<sup>79</sup>

Au cours du diagnostic, on réalise une classification des phrases témoin qui évoquent les dysfonctionnements mentionnés par les acteurs de l'entreprise, suivant la proposition de Savall et Zardet les dysfonctionnements de n'importe quelle organisation retombent toujours sur une de six dimensions, ce que nous présentons sur la figure 8, il est donc nécessaire d'analyser les phrases témoin afin d'en connaître la cause racine.

L'objectif du diagnostic socioéconomique est de mettre en relief les dysfonctionnements et leurs effets, ainsi que de découvrir les coûts cachés causés par la régulation de chaque dysfonctionnement détecté, ce pour quoi une compréhension globale de l'entreprise est nécessaire.

Le diagnostic socioéconomique relève donc de l'acte d'observer puisque c'est par cet acte qu'on peut connaître les dysfonctionnements qui ne sont mentionnés par aucun acteur, cela rend alors possible l'élaboration plus complète du point de vue de l'expert.

Le processus d'analyse des dysfonctionnements a été présenté dans l'introduction, c'est par celui-ci qu'on cherchera à connaître les causes racine qui provoquent des dysfonctionnements ainsi que leur impact sur la génération de coûts cachés. Il faudra alors considérer un autre élément au cours du diagnostic, il s'agit de l'évaluation de réserves potentielles d'efficacité dans un micro espace.

Pour Savall et Zardet, il existe trois types de dysfonctionnements, lesquels doivent être analysés pour en découvrir les causes racine. Quoique ce ne soit pas l'objectif prioritaire de cette phase, il est nécessaire cependant, de s'interroger sur les causes car c'est à cette phase du projet que seront approfondis et systématisés les points suivants.

1. Les dysfonctionnements provoqués et régulés dans le micro-espace.
2. Les *dysfonctionnements externalisés* par le micro-espace, c'est-à-dire les dysfonctionnements qui trouvent leur origine dans le micro-espace, cependant une partie de la régulation les subit et a des conséquences sur l'environnement. Par exemple dans le micro-

---

<sup>79</sup> H. Savall et V. Zardet *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 261.

espace de l'entretien, le retard des machines fait qu'il y a des temps morts pendant le processus de fabrication de jouets.

3. Les *dysfonctionnements internalisés* par le micro-espace: les causes proviennent de l'ambiance qui y règne, ainsi que dans l'exemple précédant, mais en prenant comme espace d'analyse le secteur de production.

### 6.1.1 L'analyse des entretiens

La méthode d'analyse des entretiens dans le modèle socioéconomique des organisations se caractérise par son degré d'approfondissement et sa rigueur; elle part des notes précises et rigoureuses des phrases témoin qui sont recueillies lors des entretiens. La procédure en est la suivante:

a) D'abord, est effectuée une sélection des phrases témoin qui parlent des dysfonctionnements de l'organisation, souvent les acteurs professionnels pendant le déroulement des entretiens ne mentionnent pas de dysfonctionnements, ces phrases ne sont pas considérées pour le diagnostic.

b) À partir des phrases témoin sélectionnées, il est procédé à une classification en fonction des huit familles de dysfonctionnements, cette codification permet de découvrir les causes racine, outre déterminer à quel type de dysfonctionnement elles correspondent, en fonction de leur relation avec le micro-espace analysé.

c) L'analyse des phrases témoin peut être schématisé sous la forme d'une arborescence, puisque celles-ci sont classifiées selon la procédure suivante:

c.1) **Thèmes.** On classifie d'abord en fonction du thème, la famille des thèmes comprend six domaines de dysfonctionnements du modèle d'analyse socioéconomique: conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation interne et mise en oeuvre stratégique.

c.2) **Sous-thèmes.** Chaque domaine de dysfonctionnements est classifié en sous-thème, parfois il y a même des sous sous thèmes. Sur le tableau 6.1, est présentée la nomenclature générale pour l'analyse des entretiens, s'y trouve mentionnée aussi une liste de thèmes de manière indicative.

c.3) **Idées-clés.** Ensuite l'intervenant/chercheur formule une idée-clé, qui est une idée générale et fédérante des phrases témoin.

c.4) **Phrases-témoin.** Enfin, sont considérées les phrases extraites des entretiens sans en modifier la formulation, sous réserve d'erreurs d'expression ou de mots d'argot ou grossièretés lesquels sont traduits afin de limiter le choc culturel.

Le nombre de phrases sélectionnées varie selon les entretiens, en général, on en retient entre dix et quinze. Si un diagnostic comprend une vingtaine d'entretiens, approximativement entre 300 et 400 phrases témoin seront classifiées, regroupées et fédérées sous des idées-clé.

c.5) **Origine des phrases témoin.** Les entretiens sont traités en fonction des principales catégories du personnel rencontré: ouvriers, maîtrise, encadrement, direction, instances de représentation du personnel. Cette segmentation permet de connaître les convergences ou divergences qui existent entre la perception que les différentes catégories du personnel ont de la représentation de l'organisation. Pour réaliser cette analyse, il faut établir un cadre de convergences des idées-clés entre direction/encadrement, encadrement/maîtrise, maîtrise/ouvriers ou employés, ouvriers polyvalents/spécialisés.

c.6) **Fréquence des idées-clés.** C'est un indicateur quantitatif qui permet de mesurer la fréquence d'apparition de l'idée au sein d'une même catégorie du personnel. La notation de cette fréquence est exprimée qualitativement: rarement, parfois, souvent, toujours. Chaque fréquence correspond à un pourcentage d'occurrences déterminé, par exemple parfois à partir de 15% à 29% des personnes interrogées à propos d'un dysfonctionnement.

Il est important de souligner qu'à la différence des méthodes quantitatives, pour l'analyse socioéconomique, un faible pourcentage peut correspondre à un dysfonctionnement important qui n'est pas signalé et qui est considéré comme un tabou. Un haut pourcentage peut correspondre à un dysfonctionnement structuré et quotidiennement régulé. Cette analyse doit être menée depuis le point de vue d'un expert.

Tableau 6.1. La nomenclature générale des thèmes et des sous-thèmes de dysfonctionnements

Thèmes	Sous-thèmes
1. Conditions de travail	Matériel et fournitures Aménagements et agencement des locaux Nuisances Charge physique de travail Horaires de travail Ambiance de travail



2. Organisation du travail	Répartition des tâches, des missions, des fonctions Intérêt du travail Charges de travail Autonomie dans le travail Règles et procédures Organigramme
3. Gestion du temps	Régulation de l'absentéisme Respect des délais Tâches mal assumées Planification, programmation des activités Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
4. Communication–Coordination- Concentration (3C)	3C horizontales 3C verticale Transmission des informations Relations avec les services environnants 3C au niveau de l'équipe de Direction 3C entre maison-mère et filiale 3C interne au service Dispositifs de 3C 3C entre élus et fonctionnaires 3C entre réseau et siège
5. Formation intégrée	Adéquation formation-emploi Dispositifs de formation Compétences disponibles Besoins de formation Formation et changement technique
6. Mise en œuvre stratégique	Orientations stratégiques Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisations de la mise en œuvre stratégique Système d'information Gestion du personnel Outils de la mise en œuvre stratégique Mode de management Moyens de la mise en œuvre stratégique

*Source: H. Savall et V. Zardet. 1988, publiée in: Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable. Paris, Gestion Économica, édition 1995, p. 275.*

### 6.1.2 Le point de vue de l'expert

Le point de vue de l'expert est présenté à l'entreprise après l'exposé oral des performances, il constitue une analyse au second degré. Le point de vue de l'expert s'appuie sur l'information recueillie dans les différents espaces de l'organisation et sur l'expérience du chercheur, est aussi prise en compte l'expérience accumulée par Henri Savall et Véronique Zardet depuis l'application du modèle socioéconomique à d'autres organisations. Reprenons les paroles de

Henri Savall et de Véronique Zardet. «*L'avis d'expert représente aux yeux des acteurs de l'entreprise une forte valeur ajoutée comparativement à la première partie du diagnostic, probablement parce qu'il est très synthétique tout en exigeant de la part de l'intervenant un engagement plus net dans ses positions*». <sup>80</sup>

Le point de vue de l'expert comprend une partie très synthétique du diagnostic élaborée à partir des entretiens, de l'évaluation des coûts cachés et de l'adéquation de la formation professionnelle, l'autre partie se base sur des recommandations, des suggestions pour le développement des phases antérieures du projet et de mise en œuvre.

Le point de vue de l'expert en analyse socioéconomique considère cinq éléments principaux.

a) Sélection des idées-clés qui expriment le mieux la situation de l'entreprise. Cette première phase de l'élaboration du point de vue de l'expert, consiste à sélectionner des idées-clés qui expriment le mieux la situation de l'entreprise, ce sont celles dans lesquelles on peut trouver des pistes précises pour le projet d'amélioration et celles qui ont une haute fréquence d'apparition.

b) Mise en relief des idées-clés non mentionnées. Nous devons nous souvenir que l'intervenant dispose d'autres sources d'information comme: l'observation directe, les entretiens informels et la connaissance de l'entreprise; cet ensemble d'informations permet au consultant/intervenant de découvrir les idées-clé qui n'ont pas été mentionnées par les acteurs ou qui sont apparues comme des idées diffuses ou volatiles. Souvent les conflits sont latents et plus ou moins verbalisés ou exprimés.

c) Expression des idées-force de synthèse. Les idées-force sont formulées à partir des idées-clés sélectionnées outre des hypothèses posées par le chercheur/consultant à partir de l'information recueillie. Cette phase exige une certaine sensibilité du consultant pour prévenir les risques qui souvent peuvent être évités avant qu'ils n'apparaissent.

d) Alerte sur les points à surveiller dans les phases d'action. Le diagnostic permet de mettre en évidence les risques potentiels qui pourraient être un obstacle aux processus engagés, il est très important de rester vigilant sur ces points. Pour Savall et Zardet il existe trois points à contrôler afin d'éviter ce risque, il s'agit :

des dysfonctionnements actuels mais sur lesquels la Direction semble insensible

des dysfonctionnements prévisionnels à haut risque de blocage provenant d'une exacerbation, lors de l'intervention de certains dysfonctionnements usuels de l'entreprise

---

<sup>80</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 287.

enfin, des points à haut risque de dérive ou d'inertie, c'est-à-dire des dysfonctionnements discrets en apparence, tels que par exemple l'esprit de discipline signalé précédemment.<sup>81</sup>

e) Recommandation d'actions simples. Du point de vue de l'expert on peut faire des recommandations d'actions simples qui réduisent les risques des points mentionnés précédemment. Ces propositions considèrent des actions d'information dirigées au personnel ainsi qu'une préparation de formations intégrées dans le cadre du travail et concertées.

f) Précautions qui doivent être considérées dans le diagnostic. Une des principales difficultés rencontrées pour établir le diagnostic socioéconomique et l'effet miroir est le choc culturel lié à l'analyse socioéconomique. Il convient que l'intervenant/chercheur prévienne le risque par une démarche préventive. Savall et Zardet soulignent que « la démarche préventive commence dès la négociation de l'intervention avec la Direction qui porte notamment sur la nature de la méthode de diagnostic : dysfonctionnements et coûts cachés. »<sup>82</sup>

Cette observation est particulièrement importante pour les interventions menées au Mexique puisque à cause de la proximité des États Unis la culture est basée sur la perspective anglo-saxonne. Comme nous l'avons remarqué dans les chapitres précédents sur la problématique de la petite entreprise mexicaine et la culture de l'entrepreneur, celui-ci se méfie de ses travailleurs, il ne recherche pas leur participation, il ne sait pas non plus les écouter, il prétend tirer le plus grand bénéfice possible à court terme, il ne permet pas la participation de ses employés, c'est pourquoi il a fallu négocier avec les directions des trois entreprises étudiées, même si dans une des entreprises n'a pu être réalisé qu'un diagnostic socioéconomique et que l'effet miroir ne s'est pas produit puisque le gérant considérait qu'il pourrait provoquer un conflit avec l'entreprise.

Une autre difficulté est celle représentée par le calcul des coûts cachés, en effet de nombreuses entreprises sous-estiment l'impact financier des dysfonctionnements et ne lui accordent que peu d'importance.

Dans le chapitre 7 seront exposés les idées-force et les coûts cachés identifiés dans le diagnostic socioéconomique complétés du point de vue de l'expert pour chacun des cas étudiés.

---

<sup>81</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 287.

<sup>82</sup> *Idem*, p. 287.

## 6.2 Le projet et mise en œuvre

Le projet est une phase de réflexion conduite par les cadres de la direction et avec l'assistance de l'expert ou de l'intervenant externe. Le groupe de travail est dénommé *groupe de projet*, il est toujours animé par le responsable du micro-espace, dénommé *chef de projet*. Commencer par une proposition globale d'actions orientées vers la réduction des dysfonctionnements inventoriés dans les six domaines: *conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrale et mise en oeuvre stratégique*, nous parle de la régénération de la confiance au sein de l'entreprise. Il s'agit de la co production, encadrement, intervenants/chercheurs et travailleurs, de solutions d'innovations socioéconomiques qui cherchent à réduire les dysfonctionnements détectés par le diagnostic.

Pour Savall et Zardet le projet d'amélioration a pour caractéristique d'être un moment où règne la confiance en le changement organisationnel.

« C'est un moment crucial où s'exercent les premières marques de confiance de l'encadrement dans l'action de changement, par leur capacité à imaginer et à croire à de nouvelles formes concrètes plus efficaces d'organisation du travail : confiance envers soi-même pour trouver des alternatives, envers le personnel de base pour envisager son évolution, envers la Direction qui acceptera le projet qui lui est proposé, pas à pas lors des séances auxquelles elle est associée »<sup>83</sup>.

«*La phase de mise en marche suppose également des actions régulières d'information de la part de la direction et des cadres du micro-espace, il s'agit là de la phase décisive de la mise en application avec la participation active du collectif du personnel*». <sup>84</sup>

À cette phase du projet, chacun des individus doit être en mesure d'accélérer sa croissance par l'augmentation de sa capacité de production socialement utile et par la suite d'améliorer sa performance économique et d'auto production développée, elle, autour de la vie au travail, la conséquence espérée est d'arriver à une performance sociale et à l'élévation des conditions de la vie professionnelle.

L'objectif du projet est la réduction des dysfonctionnements inventoriés au cours du diagnostic ainsi que les coûts qui en découlent, mais en même temps le projet prévoit la synchronisation des actions prévues ainsi que leur synergie. Si nous partons du fait dans

---

<sup>83</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit, page 289.

<sup>84</sup> H. Savall et V. Zardet, *Coûts Cachés et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité*. Stratégies Management. Paris, mai, 1989, page V.

l'exemple de l'entreprise de conseil en environnement, qu'un des dysfonctionnements est le manque d'une stratégie de gestion des ressources humaines, avec le projet d'innovation socioéconomique est établi le développement de la gestion basée sur le développement des compétences des travailleurs, ceci, par la mise en place du contrat des activités périodiquement négociables (CAPN). Mais en même temps est développée la Communication-Coordination-Con entre les travailleurs et les cadres de la direction; avec le CAPN sont améliorés les conditions de travail et l'ambiance qui devient meilleure car les travailleurs éliminent le sentiment de favoritisme puisqu'ils disposent d'outils d'évaluation formalisés et négociés.

Tableau 6.2. L'objectif du projet d'innovation dans l'entreprise de conseil en environnement

*Améliorer la productivité et la qualité globale dans les projets développés par l'entreprise à travers la mise en place du management stratégique.*  
Améliorer la Communication-Coordination-Concertation dans toutes les activités de l'entreprise ; cela contribuera à améliorer les conditions de vie au travail. Mise en place d'une gestion des ressources humaines qui permette une hausse de la satisfaction du personnel par le développement des compétences et des formes d'évaluation concertées.  
Création de conditions qui permettent que l'entreprise bénéficie d'un système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes (SIOFHIS).

L'objectif principal de l'entreprise en conseil en environnement est le renforcement du personnel de direction par la mise en place de *management stratégique*. Dans notre recherche, il y a un intérêt particulier pour la formation des cadres de direction, en effet dans beaucoup de petites entreprises mexicaines ce sont précisément les cadres de la direction qui occasionnent les causes-racine des dysfonctionnements. C'est le manque de formation en matière de gestion qui conduit à la prise de mauvaises décisions ou à l'ignorance de la nécessité de plans stratégiques. Par rapport au personnel, le style de gestion est en général autoritaire et sans plans de développement des ressources humaines.

Nous sommes d'accord avec Savall et Zardet qui considèrent que la préparation et la mise en marche du projet d'innovation est une manière de former les directifs à la conduite de leur personnel par l'encadrement de groupes de projet, mais aussi simultanément il s'agit d'un processus de formation par l'élaboration des projets d'améliorations dirigés vers la diminution

des dysfonctionnements organisationnels et l'orientation de l'action vers des objectifs stratégiques. Savall et Zardet ont développé une *méthode opératoire de la construction du projet* qui comprend la construction du projet ainsi que son élaboration.

### 6.2.1 L'encadrement du groupe de projet

Le projet est élaboré par un groupe de travail hiérarchique appelé *groupe de projet*, il est conduit par le responsable hiérarchique du micro-espace dénommé *chef de projet*.

Les principes signalés par Savall et Zardet pour la direction du groupe de projet sont absolument confirmés par leur expérience en matière de mise place de ces principes auprès de différentes organisations. Le groupe de projet doit être décomposé en deux sous-groupes, voire trois, si l'entreprise est grande.

«Le groupe restreint: il s'informe de l'état d'avancement des travaux du groupe plénier, s'assure de la cohérence de ces ébauches de solutions par rapport aux objectifs-contraintes stratégiques de l'entreprise, et prépare l'ordre du jour du groupe plénier.

Le groupe plénier: il recherche des solutions de transformation du micro-espace et étudie les implications de ces solutions sur les autres micro-espaces de l'entreprise. Il utilise donc une approche de créativité, mais, par comparaison à la créativité prônée par le courant psychosociologique des organisations, il nous paraît préférable de parler de créativité canalisée à la fois par les objectifs-contraintes de l'entreprise et par le modèle d'analyse socio-économique.

Le groupe direction: ce groupe n'existe que dans les entreprises où il y a plusieurs niveaux hiérarchiques entre le responsable du micro-espace et la Direction de l'entreprise. Son rôle est essentiellement le même que celui du groupe restreint, mais son objectif est d'impliquer physiquement la Direction en cours d'élaboration du projet, et non pas seulement en phase finale de présentation du projet global».<sup>85</sup>

Tableau 6.3 La composition du groupe de projet de l'entreprise de conseil en environnement

**Groupe restreint**

***Groupe plénier***

---

<sup>85</sup> H. Savall et V. Zardet, *Coûts Cachés et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité*.op. cit, page 291.

<i>Chef de projet: Directrice exécutive</i> Directeur Intervenant-chercheur	corporatif	<i>Chef de projet : Directrice exécutive</i> Personnel opératoire : Leaders de projet, assistants de direction, personnel administratif Intervenant-chercheur Soit 9 personnes
Soit 3 personnes		

Quatre sessions de projet ont été menées en trois semaines.

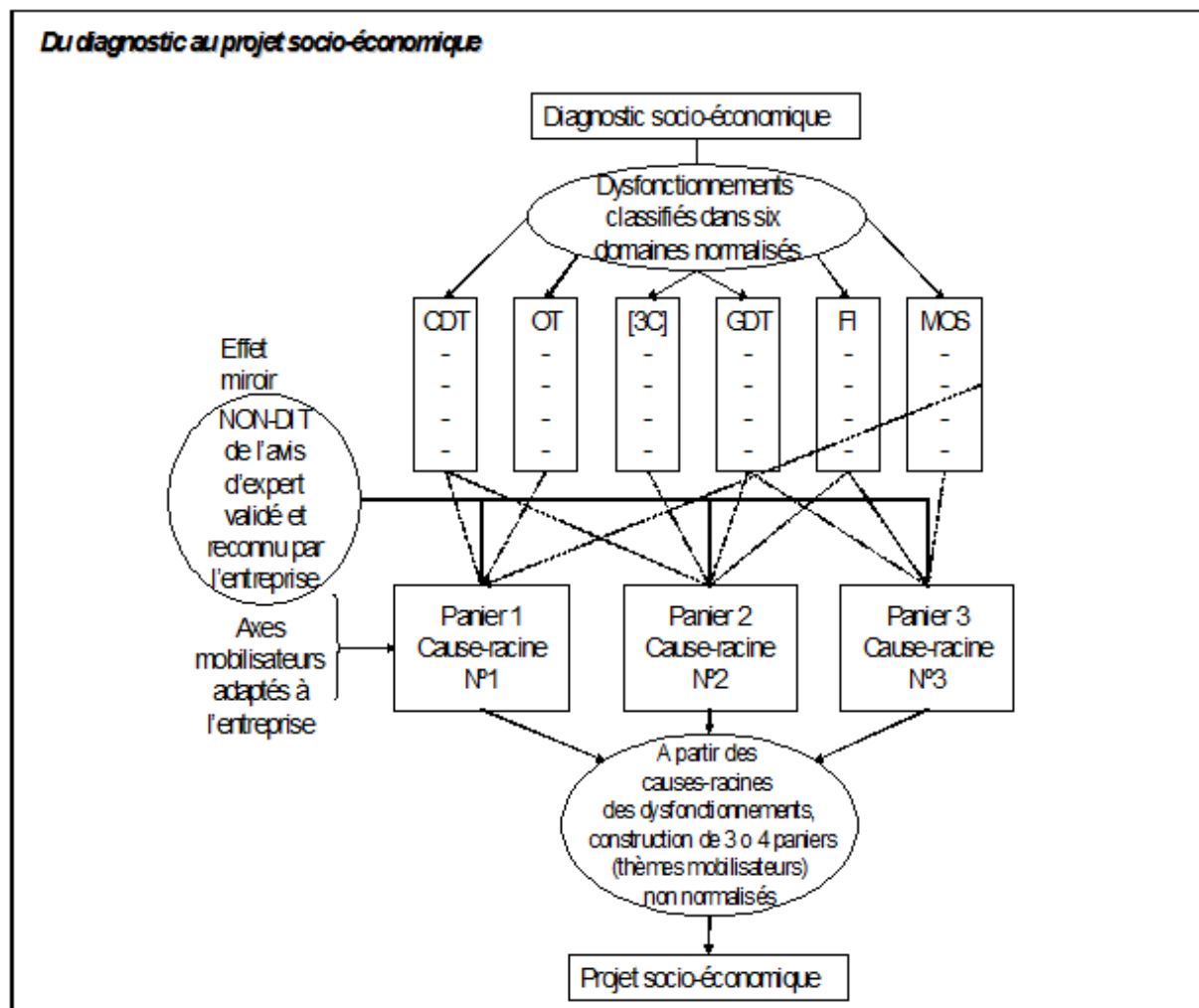
Savall et Zardet proposent que les réunions de travail soient un temps de travail décomposé en quatre séquences:

- «- réunion du groupe restreint: 2 heures
- réunion chef de projet et intervenant-chercheur : 1 heure
- réunion du groupe plénier : 2 à 3 heures
- réunion chef de projet et intervenant-chercheur : 1 heure».<sup>86</sup>

Pour l'élaboration du projet socioéconomique, nous devons tenir compte du diagnostic des dysfonctionnements à partir des causes-racine ; se développent trois ou quatre paniers qui sont les thèmes mobilisateurs, thèmes qui sont présentés sur la figure suivante.

Figure 6.2. Du diagnostic au projet socio-économique.

<sup>86</sup> H. Savall et V. Zardet. *Coûts Cachés et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité*, op. cit, page 294.



SAVALL Henri et ZARDET Véronique *Coûts Cachés et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité. Stratégies Management Paris, mai, 1989, p. 294.*

## 6.2.2 Le bilan économique du projet

Il est nécessaire de réaliser une étude financière du projet d'amélioration et de le proposer à la direction. Cette étude financière est un calcul provisoire qui considère les coûts causés par les dysfonctionnements ainsi que les bénéfices qui peuvent être attendus de la mise en place du projet d'amélioration. Elle est réalisée par le chef de projet qui est assisté par l'intervenant : il s'agit du *bilan économique*.

Celui-ci comprend deux parties: les investissements nécessaires à la mise en place du projet et l'évaluation de la réduction des coûts cachés liée à la mise en place des actions. Sur le tableau suivant est présenté un exemple de bilan économique.

Tableau 6.4. Le bilan économique par solution-racine



Actions	Dysfonctionnement élémentaire	Coûts de dysfonctionnement	Taux de réduction	Gains	Qualitatif	Quantitatif	Financier
Actions concrètes à mettre en œuvre pour réduire les dysfonctionnements recensés dans le projet d'expert	Dysfonctionnements évalués (ou non évalués) recensés dans le diagnostic	Montant du coût caché correspondant au dysfonctionnement	Pronostic de réduction du montant des coûts cachés liés aux dysfonctionnements	Amélioration d'ordre qualitatif que doit apporter l'action Ex: meilleur accueil client	Amélioration d'ordre quantitatif induite par l'action Ex : diminution du nombre de réclamations	Estimation du montant de la réduction de coûts cachés pronostiquée	

Types de coûts d'investissement du projet :

- Temps : temps passés par le groupe de travail, évalués à la contribution horaire à la marge sur coûts variables.
- Fournitures : fournitures ou investissements nécessaires.
- Autres charges.

Types de coûts d'investissement induits par le projet :

- Temps :
- Fournitures :
- Autres charges :



Coûts des dispositifs permanents à mettre en œuvre

*SAVALL Henri et ZARDET Véronique Coûts Cachés et Management.*

*Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité. Stratégies Management. Paris, mai, 1989, page 297.*

Les difficultés qui apparaissent pendant la phase du projet et qui sont remarquées par Savall et Zardet sont:

1. *Le manque de créativité du groupe plénier.* Il est difficile d'imaginer des solutions qui améliorent le fonctionnement existant, parfois il n'y a pas de propositions réellement novatrices. Si nous nous référons aux acquis de ces auteurs, nous constatons que l'intervenant doit développer des qualités pédagogiques qui s'appuient sur l'expérience de l'ISEOR et qui vont du choc à la conformité culturelle.

2. *Le refus des solutions proposées.* Cette difficulté se présente à l'étape finale du projet et bien qu'elle apparaisse que très rarement elle doit être considérée, il faut alors analyser les causes du refus pour éviter que dans les interventions futur cet obstacle se présente à nouveau.

Le cycle de résolution de problèmes proposé par l'analyse socioéconomique coïncide avec un cycle de régénération de la confiance. Le développement et la mise en place est une relation

sociale dans laquelle la confiance est la base, confiance entre direction de l'entreprise et l'intervenant extérieur et aussi entre la direction de l'entreprise et ses propres travailleurs.

La relation de confiance entre la direction de l'entreprise et l'intervenant/consultant extérieur se manifeste par l'acceptation des compétences de l'intervenant pour aider à améliorer les performances économiques et sociaux de l'entreprise, ce qui se traduira par la facilité pour le chercheur/consultant à obtenir de l'information stratégique sur l'entreprise.

Savall et Zardet considèrent que *«La méthode ISEOR d'élaboration de projets d'amélioration de l'EFFICACITÉ socioéconomique dans les entreprises et les organisations comporte plusieurs particularités.*

Son **champ d'action est global** car la réduction durable des dysfonctionnements exige des actions concrètes qui touchent toutes les personnes d'une même unité, voire de plusieurs unités voisines. Il serait vain de vouloir trouver des améliorations en délimitant le territoire d'intervention, et en confiant par exemple la recherche de solutions à un petit groupe de volontaires.

La **nature des solutions est multidimensionnelle** car toute solution aux dysfonctionnements, toute réduction de coûts cachés implique des actions concrètes touchant à plusieurs et parfois à tous les domaines d'action tels que nous les avons définis : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps individuelle et collective, dispositifs de communication-coordination-concertation, formation intégrée (adéquation formation-emploi), mise en œuvre stratégique.

La **conduite de l'élaboration du projet est confiée à un chef de projet, responsable hiérarchique** de l'unité concernée, entouré de son encadrement interne, de représentants de l'encadrement des autres secteurs de l'entreprise et se réunissant périodiquement avec son propre supérieur hiérarchique et avec la Direction. De cette manière, le projet élaboré est le résultat d'une triple négociation : avec la Direction, avec les autres secteurs et avec les collaborateurs de l'unité. Le projet de l'unité est ainsi un projet de l'entreprise, en conformité avec sa réalité (procédure ascendante), mais aussi avec sa stratégie (procédure descendante). C'est ainsi que tous les projets socio-économiques élaborés à ce jour ont tous été suivis de réalisation et de performances significatifs.

La méthode de projet constitue aussi une **méthode originale de résolution de problèmes** comportant un processus participatif de recherche d'un panier composite de solutions concrètes correspondant à un inventaire rigoureux de dysfonctionnements majeurs et à un

plan d'action soigneusement préparé de la mise en œuvre d'objectifs stratégiques précis de l'entreprise».<sup>87</sup>

Dans le chapitre 9 nous présentons le projet d'innovation réalisé au sein de deux entreprises mexicaines, les données exposées dans cette partie contribuent à exemplifier la procédure.

### **6.3 L'évaluation des performances**

Six mois après le diagnostic initial, il s'avère nécessaire de réaliser une évaluation comparative qui regroupe les performances du diagnostic afin de mettre en évidence le niveau de réduction *des coûts cachés*. L'évaluation est faite à partir du calcul *des coûts cachés et des performances provisoires du projet*. De plus cette évaluation quantitative est accompagnée d'une évaluation qualitative qui est faite à partir des opinions du personnel et des cadres de la direction. Les performances obtenues à partir de cette évaluation rendent possible une nouvelle stimulation des comportements collectifs du personnel du micro-espace et de manière plus générale de l'entreprise dans son ensemble. Cette évaluation permet de réactiver les processus et de résoudre les problèmes qui freinent la mise en œuvre.

La phase d'évaluation comporte trois éléments:

Une analyse de l'adéquation formation-emploi : l'objectif de cette évaluation est de mesurer l'évolution des compétences des acteurs organisationnels. On y compare la grille des compétences avant le changement organisationnel avec la nouvelle grille des compétences, on en attend un renforcement des compétences ainsi qu'une plus grande polyvalence des acteurs professionnels.

Une réalisation d'entretiens avec le personnel de base et avec l'encadrement intermédiaire et supérieur : la finalité de cette action est de connaître les apports et les limites de l'action de changement ainsi qu'en découvrir ses suggestions.

Une évaluation de la réduction des coûts cachés : cette évaluation vise à évaluer aussi bien les performances quantitatifs que les performances qualitatifs ainsi que leur réduction, ceci du point de vue des effets financiers.

Pour les directifs de l'entreprise cette évaluation est fondamentale puisqu'elle permet de constater l'impact du projet d'innovation mis en place.

---

<sup>87</sup> H. Savall et V. Zardet. *Coûts Cachés et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité*, op. cit. , page 313 y 314.

Nous pourrions avancer que l'évaluation est réalisée avec la même méthode d'intervention qui a amené au diagnostic initial, c'est pourquoi nous pouvons comparer le fonctionnement antérieur avec le nouveau fonctionnement de l'entreprise.

Dans le chapitre 8 sera présenté le calcul des coûts-performances cachés qui seront intégrés au processus d'intervention réalisé auprès de trois entreprises mexicaines ; pour cela nous ne disposons que des états financiers, bilan et relevé des performances pour une entreprise et pour une autre, seulement du relevé de performances.

## **Chapitre 7. L'intervention socioéconomique réalisée auprès de trois entreprises**

Au vu de l'analyse des trois entreprises, nous avons considéré que les principaux dysfonctionnements correspondent aux dimensions de *l'Organisation du Travail, Communication-Coordination-Concertation, Formation intégrée et Application de la stratégie*. Dans chacune des entreprises se présentent des difficultés de forme de régulation, en fonction de la spécificité de leurs structures et des pratiques organisationnelles.

Les diagnostics socioéconomiques reflètent la problématique des Pymes mexicaines devant la concurrence vorace des grandes entreprises, la récession économique et la contraction du marché local du travail. Les deux entreprises industrielles ont connu une baisse de production suite à la contraction du marché, ce qui a entraîné une réduction du personnel, l'élimination ou la diminution des primes d'assiduité ou du meilleur employé. Cela s'est reflété dans la plupart des entretiens par l'incertitude manifeste des travailleurs pour la stabilité de leur emploi et il faut noter que de la part de la direction rien n'était communiqué pour apaiser cette inquiétude.

Le modèle socioéconomique a pour finalité de générer chez les directifs des entreprises un processus d'apprentissage permanent qui les mette en mesure de visualiser de manière intégrale l'impact de leurs décisions ou non-décisions sur les accomplissements de leurs performances économiques et sociaux.<sup>88</sup> Ce processus d'apprentissage contribue à induire des

---

<sup>88</sup> "Le modèle socioéconomique établit un lien entre l'accomplissement économique et l'accomplissement social, alors que les autres théories de gestion analysent ces aspects de manière séparée. Souvent les expériences démontrent que la réduction des coûts peut avoir des effets secondaires et que certains comportements nuisent à la mise en place stratégique et augmentent les coûts cachés." cité par H. Savall, V. Zardet et M. Bonnet, *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, Genève, OIT, septembre 2000, page 21.

changements permanents d'amélioration des entreprises en favorisant leur rapide adaptation aux changements imposés par le marché.

Le diagnostic socioéconomique nous donne les moyens de détecter les principaux dysfonctionnements des entreprises et de favoriser la création de plans d'actions prioritaires par un processus participatif dans lequel les travailleurs apportent eux-mêmes des propositions de solutions. Le point de vue socioéconomique de gestion considère comme hypothèse fondamentale que:

"les salariés peuvent abuser de leur pouvoir non officiel pour freiner ou accélérer le rythme du changement. La gestion socioéconomique démontre qu'il existe toujours une différence entre la situation que les acteurs (salariés, entrepreneurs, directif et clients) attendent et celle qui se présente effectivement. Cette différence émane des dysfonctionnements" .<sup>89</sup>

Ensuite nous présenterons l'analyse des dysfonctionnements évoqués par les acteurs professionnels ainsi que les dysfonctionnements détectés par l'intervenant/chercheur en accord avec le point de vue de l'expert. Pour comprendre les logiques d'action et à partir de là pour pouvoir interpréter les dysfonctionnements évoqués par les acteurs organisationnels des trois entreprises, il est important de découvrir comment celles-là trouvent leur origine à partir de l'interaction entre structures et comportements. Nous proposerons maintenant une brève explication des deux théories sociologiques qui concernent les processus d'interaction sociale et où l'organisation est interprétée comme un espace social.

## **7.1. L'interaction entre structures et comportements**

Pour l'explication de l'interaction entre structures et comportements, nous avons deux propositions théoriques: d'un côté la théorie de l'interactionisme symbolique de Blumer et de l'autre les propos de la théorie de structuration de Giddens.

### **7.1.1 L'interactionisme symbolique**

Blumer voit l'action sociale comme étant un processus de communication où l'acteur accorde un sens aux objets, institutions ou relations sociales créés par l'interaction elle-même. En effet l'individu après avoir interprété, donne un sens puis décide de l'action à adopter. Ainsi que le signale, Blumer *"l'interprétation est un processus formatif au cours duquel on prend et*

---

<sup>89</sup> H. Savall, V. Zardet et M. Bonnet, *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, op. cit., page 21.

*réviser les significations qui deviennent alors des instruments aptes à guider et à formuler l'action.*"<sup>90</sup> C'est pourquoi Blumer soutient que toute interprétation est sans cesse re vérifié dans le monde de l'expérience pratique ; elle est rejetée si elle n'est pas validée. L'ensemble des significations qui induisent les participants à agir comme ils le font, est localisé dans le processus d'interaction sociale.

L'interactionisme symbolique considère que les organisations ne sont pas des formations structurées par des règles normatives univoques ; les actions exécutées en leur sein ne sont pas déterminées uniquement par la simple application de prescriptions ou de leurs principes mais bien par l'interrelation avec le moi (self) de l'acteur. La réflexion et le dialogue sont des processus nécessaires non seulement pour la transformation des règles et des normes mais aussi pour leur maintien et de leur reproduction. L'existence des organisations dépend de leur perpétuelle reconstruction par l'action, elles se reproduisent dans et par les actions. Ce n'est donc pas la recherche de structures statiques mais la reconstruction des processus réciproques de définition s'étendant dans le temps et l'espace qui convertit le thème central d'une sociologie de l'organisation qui tente d'être compatible avec les prémisses de l'interactionisme symbolique.

Depuis la perspective de l'analyse socioéconomique, l'organisation est aussi considérée comme un processus constant de communication où le processus de négociation permet la production et la reproduction de significations collectives dans l'espace organisationnel. Les normes peuvent être explicites mais non prescriptives, elles guident l'action mais la liberté de l'acteur lui permettant de réinterpréter en accord avec son expérience, existe; c'est son comportement qui est le résultat de ce processus de signification.

Cette perception du sujet nous permet d'interpréter les dysfonctionnements des organisations présentées dans ce chapitre. Le point de vue de l'expert concrétise l'interprétation du chercheur/consultant qui est réalisée depuis l'expérience vécue. Il est important de remarquer que le point de vue de l'expert peut varier en fonction de l'expérience en connaissance des organisations.

Nous considérons que l'espace social des significations constitue le contexte de relation de sens et de relation de force dans lequel se développe l'activité de co-production de sens entre les individus. Analyser les processus d'interaction dans un espace organisationnel nous permet d'observer que les travailleurs créent des significations de l'organisation qui parfois ne correspondent pas à ceux des dirigeants.

---

<sup>90</sup> C. A. Jeffrey. *Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial. Análisis multidimensional*, Espagne, Gedisa, 1989, page 183.

Reprenons l'exemple de l'interprétation d'une vendeuse du magasin de maillots de bain, dans son interaction entre l'usine et les clients.

“Je crois que les propriétaires devraient mieux nous considérer, les anniversaires des travailleurs de l'usine sont fêtés mais pas ceux des vendeuses. Dans d'autres endroits par exemple, il y a des repas de fin d'année, des cadeaux et ici rien de cela.” (Vendeuse de magasin)

“Il n'y a pas de responsable du magasin, la propriétaire pense que c'est bien ainsi, mais moi je crois qu'en fait, il y en a une, c'est celle qui s'occupe de tous les papiers, il serait bien que toutes les deux, nous sachions comment faire les choses car si un jour une de nous deux manque l'autre aussi saura comment se débrouiller.” (Vendeuse de magasin)

"Souvent les clientes sont autoritaires, la propriétaire nous a expliqué que même avec elles nous devons rester aimables, mais ce type de clientes ne nous donne pas la possibilité de travailler convenablement. » (Vendeuse de magasin)

Du point de vue de l'organisation, l'entreprise de maillots de bain et l'entreprise de conseil en environnement sont assez simples, les théories de Weber n'apparaissent pas dans ces entreprises puisqu'elles ne sont pas bureaucratisées. Mais si on va au cœur de ces entreprises, on découvre une grande complexité en ce qui concerne la manière d'interagir ; la stratégie de l'entreprise et ses politiques ne sont pas documentées de façon explicite. Il n'existe pas non plus de limite du pouvoir ou de la hiérarchie, ce qui fait que parfois les travailleurs expriment le besoin d'établir clairement les fonctions par postes ainsi que les niveaux de communication et de hiérarchie.

Cette liberté d'interprétation conduit certains acteurs organisationnels à assumer le rôle de leader à partir de l'expérience, c'est-à-dire à partir du fait d'atteindre une coproduction de significations où l'expérience les a conduit par l'obtention de performances satisfaisantes, on pourrait alors dire que l'expérience quotidienne institutionnalise les us et coutumes.

À propos de la prise de décisions, les propriétaires de l'entreprise agissent à partir de leur expérience, c'est-à-dire à partir des tentatives et des erreurs, elles ne disposent pas d'une stratégie délibérée et explicite, elles décident au fur à mesure que se présentent les opportunités et qu'elles les interprètent; nous aborderons le processus de prises de décisions de manière plus ample dans la dernière partie.

### 7.1.2 La théorie de la structuration de Giddens

Giddens propose une articulation et une revalorisation tant du rôle des sujets que de la capacité transformatrice de ceux-ci en relation à l'environnement social, que de celui des structures qu'elles soient économiques ou de type valoratif ou émotif. Une articulation de ces deux niveaux amène à poser la relation nouvelle qui existe entre ce qu'on appelle *agency* (capacité transformatrice des sujets) et la structure. Afin de comprendre ces processus sociaux, il faut tenir compte des deux éléments.

Giddens définit la structure comme étant un ensemble de relations qui durent dans le temps; cette structure outre avoir cette qualité de permanence, peut être prise comme une clé à partir de laquelle les acteurs s'expliquent la vie sociale; rappelons-nous les propos de Blumer sur l'interprétation des symboles dans la vie sociale et ceux de Giddens qui dit que les structures qu'elles soient économiques, de normes ou de valeurs ou encore au niveau des coutumes, ont un caractère double et complexe.

D'un côté elles contraignent, déterminent et conditionnent ce que les gens font et de l'autre elles apportent des éléments pour que les individus puissent agir. Donnons un exemple: les employés de l'usine de jouets travaillent pour une moyenne entreprise qui est caractérisée par des restrictions économiques ainsi que certaines conditions de travail, cela conditionne les travailleurs pour ce qu'ils peuvent donner et recevoir: les salaires sont bas, les processus de production parfois sont erronés. La structure économique et organisationnelle de l'entreprise conditionne et limite les possibilités de développement et de formation des travailleurs.

Mais de l'autre, le fait que la structure économique et sociale de l'entreprise soit ainsi ouvre des possibilités. C'est l'acteur qui doit lutter pour pouvoir choisir. La notion de dualité de la structure de Giddens permet de capter la relation qui existe entre production et reproduction sociale. Selon Giddens *la production sociale* a à voir avec la manière dont la vie sociale est produite et créée par les individus qui participent aux pratiques sociales. Au cours des pratiques sociales, les êtres humains sont des créateurs de sens et de réalité sociale. Le caractère réflexif et l'engagement des acteurs rendent possible que l'action constitue, soutienne et change les formes de la vie sociale, comme les institutions et les structures, vu que celles-ci n'existent pas à l'extérieur des activités qui les déterminent.

La *reproduction sociale* se réfère, elle, à comment la vie sociale arrive à conformer des patrons et des routines, comment les formes sociales, de manière harmonieuse et coopérative ou de dissidence et de conflits, persistent malgré les capacités transformatives des individus; les organisations et les patrons culturels sont reproduits dans le temps au-delà de la vie des



individus. La question de la reproduction concerne la manière dont l'activité sociale apporte continuité et patrons de vie sociale.

Donc, la théorie de la structuration distingue structure et système. La *structure* est, comme nous l'avons déjà vu, un ensemble de règles et de moyens auquel les acteurs recourent à mesure qu'ils produisent et reproduisent la société par leurs activités. Le système correspond aux patrons visibles des règles de société. Dans ce sens structure et système se distinguent comme étant les aspects institutionnels de la société qui s'opposent aux aspects micro des interactions face à face.

À propos de la prise de décision pour les petites et moyennes entreprises étudiées, nous observons que non seulement des facteurs structuraux interviennent mais aussi sont présents les objectifs individuels et organisationnels qui sont eux-mêmes influencés par les structures mentales des entrepreneurs lesquelles se manifestent par leurs actions; c'est pourquoi l'action de l'entreprise prend du sens en relation aux propos, plans et attentes de l'acteur là où, la possibilité d'agir ne dépend pas d'une observation objective mais d'une interprétation, d'une évaluation, d'un discernement et d'une compréhension du sens intersubjectif d'une situation. Toutes les relations sont infiltrées de relations de pouvoir et de négociation.

Comme le remarquent Savall et Zardet, dans les organisations, ce que nous observons sont les processus de négociations qui rendent possibles que les structures se perpétuent dans l'espace organisationnel comme s'il s'agissait d'un espace social.

Pour connaître la manière dont les entrepreneurs analysent les structures et les problèmes organisationnels et dont les acteurs régulent les dysfonctionnements par la prise de décisions concrètes, considérons ce document.

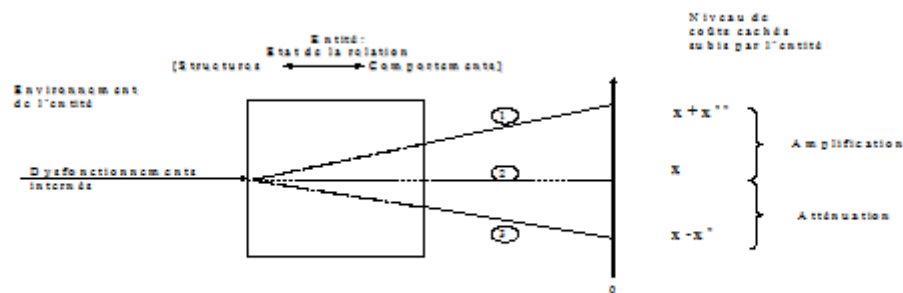
«Nous ne disposons pas d'un système de stimulants formels et cela nous manque, il faudrait qu'il y ait une voie de promotions et de primes formelles, auparavant cela existait mais de manière très informelle. Bien, quand nous apprenons que quelqu'un s'est particulièrement distingué, nous le récompensons, mais encore une fois cela reste informel et ne fait pas partie d'une politique. Un des défis que nous avons maintenant est précisément de palier à ce manque et d'être beaucoup plus à l'écoute entre nous. L'ensemble du personnel, qui pour nous compte beaucoup, représente notre principale ressource, il s'agit de personnes très bien formées, qui connaissent leur domaine, qui ont acquis de l'expérience en la matière, non seulement sur le plan du travail même mais aussi qui savent comment faire avec les clients, se déplacer en avion et affronter tous types de situation. Ces personnes ont déjà reçu un entraînement et ont déjà prouvé leur efficacité. Tout notre personnel est de premier choix et

prêt à le prouver, cependant nous sentons parfois le manque d'un système de récompenses et aussi d'un travail plus en groupe, nous allons de plus en plus vers cela. Ce que nous voulons, c'est leur passer les décisions et être plus coordonnés et intégrés." (Directeur Corporatif de conseil en environnement)»

Pour comprendre comment interagissent les structures et les comportements et comment cette interaction provoque des dysfonctionnements, nous analyserons deux types de structures: organisationnelles et mentales ainsi que leur impact sur les comportements dans les trois entreprises étudiées.

Pour l'analyse des dysfonctionnements, nous prendrons comme guide méthodologique l'intervention socioéconomique, comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, il nous faudra analyser l'interaction entre les structures et les comportements ainsi que leur impact sur les coûts cachés.

Figure 7.1. Les dysfonctionnements internes



*SAVALL Henri et ZARDET Véronique Coûts Cachés et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité. Stratégies Management. Paris, mai, 1989, page 262.*

Comme nous le voyons sur la figure 7.1, l'analyse des dysfonctionnements internes doit être réalisée en interaction avec le niveau des coûts cachés qu'ils causent. Les dysfonctionnements ont un effet de réfraction ou d'amplification, ce qui peut pousser un micro- espace à dépasser les frontières de n'importe quelle organisation.

## 7.2 L'entreprise de maillots de bain

Nous analyserons maintenant les dysfonctionnements évoqués par les acteurs professionnels de l'entreprise qui se consacre à la confection et à la commercialisation de maillots de bain.

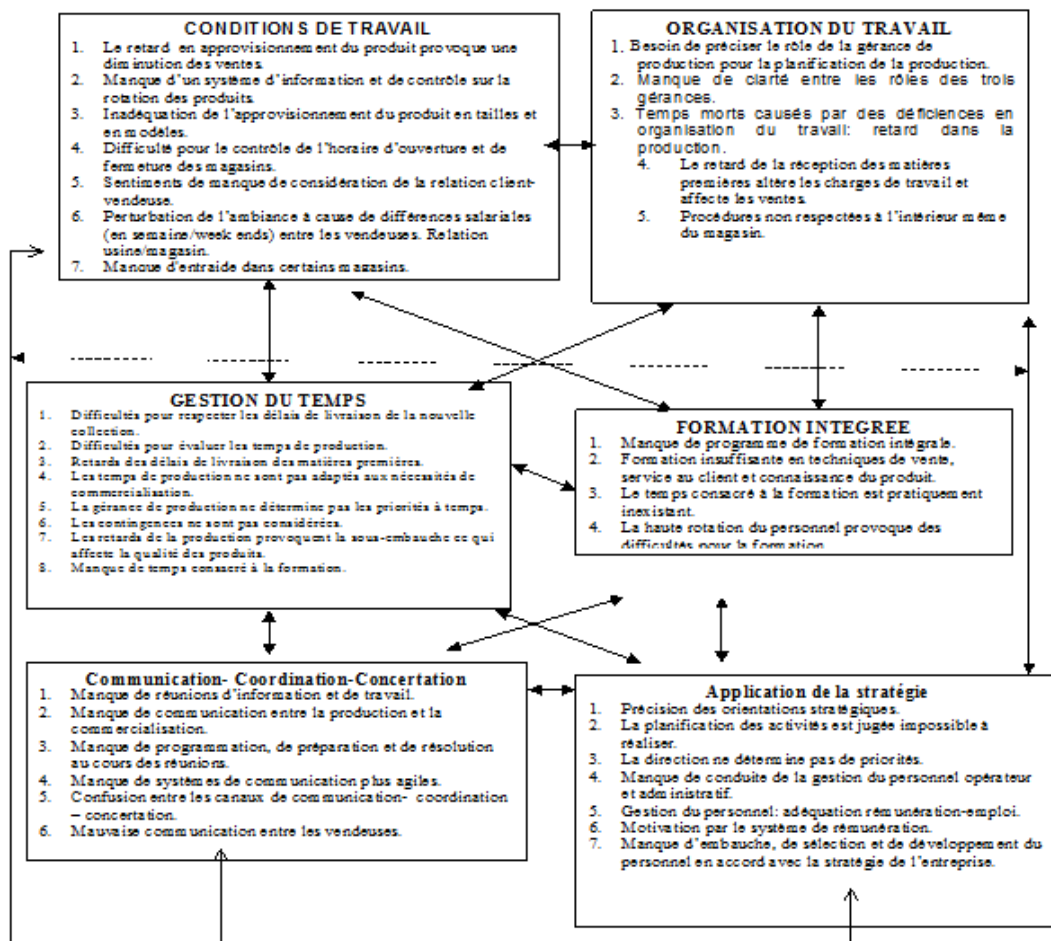
Souvenons-nous la présentation générale (annexe 1), nous y trouverons une information détaillée sur les lignes de produits, une analyse du secteur ainsi que les performances financiers.

L'analyse est faite à partir des six champs d'action proposés par le modèle socioéconomique. Il faudra considérer qu'un dysfonctionnement qui se présente dans un champ d'action aura des incidences sur un autre champ d'action dans d'autres domaines de l'action, c'est-à-dire qu'il a une propriété de propagation et c'est précisément cette propagation de dysfonctionnements qui cause les coûts cachés de l'organisation.

Reprenant la théorie de la structuration de Giddens selon laquelle la structure influe sur le comportement des sujets sociaux sans le déterminer, Savall et Zardet considèrent aussi que les organisations sont un ensemble de structures (physiques, technologiques, organisationnelles et psychologiques) et de comportements (individuels et collectifs) qui sont en interaction permanente.

L'entreprise de maillots de bain n'était pas intéressée par l'intervention socioéconomique, en effet des problèmes qui n'avaient pas été contrôlés par les actionnaires-dirigeants de l'entreprise, s'étaient déjà manifestés les difficultés évoquées par la gérante de magasin concernait la haute rotation du personnel ( particulièrement le poste de vendeuse). A parti du diagnostique nous avons pu percevoir qu'il y avait des dysfonctionnements d'application de la stratégie de gestion des ressources humaines et de formation intégrée, qui occasionnaient des coûts cachés et donc un impact économique.

Figure 7.2. L'analyse des dysfonctionnements



Source: Griselda Martínez, Rapport de recherche, Mexico, UAM-X, novembre 2001.

Pour interpréter les dysfonctionnements évoqués par les acteurs organisationnels, nous pouvons observer que le manque de gestion du temps n'a pas permis à l'entreprise de modifier les délais nécessaires à l'importation du tissu, qui représente la matière première fondamentale pour la production des collections de maillots de bain. L'impact économique de ce dysfonctionnement correspond à la non production et à la non vente, dans la mesure où le maillot de bain est un produit saisonnier qui répond à une demande de période de vacances, la marchandise doit être produite et disponible à la commercialisation avant la période de vacances, si le produit arrive trop tard, il n'aura pas de mobilité jusqu'à la prochaine période et risque de se démoder.

Il a été proposé à l'entreprise d'utiliser l'outil de gestion temps et fiche de rangement, ceci pour lui permettre d'obtenir une meilleure programmation du temps ainsi qu'une plus grande coordination entre le secteur production et le secteur commercial.

Comme nous pouvons le constater, le retard de la production n'est pas exclusivement dû à des retards d'importation mais aussi à une série de retards de production venant de l'intérieur même de l'entreprise.

Dans l'analyse des causes racines du retard dans le processus, nous concluons qu'il est occasionné par un manque de formation intégrée, une mauvaise organisation du travail et une gestion du temps déficiente.

a) A propos de la *formation intégrée* nous avons pu nous rendre compte que la gérante de production ne dispose pas de formation en la matière, cette situation se répercute sur le processus en question et sur l'organisation du travail. La gérante de magasin est davantage intéressée par la conception des modèles que par la production et la qualité du produit. Le contremaître de production a mis en place un minimum d'outil de contrôle qui sont insuffisants.

b) L'*organisation du travail* se fait à partir de processus de production en série rigides, dans lesquels en fonction du type de tissu utilisé est fabriqué un modèle jusqu'à une certaine quantité, puis commence une autre série avec un autre tissu. Nous avons constaté qu'il y avait un phénomène d'étranglement parce que la phase finale des finitions se trouvait stoppée par manque de personnel, la production se était donc bloquée jusqu'à ce qu'une des travailleuses ait terminé son propre processus pour vérifier la marchandise finale. Ce dysfonctionnement a pour conséquence que les magasins ne sont pas approvisionnés à temps et que la vente ne peut pas se réaliser à la saison prévue.

Pour la *gestion du temps*, il n'y a pas de planification qui considère les temps réels d'importation et de production. A plusieurs reprises, l'argent pour financer la commande depuis l'étranger a fait défaut, ainsi que le manque de gestion qui coordonne les délais de production et ceux de commercialisation.

Nous avons pu observer que la haute rotation de personnel du secteur commercial était due à un manque de gestion des ressources humaines, où le processus d'embauche et de sélection ne correspond pas aux nécessités de l'entreprise. Sa principale source d'embauche est la recommandation du personnel et le processus de sélection consiste en une courte conversation qui n'a pas forcément pour objectif de découvrir les attentes des candidates ni de mettre à jour leurs compétences. Souvent les vendeuses ne découvrent leur fonction qu'à partir de la

formation informelle que veulent bien leur donner leurs collègues, elles ne bénéficient pas d'un programme de formation et de rotation. Un autre problème qui se manifeste c'est le manque de perspectives de développement et de motivation d'autant plus que le travail est monotone est lourd.

Pour être en mesure d'interpréter les structures et les comportements nous ferons une analyse des structures organisationnelles et mentales.

### 7.2.1 Les structures organisationnelles face au comportement

Si nous observons la structure organisationnelle présentée en première partie, nous pouvons découvrir les relations de pouvoir qui se trouvent immergées et qui favorisent les dysfonctionnements. Depuis l'analyse stratégique on pourrait considérer qu'il est rationnel que la gérante administrative (actionnaire de 10% du capital) ait proposé cette structure qui permette un plus grand contrôle de l'entreprise ainsi qu'une plus grande relation de pouvoir tant formelle que symbolique.

La gérante administrative détient le pouvoir formel puisque sous son autorité se trouve le contrôle de toute l'organisation, c'est elle qui décide des changements de la structure et des fonctions de l'entreprise. Elle a aussi sous sa responsabilité la vente aux grossistes, elle est à la fois partie et tout et altère les principes de contrôle.

Le pouvoir symbolique, lui, se reflète dans l'acceptation des deux gérantes (de production et de vente) des règles proposées par la gérante administrative, on pourrait alors dire que leur est reconnu le pouvoir de la connaissance. Cette situation a provoqué que les gérantes de production et de magasin soient moins présentes vis à vis de leurs employées, par exemple, si une vendeuse n'est pas d'accord avec la gérante de magasin, elle va se plaindre auprès de la gérante administrative qui s'en remet à la gérante de magasin. Cette relation qui était imperceptible aux gérantes est devenue évidente pendant les entretiens réalisés pour l'établissement du diagnostic des dysfonctionnements.

Comme on peut le voir dans l'organigramme, la direction de l'entreprise relève du conseil d'administration composé des actionnaires qui occupent les trois gérances. Mais en pratique, celle qui détient les fonctions de direction, c'est la gérante administrative.

Un autre problème détecté dans la structure concerne la concurrence interne entre la gérante de magasin et la gérante administrative. Comme les deux gérances détiennent les fonctions de vente, il existe une lutte pour accaparer la production qui finalement revient à la gérante administrative. Il faut considérer que le prix de vente aux grossistes est le même que celui des

magasins et qu'à cause des retards de production les produits arrivent aussi en retard dans les centres de vente. Là, il faudrait donner un caractère prioritaire au fait que l'entreprise fournisse d'abord ses propres canaux de distribution et seulement ensuite les grossistes, mais apparemment la logique est contraire, cela à cause de la relation de pouvoir. Dans ce cas, il a été proposé de modifier la structure dans laquelle le secteur vente se rend responsable des accords avec les grossistes, les détaillants et les magasins. La gérance de l'administration se limiterait alors à n'assumer que des fonctions administratives.

Dans cet exemple, nous pouvons constater l'interaction entre structures et comportements ainsi que la manière dont ils occasionnent des dysfonctionnements. Les coûts cachés n'ont pas été quantifiés, mais ils pourraient être liés à la non-distribution en magasins et donc à la non vente.

Les *coûts cachés* n'ont pas été quantifiés depuis l'information complète, cependant nous avons pu en faire une estimation à partir de la non distribution en magasins et donc de la non vente.

## 7.2.2 Les structures mentales et comportements

Nous nous référons là, à l'interaction entre clientes et vendeuses puisque à plusieurs reprises les vendeuses mentionnent que certaines clientes repartaient très insatisfaites après avoir essayé un maillot de bain, elles perçoivent aussi une attitude de supériorité de leur part.

Ainsi que l'exprime la gérante de magasins et les vendeuses, l'entreprise *plus que vendre un produit vend un ego*, et c'est précisément dans cette relation intersubjective que surgit le conflit. Une femme attend que l'image d'elle-même qui se reflète dans le miroir soit semblable à celle des photos des mannequins, elle manifeste son désagrément à se trouver face à face avec une dissonance cognitive entre son imaginaire (relation subjective) et ce qu'elle constate réellement dans la glace (sa réalité).

L'entreprise ne peut pas corriger le corps de la cliente mais initier un processus d'influence vers les clientes par le biais d'une stratégie de persuasion vis à vis du produit. On recommande alors que les vendeuses suivent des cours de formation, qui les entraînent à conseiller les clientes en fonction de leur morphologie, des modèles et matières disponibles. Il faut alors travailler sur les stratégies de persuasion qui amènent à la concrétisation des ventes par des ateliers d'auto estime et d'acquisition de pouvoir. Au cours de notre recherche à partir de l'observation en tant que *mystérieuses clientes*, nous avons pu nous apercevoir que les vendeuses n'avaient pas d'attitude pro active pour la vente, en général elles attendent

passivement que la cliente choisisse, qu'elle fasse des essayages, elles ne donnent pas le moindre conseil ni ne font la moindre suggestion.

À partir du diagnostic des dysfonctionnements, la gérante de magasins a proposé une session de formation donnée par la gérante de production au cours de laquelle elle a présenté la nouvelle collection en donnant des indications sur les types de corps et les modèles. L'organisation et la direction de ce cours ont été défectueuses, cependant il s'agissait du premier de ce genre et les gérantes avaient clairement compris la nécessité de ce type d'action.

Tableau 7.1. L'interaction entre structures et comportements

<b>Structures</b>	<b>Comportements</b>
<i>Organisationnelles</i>	<i>Lutte pour le pouvoir</i>
Manque de pression aux niveaux d'autorité et de responsabilité.	Les travailleurs s'adressent à la gérante de qui ils espèrent tirer plus de bénéfices.
Fonctions mal établies.	Concurrence interne des produits.
	Zones d'incertitude.
<i>Mentales</i>	<i>Gênes par rapport au produit qui amène à ne pas acheter.</i>
Perception du client en relation au concept client/ produit.	L'opinion des vendeuses n'est pas retenue, elles ne sont pas considérées suffisamment aptes.
Perception du client en relation au concept client/ vendeur.	Manque de coopération entre certaines pour empêcher que d'autres bénéficient de la commission.
Perception entre vendeurs à propos de la vente/commission.	Effet de non vente.

*Source: Griselda Martínez, Rapport de recherche Mexique, UAM-X, novembre 2001.*



### **7.3 L'entreprise de jouets**

Dans l'entreprise industrielle de plastique, le manque d'outils et de pièces dans le secteur entretien est considéré comme un dysfonctionnement notable, le manque d'outils auquel nous faisons référence conditionne fondamentalement la réalisation de la tâche quotidienne, il est en relation avec le manque de pièces originales pour les machines, principalement, et entraîne une fabrication de basse qualité des produits élaborés dans l'usine, mauvais produits qui seront de courte durée. Dans cette entreprise l'entretien est *correctif et non préventif*. La cause racine du dysfonctionnement en est la vision à court terme des entrepreneurs ou des directeurs qui considèrent les *coûts visibles* seulement à court terme, sans visualiser les coûts cachés provoqués par les pannes des machines, ce qui conduit à une réduction des **performances économiques** provoqués par la *non-production et le manque de qualité*. Les performances sociaux se trouvent alors affectés ainsi que l'ambiance de travail à tous les secteurs ; le personnel d'entretien est celui qui souffre des plus grands conflits avec le personnel opérateur. Les temps morts peuvent avoir deux variables, d'un côté l'altération du programme de production à cause de l'interruption de la fluidité d'un produit et de l'autre une altération de l'organisation du travail parce qu'il devient nécessaire de replacer le personnel inoccupé. D'autre part, ces temps morts conduisent à une baisse de la productivité ce qui a un impact sur deux situations concrètes : la première touche le système des encouragements pour le travailleur qui ne peut atteindre son objectif de production, l'autre se manifeste par des pertes pour l'entreprise qui ne peut à temps satisfaire les commandes ou bien se trouve dans l'obligation de forcer un autre type de machines.

Dans l'entreprise industrielle de jouets en plastique, les dysfonctionnements se reflètent par la haute rotation et l'absentéisme du personnel de base du secteur production, ils ont une incidence sur la production qui est de mauvaise qualité, chère et avec des temps morts.

Pour expliquer la haute rotation et le fort niveau d'absentéisme, nous avons trouvé que les causes racines se situaient principalement dans un manque d'*application de la stratégie* au sous système de *gestion des ressources humaines* et dans la dimension 3 C. (Communication-Coordination- Concertation).

La basse qualité des produits occasionne des coûts cachés, puisque ceux qui ne satisfont pas les standards de qualité retournent à l'entreprise. Selon le *gérant de production*, *les retours ne causent pas de pertes puisque les produits défectueux sont recyclés et peuvent être réutilisés pour la fabrication de nouveaux jouets*. Le gérant a une courte vue, il ne considère pas la série de coûts cachés qui affectent la production et qui se dupliquent puisqu'ils entraînent un

plus grand besoin de main d'œuvre, d'électricité, d'usure des machines, de temps de production pour la fonte du jouet, en bref, la régulation en usage a un haut coût plus élevé que si les jouets étaient vendus à prix coûtant ou que s'ils étaient donnés à une école.

### 7.3.1 La dimension Communication-Coordination-Concertation (3C)

Une des causes racines pour la création de dysfonctionnements c'est le processus Communication-Coordination-Concertation, sur le tableau 7.2 nous présentons les phrases témoin qui expriment le mécontentement des travailleurs par rapport au processus d'induction. Dans l'entreprise de jouets, l'indice de rotation est si haut que les chefs et les contremaîtres ne manifestent pas le moindre intérêt pour connaître les nouveaux travailleurs dont ils ne connaissent même pas le nom, ils ne leur expliquent pas en quoi consiste la tâche à accomplir correspondant au poste de travail. Ce sont précisément les structures mentales des chefs et des contremaîtres qui sont à l'origine du manque d'engagement des travailleurs vis à vis de l'entreprise. A plusieurs reprises, les ouvriers rappellent qu'ils sont des personnes et méritent d'être traités comme telles.

Tableau 7.2. Le manque de communication dans le processus d'induction

Niveau hiérarchique Perception Problème	Travailleurs	Contremaîtres	Gérants
<b>INDUCTION</b>	<p>“quand quelqu’un entre, il ne sait rien, quand je suis entré on m’a dit que le commencerai par les machines et alors j’ai demandé où étaient les machines et que quelqu’un me montre. Avant on nous montrait comment travailler maintenant, non,, je ne sais pas pourquoi...”</p> <p>“les nouveaux sont désorientés, ils ne savent même pas où sont les toilettes.”</p> <p>“ tu vas avec le contremaître qui te donne un papier, et t’envoie à ton secteur, si tu sais c’est bien sinon c’est pareil”.</p>	<p>“ceux qui travaillent sur les machines ne savent rien, il faut être sans cesse sur leur dos pour voir si tout va bien et parfois les aider, parce qu’il n’y a personne pour leur indiquer où se trouvent les choses. Tout cela entraîne bien des problèmes “</p> <p>“ il faudrait former les gens, pas seulement leur dire fais-ci ou fais-ça mais leur apprendre à travailler, ils ne vont même pas faire un tour dans l’usine pour voir comment c’est, et ne savent pas où sont les toilettes, ni combien de fois ils sont autorisés à y aller, ni s’ils doivent apporter leur tasse pour le café, ni même parfois où se trouve leur secteur.”</p> <p>“en général ceux qui viennent d’arriver ne savent rien et ça nous cause beaucoup de problèmes”</p>	<p>“dès qu’ils arrivent, il faut leur dire où sont les toilettes, s’il y a du café, s’ils peuvent apporter leur tasse et leur demander s’ils se sentent bien ”</p> <p>“je crois que nous n’avons pas pris la peine de nous présenter à eux”</p>

*Source: Elaboré avec le groupe de recherche des étudiants du trimestre du module 12 du O3P, le travail a été coordonné par le Professeur Griselda Martínez, 2003.*

A partir de l’analyse du tableau 7.2, nous concluons que les trois niveaux hiérarchiques partagent la même vision du problème en ce qui concerne le processus d’induction, la dimension 3C, Communication-Coordination-Concertation, c’est là un élément fondamental du manque de stratégie de gestion en ressources humaines. Ce manque de communication dans le *processus d’induction*, cause d’abord un sentiment d’incertitude chez les travailleurs, qui n’arrivent pas à se situer dans leur secteur et qui donc ne s’adaptent pas à l’organisation, cela peut être une des causes qui fait qu’ils s’absentent constamment de leurs postes ou

décident de les abandonner. Ensuite, le manque de communication dans le processus d'induction entraîne des retards dans la production, de la part des travailleurs qui ne savent pas comment réaliser leurs tâches, ils commettent des erreurs qui ont des conséquences et nécessitent l'intervention d'un contremaître. Ceci représente pour le contremaître, une perte de temps.

Même si la plupart des superviseurs s'accordent à constater un manque d'induction, il existe aussi la perception qu'un cours de formation peut représenter une perte de temps, dans la mesure où le risque c'est que les travailleurs quittent l'entreprise d'un jour à l'autre et alors à quoi bon les former.

Tout cela démontre bien que la motivation fait partie de la fonction de communication ; préciser aux employés en quoi consistent leurs fonctions, suppose qu'il existe une définition des postes de travail, qu'on sait quoi en attendre, et qu'elle est la responsabilité mise en jeu, cela facilite le processus d'intégration des nouveaux avec leurs compagnons et avec l'entreprise.

La DRH aura pour tâche d'instaurer la gestion des ressources humaines quand et seulement quand elle sera négociée au niveau de la direction de l'entreprise. Nous pensons que le gérant actuel ne dispose pas de formation intégrale ni de l'appui nécessaire pour mettre en place une stratégie de RH permettant le développement des capacités potentielles des travailleurs pour le bénéfice de l'entreprise et la qualité de la vie au travail et pour la mise en œuvre d'un management stratégique qui épanouisse les capacités de création de potentiel des travailleurs et le partage d'un bénéfice économique et social.

Tableau 7.3. Le manque de communication entre les contremaîtres du secteur de contrôle et ceux du secteur de qualité

Niveau hiérarchique	Travailleurs	Contremaîtres	Gérants
Perception Problème	<p>« je ne sais pas qui je dois écouter, le contremaître me dit que le travail passe et qualité me dit que ça ne passe pas alors qu'est-ce que je fais ? »</p> <p>“ le problème vient du contrôle de qualité, le</p>	<p>“ nous nous disputons toujours avec ceux de la production qui veulent que ça passe et après nous ne sommes pas d'accord”</p> <p>“le contremaître de ligne pense: mon travail c'est produire ça sort comme ça</p>	<p>“nous savons quoi attendre du produit mais il n'est pas clairement défini et il faudrait qu'il le soit ”</p> <p>“la qualité dépend du type de matériel et du type de marché, pour chaque type de marché il y a un type de</p>

<b>COMMUNICATION ENTRE LES CONTREMAÎTRES</b>	<p>contremaître et nous les travailleurs sommes ceux qui en bavons et devons tirer les marrons du feu et bien parce que nous nous devons bien faire”</p> <p>“ tu vas avec le contremaître et il te dit que ça passe, tu vas au contrôle de qualité et on te dit que ça ne passe pas et tu vas avec Nuñez et il te dit que ça passe alors je fais comme je le sens”</p>	<p>sort, après c'est le travail du contrôle de qualité”</p> <p>“il y a beaucoup de méthodes pour que la production sorte bien mais on ne les applique pas, si elles étaient appliquées on pourrait améliorer la qualité du produit ”</p>	<p>matériel, certains produits sont pour les petits villages ou pour le marché de Sonora, ça dépend du prix qu'on les paye”</p>
--	--	--	---

*Source: Elaboré avec le groupe de recherche des étudiants du trimestre du 03P module 12, le travail a été coordonné par le Professeur Griselda Martínez, 2003.*

La communication n'assume pas la fonction de fournir l'information nécessaire aux contremaîtres du secteur de contrôle et du secteur de qualité, cette dysfonction cause entre autres choses un sentiment de confusion chez les travailleurs. De plus, si les exigences de qualité ne sont pas satisfaites, il faudra refaire le produit, ce qui aura pour conséquence des pertes de temps sur les lignes d'assemblage et de la frustration pour les travailleurs qui doivent recommencer un travail, qui normalement n'est pas de leur ressort.

On observe ce cadre quand se manifeste un manque de communication entre les contremaîtres du secteur et ceux du contrôle de qualité qui ne se transmettent pas les standards d'exigences, alors chacun définit à sa manière les caractéristiques que le produit doit avoir. Cette qualité est aussi définie en fonction du type de marché auquel le produit s'adresse, mais cette donnée n'est pas non plus divulguée aux contremaîtres ni aux travailleurs des deux secteurs.

Sans aucun doute, un des deux points montrés sur le tableau fait référence à la perception sélective, qui est une barrière pour la communication puisqu'elle ne permet pas la diffusion complète concernant les standards de qualité.

Nous pouvons dire en synthèse que le problème commence par la non définition documentée des standards de qualité, elle fait défaut pour être en mesure de prendre une décision qui concerne tous les produits sans exception.

Tableau 7.4. Le manque de confiance générée par un mauvais processus de communication

Niveau hiérarchique Perception Problème	Travailleurs	Contremaîtres	Gérants
<b>MANQUE DE CONFIANCE</b>	<p>« je crois que les contremaîtres n'ont pas une attitude qui favorise le dialogue et nous facilite les choses, les portes sont fermées »</p>	<p>“je crois que celui qui enseigne devrait être aimable, sinon il y a des ressentiments, il ne faut ni crier, ni réprimander parce qu'après les gens n'ont plus envie de travailler avec toi”</p> <p>“nous, ceux du service de qualité, nous ne devons pas avoir de contact avec les gens, si on commence à leur dire ce qu'ils ne doivent pas faire, on nous rejette la faute”</p> <p>“il y a des gens qui pour être motivés n'ont pas besoin d'argent mais plutôt d'être écoutés, on leur demande ce qui ne va pas et alors ils se libèrent ”</p>	<p>“ils n'ont pas où aller, à Ressources Humaines ils peuvent parler de leurs problèmes ”</p> <p>“il y a un climat de crainte parce que les responsables du secteur qualité ne communiquent pas directement, les erreurs sont sévèrement réprimandées, ceci à cause du manque de confiance des contremaîtres qui ne supportent pas qu'on passe outre leur autorité ni qu'on saute leur niveau hiérarchique”</p>

*Source: Elaboré avec le groupe de recherche des étudiants du trimestre du 03P module 12, le travail a été coordonné par le Professeur Griselda Martínez, 2003.*

Sur ce tableau, nous voyons que les travailleurs des secteurs de montage et de machines ne perçoivent pas de climat de confiance qui les engage à parler avec leurs superviseurs, ils manifestent qu'ils ne peuvent pas communiquer avec leurs chefs immédiats, en effet quand par exemple circule une rumeur de compression de personnel, au lieu de s'adresser au contremaître, ils recherchent les gérants d'usine.

Là, la fonction du secteur de ressources humaine est très importante, il éclaircit les doutes qui concernent la situation de travail, le paiement du salaire ou n'importe quel autre cas qui peut être source de préoccupation. Outre la défense des travailleurs, ce secteur intervient pour compléter le travail du gérant (situations professionnelles directement), il prête aussi une oreille bienveillante aux préoccupations personnelles des employés et même s'il n'est pas en mesure d'y apporter une solution il offre un espace de libération de tensions. Les gérants de ressources humaines perçoivent un sur salaire puisqu'ils résolvent des aspects qui concernent la supervision.

C'est pour cela que s'est créé entre le travailleur et le secteur de ressources humaines un climat de confiance, dans la mesure où celui-ci en plus d'accomplir sa fonction de motivation contribue à la création d'un sentiment d'appartenance entre le travailleur et l'entreprise, ce qui comme nous l'avons remarqué est déficient dans le cas étudié.

En synthèse, nous pouvons dire que le manque de communication entre les gérants d'usine et ceux de ressources humaines est dû à une déficience de la formalisation de critères objectifs de sélection du personnel, de là un processus de communication basé sur le conflit entre ces deux gérances, la sélection du personnel est donc inadéquate et inefficace. Ce dysfonctionnement peut avoir des incidences sur la mauvaise adaptation des travailleurs, qui alors s'absentent ou abandonnent leur poste.

Pour conclure à propos de l'analyse des performances, nous présentons un tableau où apparaît l'ensemble de toutes les variables exposées, on peut y voir l'interaction qui existe entre ces variables dans le cas de l'entreprise de jouets.

A partir de ce tableau, nous voyons clairement comment circule la communication entre le gérant d'usine et celui de ressources humaines dès l'étape de l'embauche, où il n'y a pas de définition de poste, le gérant de ressources humaines prend alors des décisions en fonction de

ses critères sans prendre la peine d'introduire à son futur secteur de travail le nouvel employé, ce qui normalement est de son ressort. Le travailleur se présente donc à son poste, désorienté, sans avoir reçu la moindre information, il ne se sent pas faisant partie de l'entreprise, ni satisfait, ni engagé, la conséquence de cela peut son départ définitif. Enfin parfois peuvent surgir des problèmes entre les secteurs du fait que les décisions sont prises de manière séparée et non conjointement ce qui peut affecter une des deux parties.

Tableau 7.5. Le manque de communication entre la D.R.H. et la gérance d'usine

Niveau Hiérarchique Perception Problème	Ressources humaines	Gérances d'usine
<b>SELECTION DU</b>	<p><i>“les contremaîtres ne nous donnent pas de profil clair de ce qui est demandé, surtout à niveau de connaissances en mécanique, ils ne s'expliquent pas sur les qualités qu'ils recherchent cela nous limite pour couvrir les postes rapidement</i></p>	<p><i>“Nous avons un système tayloriste des ressources humaines “</i>  <i>“je n'aime pas entendre qu'on m dise que mes chefs traitent mal le personnel d'usine, la DRH doit se responsabiliser, elle doit montrer à mes chefs comment bien traiter les employés.</i>  <i>Qu'ils ne viennent pas se plaindre de ce qu'ils ne font</i></p>

<b>PERSONNEL</b>	<p><i>“il n'existe rien de spécifique qui nous indique ce que nous devons chercher et donner”</i></p> <p><i>“c'est moi qui ai lu les C.V., le contremaître ni le chef n'ont jamais d'entretien avec les ouvriers ; qu'ils aient quelques rudiments en mathématiques et qu'ils sachent lire et écrire c'est tout ce qu'on leur demande, mais cela est laissé à mon entier critère”</i></p>	<p><i>pas. C'est leur responsabilité!”</i></p> <p><i>“les rôles de chacun ne sont pas bien spécifiés. Une fois on nous a demandé en quoi consistait notre travail et ce que nous devons faire, nous savons ce que nous faisons, mais rien n'est écrit quant à nos fonctions”</i></p> <p><i>“Le rôle des RH n'est pas de faire les salaires et c'est pourtant ce qu'ils font. Si les gens partent parce que le contremaître les a envoyés promener, ils doivent leur dire que cela ne se fait pas et leur montrer quelle est la manière correcte de traiter le problème”.</i></p>
------------------	---	--



*Source: Elaboré avec le groupe de recherche des étudiants du trimestre du 03P module 12, le travail a été coordonné par le Professeur Griselda Martínez, 2003.*

La sélection du personnel qui doit être accomplie par la DRH n'est pas dans cette usine effectuée de manière adéquate, le secteur de production n'a pas déterminé les exigences du poste au sein de l'organisation, les conséquences de ceci se reflètent sur l'entreprise au moment où l'on constate que les individus ne savent pas comment réaliser leur tâche.

Nous expliquons dans le cadre conceptuel qu'une des fonctions des RH est le service d'embauche, de sélection du personnel et la passation de tests, ce qui n'est pas observé dans l'entreprise de jouets, les responsabilités des services n'y sont pas définies. Les profils des postes doivent être élaborés conjointement par la DRH et le secteur opératoire.

Le processus de communication entre les nouveaux travailleurs et la DRH est très déficient, l'émetteur, ici, la DRH ignore la responsabilité que le nouveau travailleur aura à assumer, elle ne connaît pas le secteur de travail dans lequel le nouveau venu exercera ses fonctions, il n'y a donc pas de message à communiquer, donc pas de communication la conséquence de ceci c'est que le nouveau travailleur se sentira dans l'insécurité puisqu'il n'a aucune information sur sa situation.

Tableau 7.6. Le manque de communication pour la prise de décision entre Ressources Humaines et gérance d'usine

Niveau Hiérarchique	Ressources Humaines	Gérance d'usine	Gérance du contrôle de qualité
------------------------	---------------------	--------------------	-----------------------------------

Perception Problème			
<b>PRISE DE DÉCISIONS</b>	<i>«avec la gérance de production, parfois c'est difficile, ils prennent des décisions, sans rien me dire et cela m'affecte, quelquefois c'est moi qui prends les décisions et sans en passer l'information. Nous avons eu des conflits, et chacun a mis du sien pour les résoudre mais nous nous retombons dans la même situation, le problème vient plutôt d'eux, ils sont peu communicatifs, ils prennent des décisions sans rien dire »</i>		<i>«je crois qu'il faut vendre l'idée qu'ici nous avons besoin de bons contremaîtres et qu'il faut que les ouvriers restent. Si ça plaît tant mieux sinon la porte est ouverte».</i>

*Source: Elaboré avec le groupe de recherche des étudiants du trimestre du 03P module 12, le travail a été coordonné par le Professeur Griselda Martínez, 2003.*

La conclusion à tirer de ce tableau c'est que la prise de décision qui au sein de l'organisation a un rôle important n'est pas considérée, elle a pourtant des conséquences directes et indirectes sur les autres, il n'est pas tenu compte de la répercussion qu'elle peut avoir sur les acteurs organisationnels, ni qu'elle peut causer des frictions ou des mécontentements entre les secteurs.

Elle est individuelle et n'est fondée que sur les critères subjectifs de chaque gérants et la hâte de résoudre les problèmes, l'inconvénient c'est qu'au moment de trancher n'est tenu compte que du secteur qui prend la décision.

Tableau 7.7. Les dispositifs de communication ne fonctionnent pas

Niveau hiérarchique	Travailleurs
Perception Problème	<p><i>“je connais le règlement, il est collé à l’entrée, mais je ne l’ai jamais lu”.</i></p> <p><i>« ils ont le règlement affiché dans les bureaux, mais je ne sais pas si c’est toujours le même ou s’ils le changent ”.</i></p> <p><i>“et puis il n’est même pas respecté, la petite histoire nous ne la connaissons pas, parce qu’on ne nous dit rien”.</i></p>
<b>DISPOSITIF DE COMMUNICATION</b>	

	<p><i>“Sincèrement, non , je ne connais pas le règlement “</i></p> <p><i>“on peut dire qu’on ne nous a rien expliqué sur nos droits, on nous a donné des papiers mais on ne nous a rien expliqué.”</i></p> <p><i>“moi, ce que je sais, c’est que nous avons des vacances, des uniformes et qu’on ne peut pas dire de gros mots.”.</i></p>
--	---

*Source: Elaboré avec le groupe de recherche des étudiants du trimestre du 03P module 12, le travail a été coordonné par le Professeur Griselda Martínez, 2003.*

Dans l’entreprise de jouets, les dispositifs de la communication dans le cadre du travail, particulièrement à propos du règlement intérieur ne sont pas convenables, ils ne fonctionnent pas comme canal de transmission de l’information pour faire passer des messages entre entreprise et travailleurs.

Le règlement n’est pas véritablement un canal de communication, certes il se trouve affiché là où tous les travailleurs peuvent le consulter, mais cela n’est pas suffisant car il n’y est pas prêté attention, il n’a pas été mentionné, ni présenté ni expliqué au personnel.

Les travailleurs ne connaissent ni leurs droits ni leurs obligations, ils le manifestent au cours des entretiens que nous avons réalisés, ils expriment qu’ils se trouvent dans un climat d’incertitude qui fait qu’ils n’ont connaissance des restrictions que quand ils se trouvent en situation.

A tout cela s'ajoute un manque d'intérêt pour lire le règlement de la part des travailleurs et de la part de la DRH un manque de présentation claire les conditions dans lesquelles le nouveau travailleur participera à l'organisation.

Alors le travailleur ressent un manque d'appartenance à l'entreprise et il a l'impression d'être à la dérive.

Tableau 7.8. Le manque de communication au sein de l'organisation

Niveau Hiérarchique	Ressources humaines	Gérance d'usine
Perception		

Problème		
RÉUNIONS HEBDOMADAIRES	<p><i>“ nous nous réunissons tous les lundis avec le propriétaire de l'entreprise pour parler de nos problèmes, mais les réunions ne fonctionnent pas car si nous parlons d'un problème que nous avons avec un autre secteur c'est mal pris”</i></p> <p><i>“ tu m'as mis en problèmes, si on avait parlé tout de suite on aurait pu s'arranger, c'est pour m'embêter que tu fais ça, les réunions ne servent à rien”</i></p> <p><i>“ quand tu as un problème, tu vas avec le patron et tu lui racontes ce qui t'arrive pas pendant les réunions Pour les réunions il y n'y a ni minutes ni ordre du jour. Le patron ne demande pas si on est contre et, tout le monde dit qu'il est d'accord”.</i></p>	<p><i>“ le chef m'a fait appeler pour me dire que j'avais fait quelque chose de mal, ça me met en colère de penser que les choses ne sont pas dites à temps”</i></p> <p><i>“ quand ils recherchent un leader en présence quand ils ressortent ce que tu fais de mal, moi ça me dérange”.</i></p>

Source: Elaboré avec le groupe de recherche des étudiants du trimestre du 03P module 12, le travail a été coordonné par le Professeur Griselda Martínez, 2003.

Les réunions hebdomadaires réalisées dans l'entreprise de jouets avec tous les gérants n'ont finalement pas d'objectif clair, et donc ne proposent pas de résolutions aux problèmes existants.

Si les réunions sont le canal qui permet aux gérants d'exprimer les situations de leurs secteurs respectifs, leur message, nous pouvons conclure que dans certains contextes elles remplissent leur objectif dans le cas de l'entreprise de jouets, non, elles semblent n'avoir aucun sens.

Les gérants considèrent que ces réunions servent à exhiber et exalter les erreurs, en fait elles représentent une barrière à la ventilation des problèmes. Tout cela a pour résultat que si entre les niveaux élevés de l'entreprise n'existe pas de confiance pour communiquer encore moins il y en aura vis à vis des travailleurs.

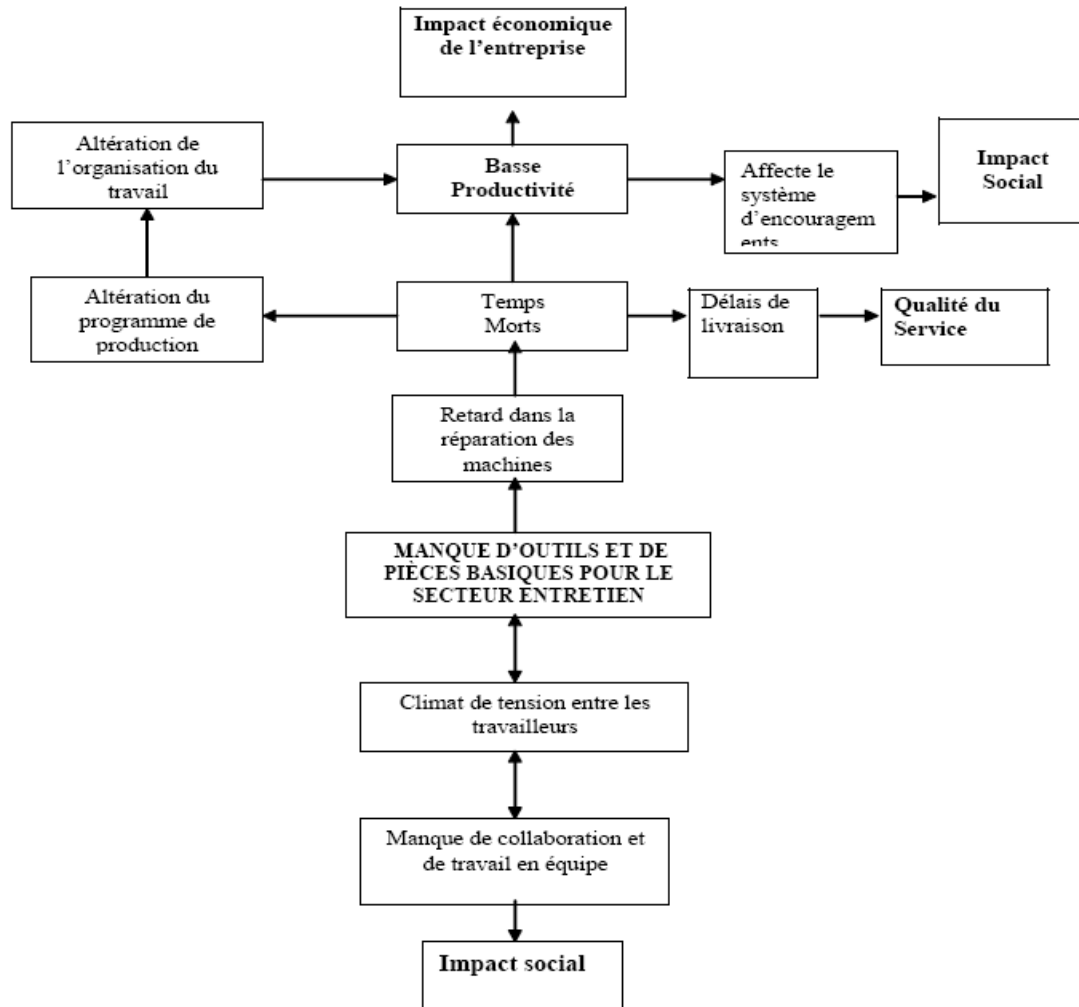
Les gérants n'expriment pas leurs problèmes, ce qui aiderait à les résoudre et il est clair qu'il n'y a pas de sentiment d'appartenance à l'entreprise, s'il existait il y aurait une volonté de dépasser les problèmes.

### 7.3.2 La dimension des Conditions de travail

Afin de connaître les causes racines de la mauvaise qualité des produits et des hauts coûts de production et de l'augmentation des temps morts, nous avons considéré qu'il y avait à la base un manque d'outils et de moules de qualité ce qui occasionne beaucoup de bavures qu'il faut par la suite retoucher et aussi un gaspillage de plastique.

Sur ce schéma nous présentons l'analyse du dysfonctionnement.

Figure 7.3 Les dysfonctionnements manque d'outils



Source: Consuelo Juárez, González del Olmo, Lemus Vázquez y Martínez Tovar, *Análisis de disfuncionamientos en el proceso productivo de una empresa industrial, 2001, travail de recherche coordonné par Griselda Martínez Vázquez, trimestre 01.*

Le manque d'outils et de pièces cause un dysfonctionnement dans le secteur entretien, les outils qui font défaut sont basiques pour l'accomplissement de la tâche quotidienne, des pièces originales manquent aux machines, la mauvaise qualité de celles qui sont fabriquées dans l'usine fait qu'elles ne durent pas longtemps et qu'il faut les remplacer souvent. Dans cette entreprise le mouvement est *correctif et non préventif*.

La *cause racine* du dysfonctionnement est la vision à court terme des entrepreneurs ou directeurs qui ne considèrent les *coûts visibles* qu'à court terme sans visualiser les *coûts cachés* provoqués par les pannes des machines, cela réduit les performances économiques par non production ou manque de qualité, les performances sociaux s'en trouvent affectés et le

climat de travail perturbé dans plusieurs secteurs; le personnel d'entretien est celui qui connaît le plus de conflits avec le personnel opératoire.

La durée des temps morts peut être variable, d'un côté, il y a altération du programme de production à cause de l'interruption de la chaîne d'un produit, ce qui fait que l'organisation du travail se trouve altérée car il faut alors replacer les employés inoccupés à d'autres postes

D'autre part, les temps morts font baisser la production dans deux situations concrètes : la première affecte le système des encouragements économiques du travailleur, qui se trouve dans l'impossibilité d'accomplir son objectif de production et donc d'obtenir sa prime, la deuxième concerne les pertes de l'entreprise qui ne peut à temps satisfaire les commandes ou alors doit imprimer à ses machines un effort excessivement soutenu et usant.

## **7.4 L'entreprise de conseil en environnement**

Ainsi que nous l'avons mentionné dans le chapitre correspondant à la présentation de l'entreprise de conseil en environnement, nous remarquons que les propriétaires manquent de formation intégrale en gestion, cette situation se reflète sur la sur consommation et la faible productivité. Ces dysfonctionnements engendrent des coûts cachés très élevés. Nous le démontrerons dans le chapitre suivant.

L'entreprise présente trois principaux dysfonctionnements:

manque de formation intégrée

manque d'organisation du travail

mauvaise communication.

### **7.4.1 Le manque d'application de la stratégie**

Le premier dysfonctionnement, *manque de formation intégrée*, pose deux problématiques principales (voir figure 7.4), d'un côté il a pour conséquence l'inexistence d'une gestion en ressources humaines et de l'autre le *manque d'une Planification Stratégique*.

La gestion des RH ne propose pas d'indicateurs pour mesurer et évaluer la performance de l'employé, ce qui est confirmé dans les phrases témoin suivantes.

«C'est vrai qu'ici, nous avons besoin de plus d'indicateurs et de contrôle des R H, mais moi, je ne sais pas à quel moment je dois participer.»

«Ces formats d'évaluation de l'accomplissement de la tâche manquent (...) tout est si imbriqué que si quelqu'un ne fonctionne pas bien, l'autre le pousse car il dépend de l'information détenue par son collègue. »

«Je ne sais pas, je ne sais pas comment cela pourrait être évalué.»

«Maintenant, la question est: qu'est-ce qui va venir? Alors, je ne sais pas comment évaluer ça, c'est une des choses que nous avons à faire.»

Conséquence: mauvaise distribution du travail comme nous allons maintenant l'observer.

(A propos de la répartition des tâches) «Quelquefois ce n'est pas clair, mais certains pourtant semblent savoir parfaitement ce qu'ils font.»

«Comme il y a plusieurs lignes de production qui se mêlent entre elles, moi j'ai l'impression que là souvent il y a beaucoup de confusion.»

Perception du favoritisme ou manque de motivation se retrouvent ici:

«Il y a une préférence spéciale de la part de la direction pour une personne en particulier, nous ne sommes pas traités tous de la même façon, il y a des préférences et ce n'est pas juste, nous sommes une entreprise et nous sommes tous égaux.»

(A propos de la motivation) «Regarde, moi, je vais être franc, je crois qu'il n'y en a pas.»

«Le fait qu'il y ait des primes pourrait motiver le travailleur, tu ne peux pas imaginer à quel point un travailleur motivé peut être efficace... l'entreprise n'a pas besoin de lui demander, il donne, quand il est motivé, mais quand ce n'est pas le cas et qu'il faut se bagarrer alors tu te sens mal. N'est-ce pas? Ce que je fais n'est pas valorisé, alors je me laisse aller même si dans le fond ce n'est pas ce que je veux»

Tout cela aura bien évidemment un coût social. Le manque de Formation Intégrée a pour conséquence un Manque d'application de la Stratégie qui a son tour entraîne des problèmes d'organisation et de communication entre les activités. Constatons-le dans ces bribes d'entretien.

(Manque d'organisation et de clarté entre les fonctions, les systèmes d'organisation et les systèmes de contrôle). «Moi, je dirai qu'il y a de la désorganisation.»

«Il y a un peu de manque d'organisation de la part de l'entreprise même et bon, je pense que si l'organisation se met en place, enfin peut se mettre en place, il y aura de bons performances.»



«Un effort et nous contrôlerons mieux les projets et nous nous en sentirons beaucoup plus proches... Ça se passe de manière intuitive ou sans contrôle particulier, même si on essaie quand même d'en avoir un, quand nous abordons les projets»

«Il y a eu un moment où nous avons totalement perdu le contrôle, c'était il y a cinq ou six mois, à cause de situations personnelles des directeurs et à cause aussi de manière plus générale, des conditions du marché, alors nous avons perdu un peu le contrôle de la situation.»

«Le but c'est bien sûr de contrôler et de diriger tout ce qui se passe.»

«La communication est le problème le plus important. J'ai l'impression qu'à partir du moment où nous aurons une meilleure communication nous pourrons mieux travailler, nous avons essayé plusieurs fois d'avoir cette communication dynamique.»

« J'aimerais bien que nous ayons davantage de communication.»

«A moi, on me demande quelque chose et on demande la même chose à une autre personne, on voit bien qu'il n'y a pas de communication.»

Tout cela provoque un manque de prévention et d'anticipation des événements qui sont susceptibles d'affecter l'entreprise par manque de monitoring interne et externe.

L'absence de prévention et d'anticipation fait que les activités se développent de manière rétroactive, ce qui a les conséquences suivantes.

## 7.4.2 L'organisation du travail

Dans la dimension de l'organisation du travail, nous considérons trois variables qui causent des dysfonctionnements : la charge de travail, la sous embauche et l'allongement du délai de livraison. Nous mentionnerons maintenant quelques phrases témoin qui reflètent cette problématique

«Nous sommes moins, notre charge de travail est plus lourde et nous disposons de moins de temps.»

«La charge de travail augmente de manière excessive et les horaires de travail aussi.»

«Tous les secteurs sont saturés.»

«Alors, je suis saturé et tout ce que je dois livrer est urgent et me sature.»

Sous-embauche

«J'ai besoin d'embaucher trois autres biologistes, un géographe et quelqu'un qui me fasse ce projet (...) nous n'aurons pas le temps, il nous faudrait bien avoir un chef de chantier...»

Extension du délai de livraison

«Souvent nous perdons la notion du temps à cause de tant de voyages, et comme j'ai besoin de temps et nous ne pouvons pas avoir notre réunion hebdomadaire, ce qui pourtant serait idéal.»

«Un des problèmes que nous avons, c'est le temps.»

«Tout s'accumule et nous pèse et le lendemain bien sûr il y a encore plus de travail.»

Rupture du programme établi pour chaque projet.

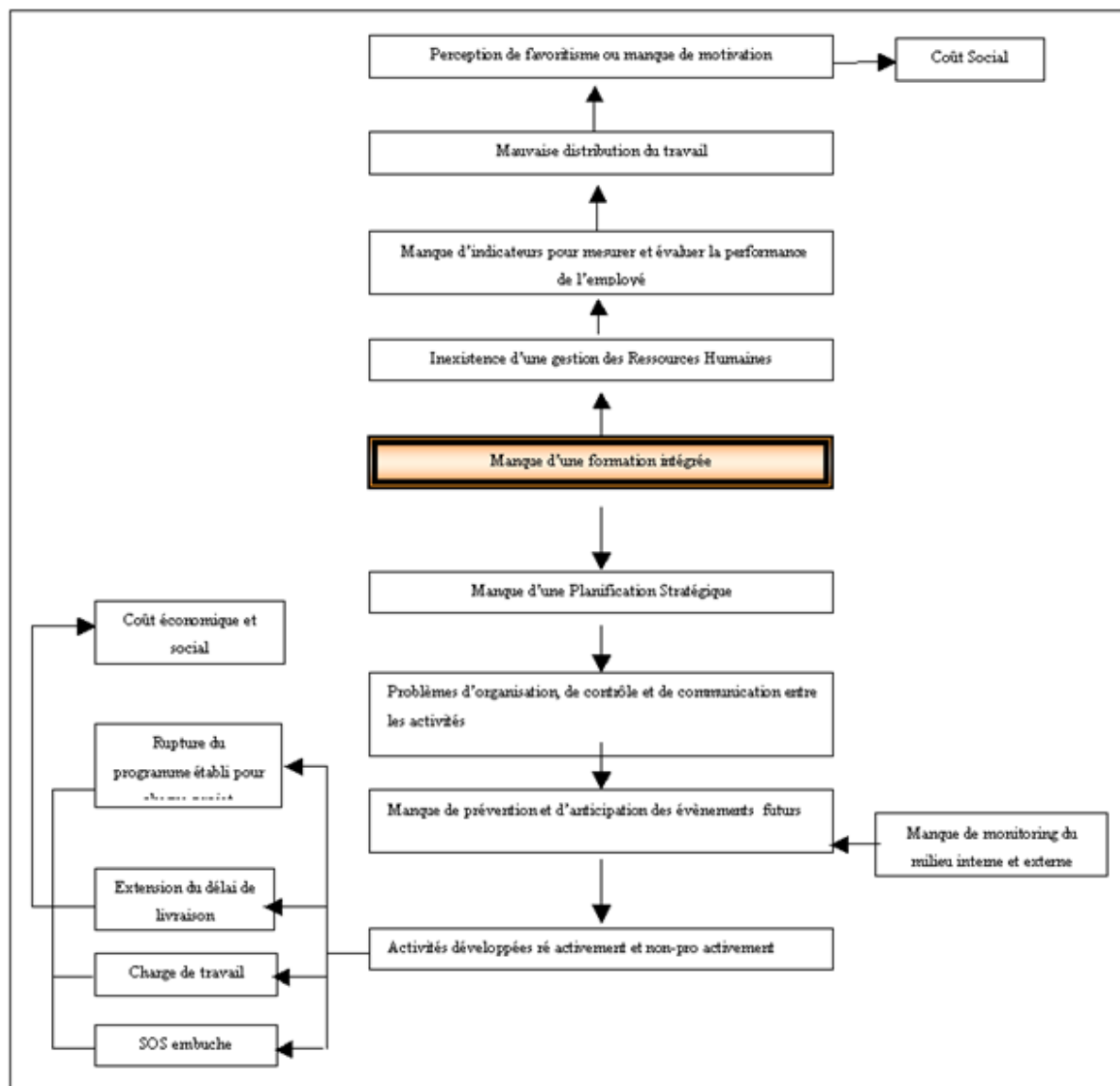
«Il faudrait que chaque projet ait son diagramme d'activités et qu'ainsi il soit possible d'atteindre les objectifs en respectant les coûts, les délais, si le temps le permet, mais parfois nous en perdons le contrôle.»

«Nous n'avons pas établi de méthodologie spécifique, mais pourtant, cela arrive parfois, ce qui nous manque c'est une structure, il faudrait, donner un genre de méthode à tout cela.»

«Demander un programme ne fait pas partie de la structure.»

Ces dysfonctionnements ont un coût social, économique et de temps pour l'organisation.

Figure 7.4. Le manque de formation intégrée



*SOURCE: CONSUELO, GONZÁLEZ, MARTÍNEZ, RENTARÍA, Planeación estratégica aplicada en una pequeña empresa, recherche coordonnée par Griselda MARTÍNEZ, julio 2003.*

Le deuxième dysfonctionnement consiste en un *manque d'organisation du travail* (voir figure 7.5) les conséquences en sont: absence de délimitation des tâches et des fonctions puis duplicité des activités et altération de la durée des programmes établis.

«Il y a des problèmes de manque d'organisation et de clarté entre les fonctions, les systèmes de l'organisation et les systèmes de contrôle.»

«Alors dans notre système, qui est un système de peur, si un tel ou un tel ne fait pas son boulot, moi je le dis à tout le monde.»

«J'ai un problème de répétition et donc un manque de contrôle.»

Un sentiment d'urgence est provoqué pour terminer à temps les projets, cela conduit à une ambiance *perturbatrice et conflictuelle*.

«Pour nous deux, les choses sont toujours urgentes, c'est un vrai désastre.»

«Tout est urgent, je dois tout rendre à temps et je me sens saturé.»

«Je le dis comme ça parce que c'est une manière de s'exprimer: j'en ai besoin tout de suite, cela urge. Nous sommes toujours dans l'urgence.»

«Et alors ce que je peux observer dans ce processus, c'est qu'il y a des problèmes entre eux.»

«Cela provoque des problèmes, si par manque de temps et à cause d'un sentiment d'urgence je prends quelque chose sans t'en avertir, alors il y a conflit de transmission d'information et de travail.»

Ce sentiment de l'urgence pour les projets provoque, comme nous l'avons mentionné auparavant une surcharge, ce qui altère les horaires, dans la mesure où les travailleurs ne peuvent pas rentrer chez eux avant d'avoir terminé leur travail, cependant, le problème c'est que leur effort n'est pas reconnu, ni récompensé, voici les phrases témoin qui en font preuve:

«Il n'y a pas de compensation pour le travail supplémentaire.»

« Nous sommes moins avec plus de travail et moins de temps.»

«L'employé n'est pas motivé.»

«La charge de travail était trop lourde et les horaires exagérés.»

«Tous les secteurs sont saturés. »

Cependant, lorsque se présente une surcharge de travail, il faut parfois *faire appel à des services externes*, afin d'enrayer le retard qui occasionne un *coût économique*.

«Eux, de plus coordonnent la sous-emploi d'autres biologistes.»

«À la SEMARNAP, ils sont payés trois mille pesos et nous tout à coup pour une étude qui ne leur prend que deux semaines, nous les payons vingt mille, mais ils ne font pas partie de l'entreprise, ils sont extérieurs.»

D'autre part cette *inexistence de délimitation des tâches et des fonctions* est la conséquence d'un *manque d'indicateurs d'accomplissement* pour évaluer le travail du personnel, ce qui est lié au problème concernant la motivation et la récompense du personnel pour le travail supplémentaire. Examinons ces phrases témoin.

«Mais oui, parfois ici, nous avons besoin de ces indicateurs et de ces contrôles.»

«Des formats d'évaluation d'exécution de la tâche font défaut.»

«Mais oui nous avons ici besoin de plus d'indicateurs et de contrôle, je ne sais pas à quel moment je dois participer»

«Ces formats pour apprécier la qualité de l'exécution manquent... tout est tellement lié, si l'un de nous ne fonctionne pas bien, alors on le tire ou on le pousse, parce qu'on dépend tous de l'information que l'autre détient.»

«Il n'y a pas de système de primes ni de participation aux bénéfiques non plus de prestations, parce que comme il n'y a pas de moyens d'évaluer le travail, il n'y a pas de moyens de le récompenser.»

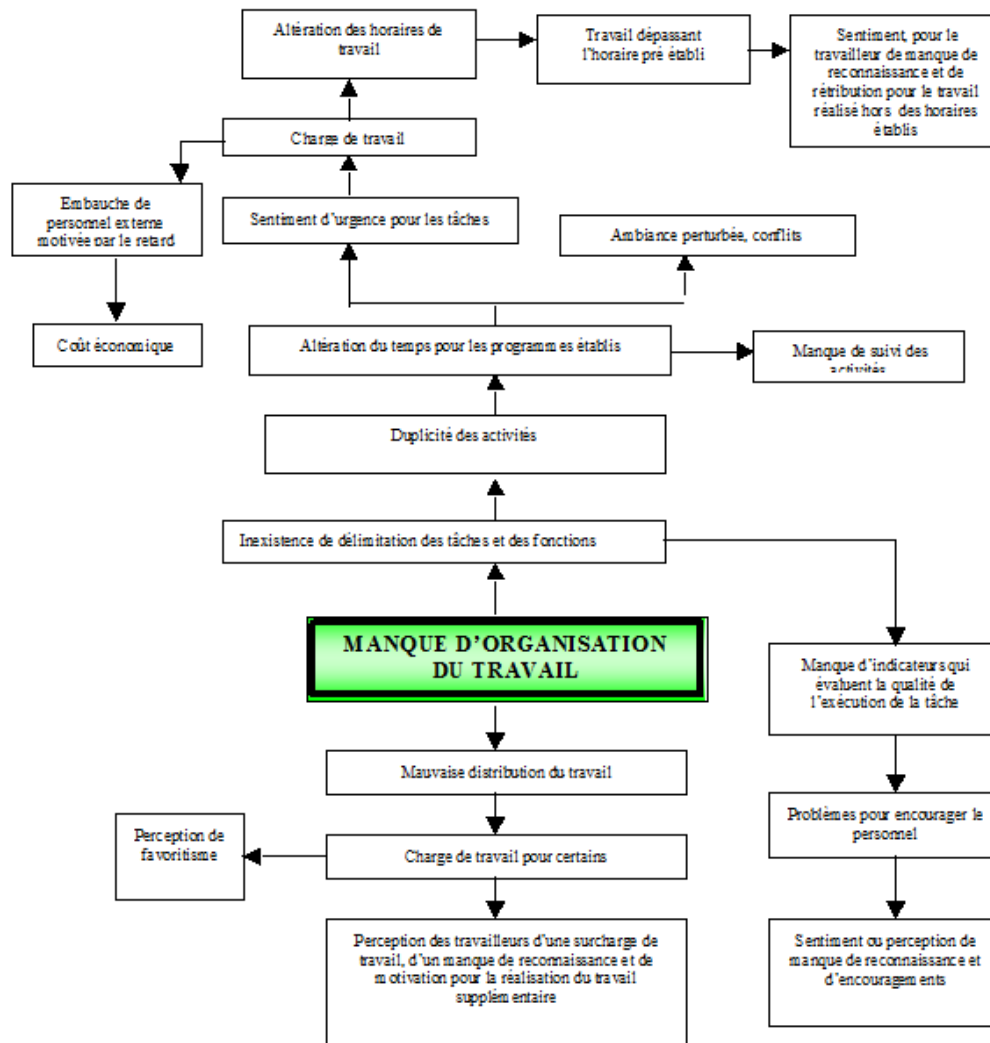
L'autre problème entraîné par le dysfonctionnement d'origine est la mauvaise distribution du travail, c'est là qu'est ressenti le favoritisme et le fait que le poids de la charge de travail soit injustement distribué.

«La direction préfère en particulier une certaine personne, nous ne sommes pas tous traités de la même façon. Il y a des préférences.»

«Le directeur un tel ne sait pas distribuer le travail, il en sature certains pendant que d'autres ne font rien, je sens que c'est du favoritisme.»

Tout cela provoque que les travailleurs les plus surchargés, perçoivent un sentiment de manque de reconnaissance, de stimulation et de motivation pour la réalisation de travail supplémentaire qui devrait être accompli par d'autres collègues.

**Figure 7.5. Le manque d'organisation du travail**



Source: CONSUELO, GONZÁLEZ, MARTÍNEZ, RENTARÍA, *Planeación estratégica aplicada en una pequeña empresa. Recherche dirigée par Griselda MARTINEZ, juillet 2003.*

Le troisième dysfonctionnement concerne la *mauvaise communication* (voir figure 7.6), plus particulièrement entre les cadres de la direction, puisque la communication et l'organisation à ce niveau de l'entreprise sont insuffisantes, ceci provoque que soient donnés des ordres contradictoires et dupliqués, les conséquences en sont: double travail pour les employés, comme en témoignent les phrases suivantes.

«J'ai un problème de communication. On me donne un ordre et c'est autre chose qu'il faut faire, on me demande quelque chose et on demande la même chose à une autre personne, il n'y a pas de communication et pourtant nous travaillons pour la même entreprise.»

«C'est comme s'il y avait deux têtes au même niveau, quelquefois la communication avec notre personnel est très confuse, nos employés reçoivent des ordres de deux chefs.»

«Un même ordre est donné à deux personnes, les deux le suivent et s'emmêlent. On nous dit quelque chose et après on nous dit autre chose.»

L'ambiance au travail devient alors tendue pour les employés.

«Il y a des problèmes entre eux, à cause de la surcharge de travail.»

D'autre part, ce dysfonctionnement, la *mauvaise communication*, entraîne une mauvaise distribution des tâches, accompagnée d'une *surcharge de travail* dans certains secteurs. C'est là que devient latent le sentiment d'urgence avec lequel les chefs demandent les tâches ou les activités ; les employés ne peuvent pas identifier si l'urgence est réelle, ils la considèrent comme effectivement réelle, ils allongent leur horaire de travail et s'expriment ainsi:

«Nous sommes moins avec plus de travail et moins de temps.»

«Manque d'organisation et de clarté dans les fonctions.»

«Pour nous deux, la demande est urgente, alors c'est un vrai désastre.»

«Nous supposons que l'horaire de travail au bureau était de 9h à 18h, mais dans certains services nous restons plus tard, alors l'horaire n'est pas respecté.»

«L'horaire, ce ne sont que des mots parce que quand nous devons finir, il faut rester plus tard.»

Alors l'employé travaille par priorité, cela se reflète par un retard de remise des travaux; la planification n'est pas respectée ni la programmation par projet, conséquence: un coût économique.

«Bon, il existe un type de planification qui nous dit quels projets nous aurons à couvrir pour l'année suivante, c'est-à-dire que nous n'envisageons pas l'année suivante comme une planification, non, nous ne sommes pas encore parvenus à établir une planification véritable.»

«À un moment donné, quand il y a une urgence, les temps sont altérés. Souvent, à cause des voyages, le temps passe trop vite, et pourtant malgré la nécessité que nous en avons, nous ne pouvons pas avoir notre réunion hebdomadaire, ce qui serait idéal.»

Un autre problème provoqué par la mauvaise communication est l'inaccomplissement des réunions hebdomadaires à cause des allées et venues constantes des chefs c'est alors que les travailleurs ont le sentiment que ces réunions sont plus de contrôle que de rétroalimentation:

«D'abord, nous en avons programmées deux par semaines, mais cela n'a pas marché, par exemple cela n'a pas pu se faire parce qu'Aurelio est sorti tôt aujourd'hui alors que nous, nous sommes toujours là.»

«Où qu'Aurelio et moi-même soyons, ça doit être le lundi seulement, c'est tout et j'essaie que ça ne dure pas trop longtemps.»

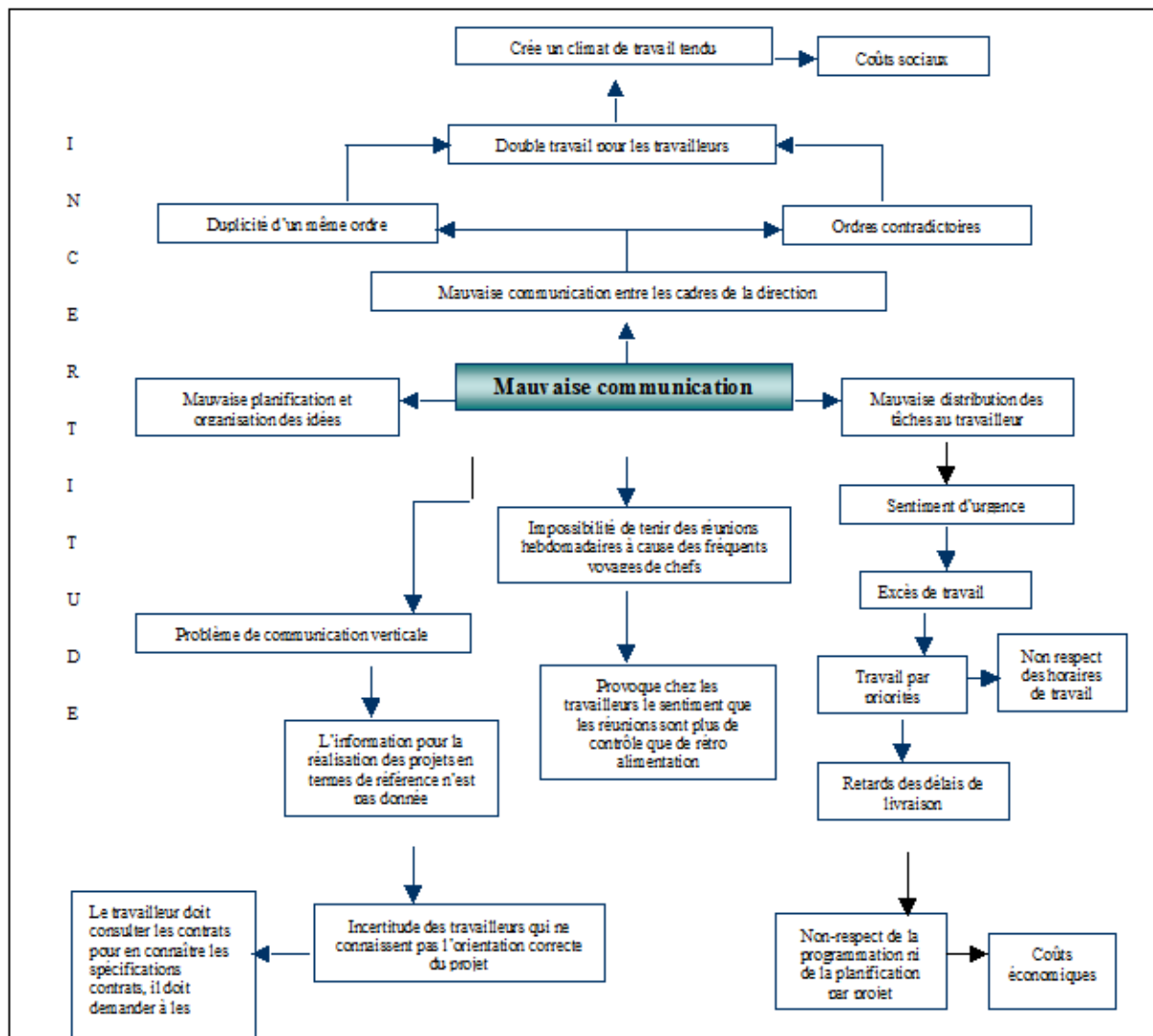
«On nous demande ce que nous avons fait, ce dont nous manquons, comme pour savoir si nous travaillons vraiment.»

Enfin, ce que la mauvaise communication provoque, c'est un problème lié à l'élaboration des projets, dans la mesure où l'information nécessaire en termes de référence pour le développement des projets n'est pas transmise, cela crée un climat d'incertitude chez les travailleurs qui ignorent l'orientation correcte du travail et ceux-ci doivent demander à consulter les contrats afin d'être au courant de leurs spécifications. Examinons les phrases témoin.

«Le problème c'est que nous devons demander au personnel administratif les termes de référence de la proposition, parce que nous n'en connaissons ni les dates, ni exactement ce qui nous est demandé, ni ce qui va finalement être livré, ni comment, ni rien, alors c'est un problème que nous devons consulter auprès de l'administration, parce qu'a priori ce n'est pas de notre ressort.»

Figure 7.6. La mauvaise communication





Source: CONSUELO, GONZÁLEZ, MARTÍNEZ, RENTARÍA, *Planeación estratégica aplicada en una pequeña empresa, Recherche dirigée par Griselda MARTÍNEZ, juillet 2003.*

Après avoir analysé les dysfonctionnements trouvés dans l'entreprise de conseil en environnement au moyen des entretiens et de l'examen des phrases témoin, il a été possible de déterminer la matrice des dysfonctionnements, sa cause racine et les solutions, actions et outils proposés pour éliminer ou diminuer leurs effets sur l'organisation.

### 7.4.3 Les idées force et engendrement de coûts et performances cachés

Après avoir analysé les dysfonctionnements trouvés dans l'entreprise de conseil au moyen des entretiens et des phrases témoin déjà citées, nous pouvons identifier la matrice des

dysfonctionnements, sa cause racine ainsi que les solutions, actions et outils à proposer pour éliminer leurs effets négatifs sur l'organisation.

Tableau 7.9. La présentation des idées force et des coûts cachés identifiés par le diagnostic socioéconomique de l'entreprise en conseil pour l'environnement

IDÉE FORCE	COUTS CACHÉS	
MANQUE D'ENTRETIEN PREVENTIF	Perte de temps, actions correctives, discontinuité des activités. Matériel non actualisé ne permettant pas d'utiliser les	FT
LE MATÉRIEL INFORMATIQUE EST VETUSTE	nouveaux logiciels, la réalisation des activités prend plus de temps et a un coût caché de non-production.	OE
MAUVAISE GESTION DU MATERIEL	Surconsommation de fournitures, perte de temps à cause du manque de	
ABSENCE DE SUIVI DES STOCKS	fournitures, coût économique occasionné par le manque de production	OE
SURCONSOMMATION DE PAPIER	et de qualité	
LE MATERIEL ET LES FOURNITURES DE BUREAU SONT INSUFFISANTS	Perte de temps, discontinuité, retard et coût économique dans le travail	FT
LE NOMBRE D'IMPRIMANTES EST INSUFFISANT	puisqu'il faut recourir à des moyens extérieurs pour le réaliser. Coût caché de	FT
LE MANQUE DE MATERIEL ENTRAINE DES PERTES DE TEMPS	surconsommation et non-production	FT
MANQUE DE VEHICULES POUR LA MESSAGERIE EFFECTUÉE EN TRANSPORT EN COMMÚN ET QUI PARCOURT DE LONGUES DISTANCES	Le messenger occupe de très nombreuses heures/hommes, cela entraîne des coûts cachés pour la production	
SYSTEMES DE RANGEMENT INSUFFISANTS	Perte de temps, emploi d'heures de travail pour la recherche de dossier, coût caché de production	
SYSTEME TELEPHONIQUE DEFECTUEUX	Mauvaise communication à l'intérieur de l'entreprise et avec l'extérieur. Payer un service	FT
MAUVAIS AIGUILLAGE DES APPELS TELEPHONIQUES	dont il n'est pas totalement tiré profit représente un coût économique	OE
IDÉE FORCE	COUTS CACHÉS	
INADEQUATION ENTRE LES HORAIRES DE TRAVAIL ET LA CHARGE DE TRAVAIL DU PERSONNEL	Coût social (stress, surmenage, rendement faible)	OE

L'AMBIANCE EST PERTURBEE PAR UN SENTIMENT DE FAVORITISME	Coût social (manque de motivation du personnel, perturbation de l'ambiance, mauvaise communication et conflits, fragmentation, rumeurs)	FT
L'AMBIANCE EST PERTURBEE PAR L'ATTITUDE SYSTEMATIQUEMENT CRITIQUE DE CERTAINES PERSONNES		FT
L'AMBIANCE EST PERTURBEE PAR LA MISE EN PLACE DE LA NOUVELLE GRILLE DE CLASSIFICATION		FT
L'AMBIANCE EST PERTURBÉE PAR UN SENTIMENT D'INÉQUITÉ		FT

*Source: Élaboration personnelle à partir du diagnostic de dysfonctionnements réalisé auprès de l'entreprise en conseil pour l'environnement.*

Les dysfonctionnements évoqués par les acteurs professionnels et détectés par l'intervenant/chercheur sont présentés sur le tableau 7.9 et accompagnés d'une brève explication de leur impact sur l'engendrement de *coûts et performances cachés*, ils seront considérés pour le calcul des coûts cachés (voir chapitre 8).

Les cadres de la direction ne disposent pas de formation en gestion qui leur permette de connaître ou de prévoir les problèmes financiers et l'organisation du travail. Les directifs actionnaires n'ont pas de connaissances suffisantes en gestion des ressources humaines, ceci se reflète sur le manque de motivation des travailleurs il n'est pas tiré parti du potentiel stratégique. Si une petite entreprise prétend émerger d'un milieu globalisé hautement compétitif, il est indispensable qu'elle dispose de plans stratégiques afin de pouvoir visualiser le futur et diriger ses actions vers un objectif stratégique. Ainsi que le montre le tableau 6.2, nous croyons que par la correction des dysfonctionnements correspondant à la mise en œuvre stratégique, l'entreprise pourra générer le potentiel nécessaire pour gagner des avantages compétitifs dans son secteur d'activité économique.

A ce moment de notre étude, il est important de rappeler ce qu'est notre *Hypothèse Centrale*. Le diagnostic de dysfonctionnements et la formation en outils socioéconomiques permettra **d'augmenter les compétences en gestion des encadrements** des petites et moyennes entreprises mexicaines et de créer les conditions nécessaires pour améliorer les performances économiques et sociales par la mise en œuvre du **management stratégique**.

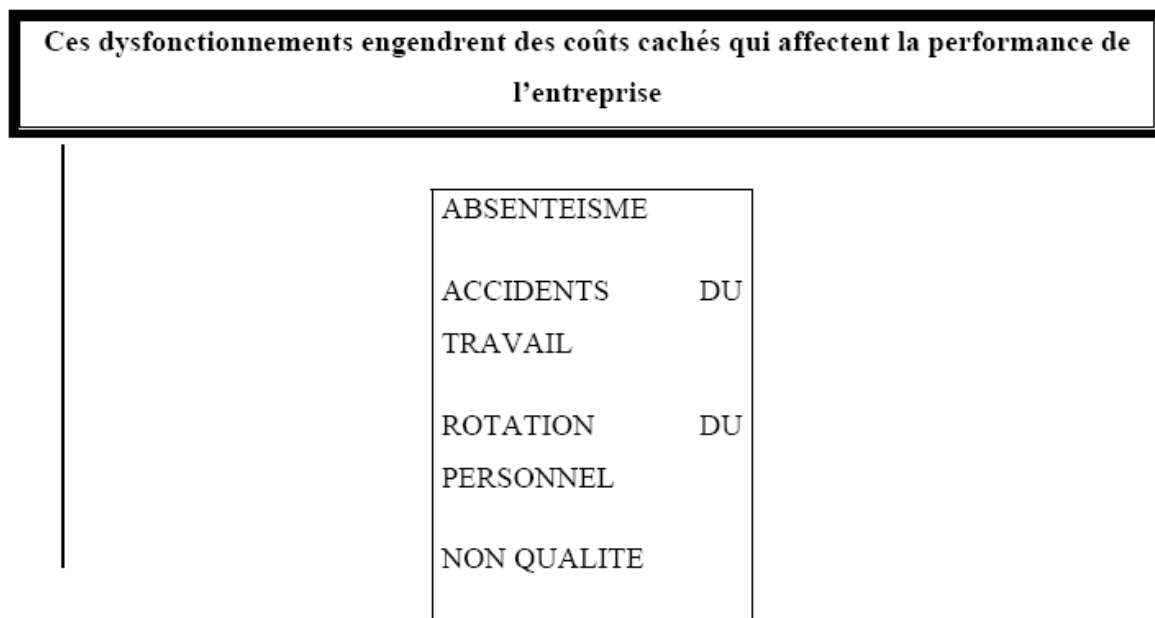
Comme nous le suggérons dans l'introduction, le corps de notre hypothèse comprend trois catégories: des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives, présentées sur le tableau 0-7 de la partie introductive. L'analyse de ces trois groupes met en évidence qu'elles sont

présentes dans le diagnostic. La confirmation ou l'infirmité de cette hypothèse sera présentée à la fin de cette recherche.

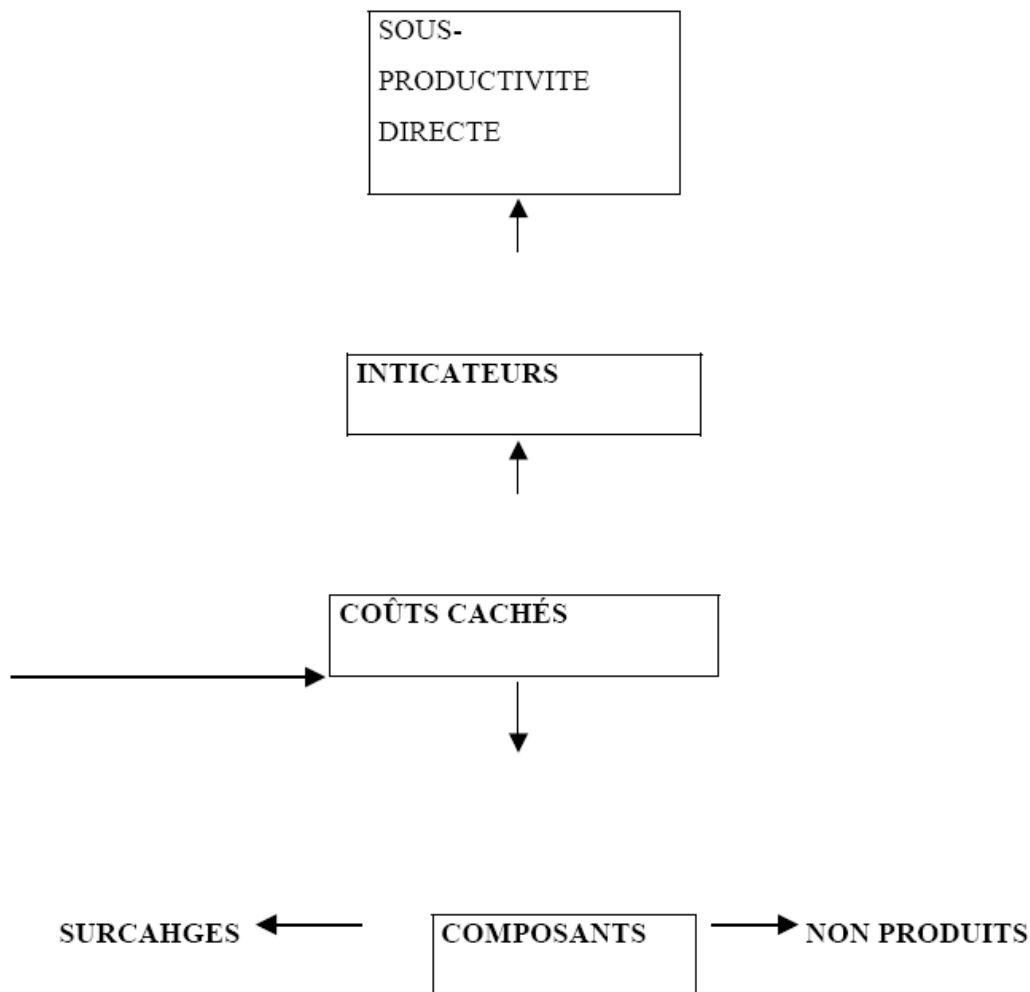
## Chapitre 8. La théorie des coûts-performances cachés

Les dysfonctionnements organisationnels causent des coûts à l'entreprise que la perception routinière imposée par la dynamique propre aux entreprises, ne décèle pas. Ils sont dénommés *coûts cachés* parce qu'ils ne sont pas enregistrés par les systèmes d'information traditionnels, les systèmes de comptabilité. Les coûts cachés ont quatre composants : les poids des trois premiers pourraient être évités par l'entreprise par l'application d'un programme de changement ou d'intervention. Le quatrième est d'une nature particulière, il ne représente pas véritablement un poids : il s'agit d'une opportunité de pertes en matière de réalisation de vente des produits (coûts d'opportunité)<sup>91</sup> Voici la représentation schématique de la théorie des coûts cachés.

Figure 8.1. La théorie des coûts cachés



<sup>91</sup> V. Zardet et N. Krief. «La théorie des coûts cachés dans le modèle socioéconomique des organisations», en M. Ruvalcaba et H. Savall (coord.) *El modelo de gestión socio-económica en organizaciones mexicanas*, México, UAM-ISEOR, 2004.



**SURSALAIRES:** temps passé par une personne titulaire d'un poste mieux rémunéré à une activité qui ne lui est pas attribuée.

**SURTEMPS:** temps passé à la régulation d'un dysfonctionnement.

**SURCONSOMMATION:** quantité de produits consommés en plus pour réguler le dysfonctionnement.

**NON PRODUCTION:** perte de production ou d'activité engendrée par le dysfonctionnement.

**NON CRÉATION DE POTENTIEL STRATÉGIQUE :** performances retardées à cause de dysfonctionnements actuels.

*Source: SAVALL, Henri et Véronique ZARDET, Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Gestion Économica, Paris, 1995, pp. 21.*

Les *coûts-performances cachés* peuvent être évalués à partir de plusieurs indicateurs, par exemple : *l'absentéisme, les retards, le gaspillage ou la perte de matériel*. L'ISEOR nous propose la classification des *coûts-performances cachés* en cinq catégories: *absentéisme, rotation du personnel, manque de qualité et sous productivité directe*.

Les *coûts cachés* sont très difficiles à prouver parce qu'ils ne sont pas enregistrés dans la comptabilité des entreprises. Présentons maintenant les coûts cachés provoqués par les surcharges et la non-production:

Tableau 8.1. La classification des coûts cachés

Les coûts cachés par surcharge	Les coûts cachés par non-production
<b>Sursalaire:</b> temps passé par une personne titulaire d'un poste mieux rémunéré à une activité qui ne lui est pas attribuée.	<b>Non-production:</b> perte de production ou d'activité engendrée par les dysfonctionnements
<b>Surtemps</b> temps passé à la régulation d'un dysfonctionnement	<b>Non-création de potentiel stratégique:</b>
<b>Surconsommation:</b> quantité de produits consommés pour la régulation des dysfonctionnements	performances retardées à cause des dysfonctionnements actuels. Ce qui provoque une partie de potentiel

Si les coûts cachés sont variables, ils ne peuvent pas être totalement réduits. Nous pouvons dire que les coûts incompréhensibles font partie de la psychologie de l'entreprise, alors que les coûts cachés compréhensibles, eux, peuvent être diminués par des actions de développement socioéconomique de l'entreprise. Afin d'assurer la consistance et la stabilité des actions sur les comportements humains, il faut agir sur toutes les structures de l'entreprise. Cette synchronisation requiert une méthode particulière de transformation des entreprises: *l'intervention socioéconomique*, celle-ci amènera à un changement dans les entreprises et les organisations.

Par l'intervention socioéconomique, nous menons en profondeur une recherche qui vise à reconnaître tous les coûts cachés qui se trouvent disséminés dans toute l'entreprise sous forme de micro-coûts. Pour cela, il est indispensable que participent le plus d'individus possible, depuis la direction jusqu'à l'autre extrémité de l'organigramme c'est ce qui garantit la qualité du diagnostic et postérieurement l'élaboration des meilleures solutions d'amélioration possibles. Par cette intervention a priori toutes les entreprises et organisations sont en mesure de parvenir à diminuer sensiblement leurs coûts cachés.

Ce sont surtout les *coûts cachés de non-qualité* qui diminuent, ce qui a évidemment une répercussion sur le résultat économique potentiel de l'entreprise. Pour cela il faut qu'elle dispose des instruments nécessaires pour éviter le dysfonctionnement de qualité.

La théorie socioéconomique expérimentée auprès des organisations montre que seule une approximation globale de l'entreprise est susceptible d'expliquer d'une part, le niveau des mécanismes de sa gestion et d'autre part, d'inspirer des actions d'amélioration du résultat économique.

Cette analyse peut être réalisée à deux niveaux.

**Niveau des causes invoquées:** six familles de dysfonctionnements.

**Niveau des causes fondamentales:** ces causes ne sont pas visibles mais sont explicables en relation à des facteurs comme:

Pilotage

SIOFHIS (Système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes)

Synchronisation (coordination des temps réels)

Toilettage (entretien périodique des structures, procédures et comportements qui se dégradent au fil du temps)

Les causes fondamentales sont les insuffisances des performances économiques. C'est pourquoi le modèle socioéconomique des entreprises et des organisations est symbolisé par l'ISEOR sous la forme d'un *trèfle à quatre feuilles*, présenté plus haut.

Les *coûts cachés* peuvent être évalués à partir d'indicateurs, par exemple: *l'absentéisme, les retards, le gaspillage ou la perte de matériel*, etc. L'ISEOR propose une classification de *coûts-performances cachés* en cinq catégories: *absentéisme, accidents du travail, manque de qualité et sous productivité directe*.

## **8.1 Comment calculer les coûts et performances cachés**

Pour le calcul des coûts cachés il est nécessaire de quantifier les formes de régulation des dysfonctionnements, pour Savall et Zadet ils sont disposés sur deux axes :

a) L'ensemble des *dysfonctionnements élémentaires*, c'est-à-dire des perturbations concrètes ou anormales du fonctionnement regroupées en cinq indicateurs considérés comme famille de dysfonctionnements

L'absentéisme,

Les accidents du travail,

La rotation du personnel,

La non-qualité, ou défauts de qualité,

Les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe.

Les *régulations des dysfonctionnements* sont regroupées selon *deux types d'activités* : activités humaines et consommations de produits (biens ou services).

Les quantités de consommations de produits sont évaluées financièrement à partir du prix supporté effectivement par l'entreprise, ce premier élément reçoit le nom de surconsommation.

Les activités humaines de régulation sont indiquées en unités de temps (heures, minutes) et se déterminent en valeurs monétaires et en calcul de temps humains à la contribution horaire à la marge sur coûts variables pour ce qu'on dénomme d'une part les *surtemps* et d'autre part la *non-production*.<sup>92</sup>

Le *surtemps* correspond aux activités de régulation (appels téléphoniques, formation d'un intermédiaire, lenteur de l'ordinateur), la non production est mesurée en temps humain dans la mesure où elle est une absence d'activité ou un arrêt dans le travail causé par les dysfonctionnements (lenteur de l'ordinateur, accidents du travail)

Il nous faut calculer le temps humain en écarts de salaires parce une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée et assume des fonctions d'activités moindres, cette composante est dénommée *sursalaires*.

Le calcul de la composante *non-crédation de potentiel* c'est le coût en temps humain d'actions d'investissement immatérielles que l'entreprise ne peut réaliser au cours de la période correspondante parce que les acteurs se trouvent attrapés par les régulations, des dysfonctionnements et ne peuvent destiner le temps nécessaire à la réalisation de certaines actions : des objectifs de la mise en oeuvre stratégique négligés pendant la période considérée. Savall et Zardet remarquent que : *“un retard d'investissement immatériel peut compromettre la rentabilité, voire la survie de l'entreprise : c'est donc bien un coût caché stratégique. Seuls les quatre premiers composants ont un impact direct sur le compte de résultat de l'exercice en cours, tandis que les non-crédation de potentiel a une incidence sur les résultats des exercices ultérieurs, principalement.*

---

<sup>92</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 127.



*Le dernier composant de coûts cachés regroupe les risques provoqués par les dysfonctionnements.*<sup>93</sup>

En résumé, les coûts cachés provoquent une dégradation des moyens financiers de l'entreprise laquelle aura une incidence sur les résultats économiques et sociaux de celle-ci. Si une entreprise connaît des coûts cachés très hauts elle occupera son temps à réguler les dysfonctionnements dans le but de faire baisser les coûts opératoires, cela limitera sa vision stratégique et sa création de potentiel. Pour le calcul des coûts cachés il faut associer chacun des cinq indicateurs de dysfonctionnements et leurs six composantes aux régulations effectivement mises en marche.

Nous mentionnerons maintenant les dysfonctionnements détectés dans les trois entreprises ainsi que le calcul des coûts cachés. Pour le calcul des coûts cachés nous n'avons pas disposé de l'information complète c'est la raison pour laquelle parfois nous n'avons pas été en mesure de les évaluer, nous présentons alors de manière indicative le coût caché ainsi que le risque probable qu'il peut causer.

### 8.1.1 L'entreprise de production et commercialisation de maillots de bain

Rappelons-nous que les principaux dysfonctionnements de l'entreprise de maillots de bain étaient causés par une rotation importante du personnel de magasin ( vendeuses) qui s'expliquait parce que travail était épuisant et que la gestion du personnel présentant des défauts ne garantissait pas une sélection correcte des employées ni leur développement. Les magasins ne pouvant pas fermer intempestivement, des vendeuses improvisées sont embauchées, sans avoir, la plupart du temps ni entraînement ni d'expérience: conséquence non production de ventes.

#### 8.1.1.1 Les coûts élevés liés à la rotation du personnel

Pour l'analyse des coûts cachés nous devons considérer tous les mouvements du personnel, entrées et sorties. Pour l'entreprise de maillots de bain ne nous n'avons pas pu disposer du taux de rotation du personnel, nous n'avons donc pas été en mesure de réaliser le calcul du taux de rotation mais on nous en a indiqué les motifs principaux : maternité, démissions et renvois. L'entreprise n'a renvoyé que très peu d'employés.

---

<sup>93</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 128.

Pour le calcul des coûts cachés nous avons dû identifier trois composantes qui se trouvent en relation avec l'entrée du personnel nouvellement embauché, les fortes dépenses pour la formation et l'apprentissage.

Les coûts d'entrée peuvent varier en fonction de la personne qui va occuper le poste. Si cette personne travaillait déjà dans l'entreprise (mobilité interne) le coût est plus bas, si le travailleur bénéficie d'une certaine expérience dans une autre entreprise, le coût de la formation et de l'apprentissage sera moindre aussi, mais si la personne n'a jamais travaillé auparavant et a un faible niveau de scolarité le calcul du coût d'entrée sera très élevé.

Le coût de l'apprentissage va se répercuter sur la non production et sur la non qualité, une personne sans entraînement à la vente ne sera pas efficace et ne saura comment traiter les clients. Elle pourra aussi commettre des erreurs de ventes ou d'enregistrement de la vente ou de calcul des inventaires.

. L'entreprise de maillots de bain propose trois types de contrats, les coûts cachés n'en ont pas été évalués parce que nous n'avons pas disposé de l'information s'y référant.

#### 8.1.1.2 Les coûts cachés liés à la non production

La non production de l'entreprise de maillots de bain du secteur des magasins est liée au non vente. Nous considérons que là interviennent deux composantes:

Retard dans la production des maillots de bain et donc de la livraison dans les magasins

Manque de formation des vendeuses qui ne savent pas comment motiver les clientes à acheter.

En 2002 l'entreprise a manifesté la volonté de varier la collection des maillots de bain en fonction de trois saisons par an. La politique de production a exigé de pouvoir disposer d'un système de production et d'importation de matières premières plus efficace que ce dont disposait l'entreprise jusqu'alors. Tout le temps que cette politique a duré, il y a eu des retards de production et donc un impact négatif sur les ventes puisque la saison des vacances étant passée les clientes n'avaient plus besoin d'acheter ou encore elles allaient chez les concurrents. Le coût caché était énorme pour le produit qui restait en inventaires de plus le risque qui se présentait était celui de perdre des clientes. Dans le tableau qui suit, nous verrons le volume des ventes annuelles et le pourcentage des inventaires qui n'est pas le réel puisque nous n'avons pu faire qu'une estimation.

Tableau 8.2. Les ventes totales et calcul des coûts cachés par non-production  
(en pesos mexicains)

<b>Années</b>	<b>Ventes</b>	<b>Coûts cachés</b>	<b>Coût caché/Vtes</b>	<b>Par personnes</b>
1998	\$ 7,874,000	\$ 1,575,000	20%	\$23,000
1999	\$ 9,449,000	\$ 1,417,000	15%	\$21,000
2000	\$13,646,000	\$ 2,326,000	17%	\$34,000
2001	\$24,669,000	\$ 4,200,000	17%	\$62,000

*Source: Cas illustratif établi en fonction des ventes et des inventaires*

Sur le tableau précédant, nous considérons une approximation des coûts cachés correspondants à la production invendue et restée en inventaires, elle représente en moyenne 17% des ventes annuelles. En 2001 les coûts cachés sont montés jusqu'à \$ 4200 000 pesos mexicains ce qui équivaut à 300 000 euros soit environ 62,000 pesos mexicains par travailleur, le personnel est composé de 3 directrices, 6 cadres, 30 employés à la vente, 7 administratifs et 22 ouvriers de production.

Les coûts cachés qui correspondent à la non production peuvent être diminués en établissant un programme qui tienne compte des délais nécessaires à l'importation des matières premières. A cela s'ajoute le besoin de réorganiser le processus de production afin que les produits finis sortent à temps des ateliers en fonction des nécessités de ventes. Parmi les décisions prises par la gérante de magasins, nous observons qu'elle a éliminé une collection, dans une année il n'y a plus que la collection d'hiver et celle d'été, ceci permet d'accoupler les périodes de ventes avec les délais de production. Pour plus ample information à propos des résultats économiques de l'entreprise, consulter l'annexe 1 qui comporte l'information financière.

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné le plan d'améliorations a eu pour objectif de réduire les coûts cachés causés par la haute rotation du personnel de magasin et la gestion du temps défectueuse ainsi les conditions économiques et sociales de l'organisation se sont trouvées optimisées.

## 8.1.2 L'entreprise industrielle de fabrication de jouets en plastique

Nous avons déjà vu que pour l'entreprise de fabrication de jouets en plastique, les dysfonctionnements viennent d'un manque de communication-coordination-concertation et d'outils et matériel approprié à une fabrication de qualité et par l'inexistence de gestion des ressources humaines. Pour cette entreprise nous n'avons pas disposé d'information financière, nous n'avons pas donc pu évaluer financièrement les coûts cachés, nous ferons une observation sur l'intégration des coûts cachés causés par les formes de régulation et les dysfonctionnements.

En accord avec l'analyse socioéconomique des organisations, il existe cinq indicateurs qui reflètent les perturbations concrètes ou anomalies de dysfonctionnements. Ces indicateurs sont : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, non-qualité ou défaut de qualité et les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe. A la différence des autres organisations étudiées, l'entreprise de jouets présente cette famille de dysfonctionnements reflétés par les indicateurs.

Nous avons remarqué que les jouets élaborés par cette entreprise présentaient un défaut de qualité et donc ne parvenaient pas à un marché exigeant. Sa productivité directe est basse, cela à cause des effets ou erreurs de fabrication. A partir de l'analyse du processus de production (voir annexe 2), nous détectons des problèmes fondamentaux qui affectent la productivité qui sont:

Les défauts de qualité des jouets qui résultent de la mauvaise qualité des moules, une partie du jouet est fabriqué par le processus d'injection du plastique qui coule (excès de plastique) et ne respecte pas le standard établi.

Le manque d'outils (cutters et couteaux) qui facilitent la retouche qui est donc lente et occasionne des temps morts pendant le processus

La non standardisation de la production des parties du jouet qui entraîne des retards pour l'assemblage, cette situation se complique par le fait qu'il s'agit d'un processus de type tayloriste c'est-à-dire qu'il concerne la tâche d'un travailleur.

La politique de recyclage des jouets présentant des défauts de fabrication et/ou des déchets de plastique, qui ont déjà reçu un bain de teinte de couleur et qui sont réutilisés comme matière première pour la fabrication de nouveaux produits qui sortent d'une couleur indéfinie et donc sont considérés de mauvaise qualité.

La régulation des dysfonctionnements est regroupée en fonction de deux types d'activité : activités humaines et consommations de produits (biens et/ou services).

Pour Savall et Zardet cette classification se répercute immédiatement à un stade d'évaluation des *coûts cachés* en six composantes principales : *surconsommations* qui correspondent aux quantités consommées en excès de produits et qui sont financièrement évalués.

Les coûts cachés générés par l'entreprise de fabrication de jouets dans un premier temps correspondent à ceux qui sont classés comme étant de surconsommation, en effet les dysfonctionnements regroupés en défauts de qualité sont régulés par une surconsommation de paiement de loyers d'entrepôts et une surconsommation de matériaux puisque le processus de production doit être dupliqué.

Donnons un exemple de la forme de régulation des dysfonctionnements dans cette entreprise. Nous trouvons que les défauts de qualité des produits font que les clients (Wal Mart, Carrefour, Comercial Mexicana) renvoient les lots parce qu'ils ne satisfont pas les exigences de qualité, l'entreprise doit louer un entrepôt pour garder les jouets rejetés en attendant de décider de leur sort, ce coût caché est classé comme surconsommation, si la décision est de triturer les produits défectueux comme matière première elle cause une surconsommation supérieure puisque la structure de coûts de production est restée sans effet et que se trouvent dupliqués les coûts de production qui deviennent l'idée de coûts cachés de surconsommation, pour citer quelques surconsommations causées par cette régulation nous trouvons : double paiement de main d'œuvre, d'électricité, d'utilisation des machines, mauvaise qualité de la matière première et un surtemps qui se reflète sur la non production. Pour l'évaluation des coûts cachés nous considérons que la fraction de production perdue peut être réintégrée si ces temps de non-production diminuent ou disparaissent. Dans cet exemple nous voyons clairement que les coûts visibles ont été enregistrés dans la comptabilité de l'entreprise mais que l'intérêt de savoir ce qui cause l'augmentation des coûts de production est perdu. De plus une partie n'en est pas considérée dans l'information financière, c'est précisément la partie qui correspond aux non productions : le travail qui n'a pas pu être réalisé à cause de la régulation du dysfonctionnement.

Les activités humaines de régulation s'expliquent en unités de temps (heures, minutes) elles se traduisent financièrement.. *“On valorise les temps humains à la contribution horaire à la marge sur coûts variables pour ce qu'on dénomme d'une part les surtemps et d'autre part les non production.”*<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 127.

Les *surtemps* correspondent aux activités de régulation et la partie correspondante à la *non production*, soit celle pendant laquelle la production s'arrête pour laisser place à la régulation d'un dysfonctionnement. Si nous re décrivons la problématique du processus, il nous faut nous rappeler que le travailleur consacre du temps à retoucher les bavures ou l'excès de plastique, réguler ce dysfonctionnement l'empêche de produire.

A cause de la haute rotation des travailleurs la gérance de production considère qu'il n'est pas nécessaire d'investir matériellement, c'est-à-dire en formation qui promeuve la création de potentiel. Cette non création de potentiel affecte aussi la non production puisque la courbe d'apprentissage est mineure, situation qui se reflète sur la faible efficacité du processus de fabrication et l'augmentation d'erreurs de production et les coûts élevés de production.

La forme de régulation qui entraîne un coût caché de sur salaire, dans le cas de l'entreprise de jouets n'est pas présente parce que les travailleurs appartiennent tous à la même catégorie, de manœuvres, très rarement les contremaîtres interviennent pour réguler un dysfonctionnement.

Le tableau 8.3 présente un résumé général de l'évaluation des coûts cachés de l'entreprise de jouets évalués financièrement.

Tableau 8.3. Le modèle général de calcul des coûts cachés dans l'entreprise industrielle de fabrication de jouets

Composants	Sur-salaires (1)	Sur-temps (2)	Sur- consommations (3)	Non-production (4)	Non-crédation de potentiel (5)	Total des coûts cachés (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	Risques
Indicateurs							
Absentéisme	NE	NE	NE	NE		Coûts cachés liés à l'absentéisme	
Accidents du travail	NE	NE		NE		Coûts cachés liés aux accidents du travail	
Rotation du potentiel	NE	NE	NE	NE	NE	Coûts cachés liés à la rotation du personnel	
Qualité des produits	NE	NE	NE	NE	NE	Coûts cachés liés à la qualité des produits	
Écarts de productivité directe.	NE	NE	NE	NE	NE	Coûts cachés liés aux écarts de prod. directe	
Total	Sursalaires engendrés par les 5 indicateurs	Surtemps engendrés par les 5 indicateurs	Surconsommations engendrés par les 5 indicateurs	Non productions engendrés par les 5 indicateurs	Non création de potentiel engendrés par les 5 indicateurs	Coûts cachés totaux	Risques engendrés par les 5 indicateurs
Concepts économiques	Coûts historiques			Coûts d'opportunité			
Concepts comptables	Surcharges			Non-produits			

*Source: Elaboré à partir de: SAVALL Henri et ZARDET Véronique, Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Gestion Économica, Paris, 1995, p. 129.*

Nous n'avons pas pu, pour cette entreprise évaluer financièrement les coûts cachés parce que le gérant de production a pris la décision d'interrompre l'application du modèle socioéconomique. Selon nous cette attitude répond à sa qualité de cadre et à la peur de constater une responsabilité dans la génération de dysfonctionnements et de leur forme de régulation qui cause des coûts cachés élevés. L'équipe d'intervention a sollicité un rendez-vous avec le directeur général afin de lui soumettre le diagnostic socioéconomique, mais à partir de ce moment le gérant de production a décidé de ne pas poursuivre avec les entretiens de coûts cachés et le calcul financier.. Voici de toutes façons, sur le tableau 8.2 la présentation des impacts des coûts cachés à partir de chaque indicateur et la forme de régulation correspondante.

### 8.1.3 L'entreprise de conseil en environnement

Les coûts cachés générés par l'entreprise de conseil en environnement correspondent à la régulation de dysfonctionnements par activités humaines et par consommation de biens et services.

Savall et Zardet,<sup>95</sup> signalent que les régulations des dysfonctionnements correspondant à la consommation de produits s'évaluent à partir du prix effectivement payé par l'entreprise. Ces frais sont classés en accord avec les dysfonctionnements.

Tableau 8.4. Le calcul par surconsommation des coûts cachés

Dysfonctionnements	Surconsommations	Montant <sup>96</sup>
Manque de ploter et de photocopieuses	Embauche de service extérieur à coût supérieur	\$ 80 750 pesos mexicains
Téléphones portables	Contrats inappropriés et manque de contrôle	\$ 80 000 pesos mexicains

<sup>95</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 127.

<sup>96</sup> La parité du peso mexicain est en euros le 15 juin 2004 de \$14.50 pesos pour un euro.

Manque de système d'information comptable	Retard pour le paiement des impôts qui occasionnent des amendes et des frais supplémentaires et le risque de fermeture de l'entreprise	\$ 150 000 pesos mexicains
Précision des fonctions et des responsabilités	Surcharge de travail qui entraîne l'embauche de personnel extérieur	
Déficiences en formation intégrale	Embauche d'experts pour le secteur opératoire et pour le secteur administratif	\$1 098 521 pesos mexicains
Manque de formation en matière d'impôts	Paiements réalisés sans exigences fiscales non déductibles et qui causent un impôt plus fort	\$ 600 000 pesos mexicains
Gestion du temps déficiente	Retard des activités programmées et surcharge de travail qui entraîne l'embauche de personnel extérieur	\$ 350 000 pesos mexicains
Problèmes de 3C	Tâches mal réalisées ou dupliquées qui causent une surconsommation de matériel	NE
Manque de gestion des RH en accord avec la législation mexicaine	Existence d'un risque de plaintes qui auraient un impact en frais d'avocats	NE
Total		\$ 2 359,000 pesos mexicains environ 169,000€
Coût caché par personne et par an: (15 personnes)		\$ 157,000 pesos mexicains environ 11,000€

*Source: Elaboration personnelle à partir du diagnostic socioéconomique et de l'analyse financière*

Les frais de surconsommation sont enregistrés d'un point de vue comptable, ils peuvent diminuer et parfois s'éliminer.

Les coûts cachés qui sont intimement liés aux activités humaines s'expriment en unités de temps évaluées à un coût fixe en accord aux résultats financiers de l'entreprise. Ce coût financier par heure est différent pour chaque organisation et correspond à la Contribution de l'utilité marginale de l'entreprise évaluée, ici, le coût par heure est de \$127 pesos mexicains. (9€). Chaque heure utilisée pour la régulation d'un dysfonctionnement a une conséquence sur la non production de l'activité substantielle de l'entreprise, c'est-à-dire que celle-ci cesse de réaliser une activité pour réguler les dysfonctionnements.



Sur le tableau 8.5 nous présentons le calcul des coûts cachés de l'entreprise de conseil en environnement. Même si l'entreprise n'a pas de dysfonctionnements qui concerne la rotation de personnel, l'absentéisme et les sursalaires se trouvent parmi les coûts cachés qui correspondent à la non production et à la non qualité<sup>97</sup>. Nous considérons aussi pour l'évaluation les hauts risques que court l'entreprise à ne pas payer ses impôts dans les délais corrects.

Tableau 8.5. Les écarts de productivité directe et de qualité dans une entreprise de conseil en environnement

Nature	Temps passé à la régulation				Temps passé annuel	
	(durée x nombre de personnes)					
<i>Dysfonctionnements causés par manque de matériel approprié.</i>						
Attente pour que les ordinateurs puissent ouvrir le programme	15mn/j	pour	8 ordinateurs	480		h
Lenteur du traitement de l'information	30mn/j	pour	8 ordinateurs	960		h
Perte d'information	15mn/j	pour	8 ordinateurs	480		h
	10mn/j	pour	8 ordinateurs	320		h
Révision du document ou du travail réalisé.	2h/j			480		h
Impressions hors bureau	3 h/j			720 h		
<i>Temps de déplacements</i>						
<i>Dysfonctionnements générés par la mauvaise 3 C</i>						
Duplicité de fonctions	1h			240		h
Surtemps sans objectifs des réunions	3		h/semaine	144		h
Mauvaise information, donc mauvaise réalisation des tâches	8		h/mois	96		h
Manque d'information sur les contrats.	8 h/mois			96 h		

<sup>97</sup> Dans l'annexe correspondant à l'entreprise de conseil en environnement se trouve le calcul des coûts cachés en relation avec le taux de contribution marginale.

*Dysfonctionnements générés par une formation  
intégrée en comptabilité déficiente*

Manque de contrôles comptables,  
élaboration de contrôles externes

Recherche de documents	3 h/j	pour 2 personnes	1440	h
Répétition de tâches		2 h/j	480	h
	12 h/semaine		576 h	

*Dysfonctionnements d'organisation du travail*

Duplicité des fonctions Tâches mal

assumées	8	h/semaine	384	h
	6 h/semaine		288 h	

Total 7184 h

Coûts cachés totaux : pesos \$912,000 pesos  
mexicains.

65 000€

Coûts cachés par personne et par an : (15 \$ 61,0000 pesos mex.

personnes)

Environ 4.000€

*Source: Elaboré à partir de SAVALL Henri et Véronique ZARDET. Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Gestion Économica, Paris, 1995, p. 162.*

Les défauts de qualité de cette entreprise sont réellement minimes et correspondent à de petites erreurs dans la manifestation de l'impact environnemental. Le plus grand risque de cette entreprise est représenté par le problème fiscal (paiement des impôts en retard). En 2002 un client a déposé une plainte contre l'entreprise qui s'est vue dans l'obligation de payer 100 000 pesos mexicains. Selon l'entreprise la cause du conflit résidait dans le fait de ne pas avoir remis le travail à temps, travail qui pourtant avait été livré mais sans remise de reçu, le messenger avait oublié de faire tamponner le reçu.

De plus un grand risque est pris à ne pas payer les travailleurs conformément aux paramètres légaux, c'est là un manque de la part de la DRH. A partir du plan d'améliorations ce problème a trouvé solution.

Tout au long de notre recherche nous avons souligné qu'un investissement immatériel est nécessaire pour perfectionner les conditions de travail par l'encouragement à la créativité et par la création d'un potentiel qui se donnera par la participation de tous les travailleurs.

Quand une entreprise ment pour payer ses employés, la perception que ceux-ci ont d'elle est un manque d'honnêteté, ce qui peut avoir pour conséquence qu'ils ne s'identifient pas avec les valeurs puisqu'il n'y a pas de congruence entre le discours et les actes des propriétaires de l'entreprise.

A partir de l'entretien que nous avons eu avec la Directrice exécutive, le calcul des salaires se faisait sur les conseils d'un mauvais comptable qui proposait aux travailleurs une meilleure rémunération en contrepartie d'une remise d'impôts douteuse.

Le montant total annuel approximatif de ce coût caché est de 3 271 639 pesos mexicains,<sup>98</sup> ce qui supposait comme coût caché par personne pour la même durée la somme de 218 109,26 pesos mexicains soit en euros 15 579,23€ par personne, ce qui signifie que l'entreprise dispose de ressources internes qu'elle peut investir pour générer un potentiel supérieur qui lui ferait diminuer des coûts cachés.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons les outils de gestion du modèle socioéconomique qui participent au processus de gestion socioéconomique ; l'utilisation intégrale de ces outils permet d'améliorer les résultats économiques et sociaux des entreprises et organisations puisqu'ils participent à la réduction des coûts cachés.

## **Conclusion de la deuxième partie**

L'analyse de la situation organisationnelle de trois entreprises mexicaines à partir du modèle organisationnel de l'ISEOR, nous a permis d'analyser une conception globale qui prend forme à partir d'une méthodologie efficace pour évaluer la situation particulière de chaque entreprise, en détectant les dysfonctionnements que toute interaction des structures organisationnelles provoque, en identifiant les *coûts cachés* et en extrayant les solutions les plus pratiques possibles, dans la mesure où celles-ci ne sont pas proposées depuis l'extérieur de l'entreprise, mais à partir de l'expérience de ses membres lesquels connaissent parfaitement les différents aspects du processus. Ceci rend possible l'amélioration des performances économiques et sociales.

L'avantage du modèle ISEOR sur d'autres modèles de gestion se chiffre dans une méthodologie qui a pour principal objectif de doter les cadres d'un instrument de *prise de décisions*. Il s'agit donc d'une méthodologie qui dans son développement et dans sa pratique forme ses cadres de telle façon qu'un acteur accusé d'un manque de professionnalisme en

---

<sup>98</sup> Si nous considérons l'équivalence peso/euro 1 euro pour 14 pesos mexicains, le montant total des coûts cachés monte à 233 688,5 euros.

gestion puisse devenir à partir d'une pratique fondée sur des principes scientifiques, un authentique *professionnel en gestion*.

Ainsi, le modèle d'intervention organisationnelle de l'ISEOR résout deux situations qui engendrent divers dysfonctionnements dans les entreprises, comme par exemple établir de nouveaux canaux de communication verticale et horizontale et former ses propres cadres à une forme rationnelle de *prise de décisions*. Les effets positifs se remarquent presque instantanément, la détection de *coûts cachés* dont le montant peut être réutilisé pour le bénéfice des membres de l'organisation.

Ces bénéfices sont sans aucun doute, des aspects concrets et immédiats auxquels la petite et moyenne entreprise peuvent accéder. Dans ce sens, il est possible d'envisager le modèle organisationnel de l'ISEOR comme représentant une possibilité de développement qui permettra à ce secteur d'impulser un processus de modernisation exigé aujourd'hui par le phénomène de globalisation.

# **Troisième partie la stratégie socioéconomique et la mise en place du management socioéconomique**

## **Introduction**

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, les entreprises s'affrontent dans un environnement complexe où l'incorporation des avantages compétitifs leur permet de se positionner sur le marché. A cause des nouvelles règles du jeu de la concurrence internationale, les entreprises du monde entier ont dû repenser leur manière de produire et de commercialiser les produits en les rendant plus performants pour survivre sur des marchés plus globaux et hautement compétitifs et dont les clients ont des attentes plus exigeantes, situation provoquée par une grande offre de produits et de services à des prix bas pour plus de qualité.

Mais que se passe-t-il avec les petites et moyennes entreprises qui sont en lice dans des conditions adverses puisque leurs coûts de production sont élevés parce qu'elles ne disposent pas de technologie de pointe et parce que leurs processus sont peu standardisés ; de plus elles connaissent de graves problèmes de formation intégrée, ne disposant pas des compétences nécessaires pour développer leur fonction depuis le haut de la hiérarchie jusqu'au personnel de base, situation qui se reflète dans la génération d'avantages compétitifs amenant à une meilleure position sur le marché. Les Pymes mexicaines sont en compétition de manière désavantageuse car elles ont une fuite importante de ressources financières, coûts cachés causés par la régulation des dysfonctionnements. Cette situation se traduit par une faible compétitivité et souvent par la mauvaise qualité de leurs produits ou services.

Le approche socioéconomique permet de mettre en place un management innovateur qui débouche sur l'amélioration des performances immédiats en productivité, efficacité,

rentabilité et compétitivité et sur la correction des formes de régulation des dysfonctionnements pour atteindre un auto financement de la mise en œuvre du plan d'amélioration et de la stratégie de l'entreprise.

Cependant, à moyen et à long terme, l'entreprise pourra créer un potentiel, cela se verra reflété dans la création de nouveaux produits, l'utilisation de nouvelles technologies, un comportement permanent visant la qualité, la formation pour l'acquisition de compétences de la part des travailleurs, les effets se remarqueront à long terme sur la compétitivité.

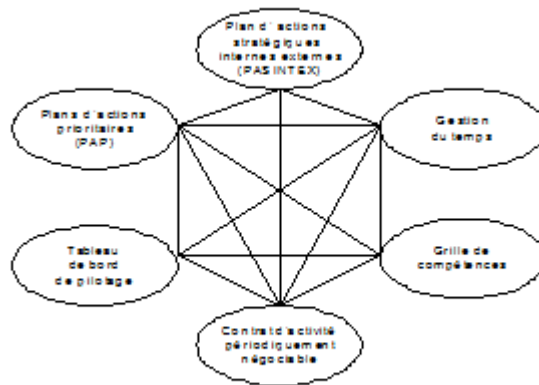
Cette partie de notre étude a pour objectif de présenter l'expérience en formation et application des outils auprès de trois entreprises où nous avons réalisé notre recherche. L'objectif de la formation et l'utilisation des outils est de participer à la formation intégrée des directeurs et autres preneurs de décisions par la formation d'outils de gestion, qui étant inter reliés faciliteront la conduction, le contrôle et le développement de l'organisation à court, moyen et long terme. (Chapitre 9). Puis nous analysons le processus de planification stratégie et la stratégie socio-économique comme une gestion de connaissance. (Chapitre 10). Enfin nous présentons l'importance du management socio-économique et le processus de communication. (Chapitre11).

## **Chapitre 9. Les outils de gestion**

Savall, Zardet et l'équipe de consultants de l'ISEOR ont développé un ensemble d'outils de gestion considérés comme des instruments de management stratégique permettant à la direction opératoire et fonctionnelle d'avoir une meilleure maîtrise de la conduite de l'organisation et de créer l'espace social nécessaire à la participation de tous les acteurs professionnels pour la création de valeur et avantages compétitifs dans l'entreprise où le modèle a été implanté.

Dans cette recherche, nous analyserons six outils de gestion qui sont fondamentaux pour le développement de la stratégie organisationnelle. Ces outils sont articulés entre eux, ils contribuent à rectifier les dysfonctionnements détectés par le diagnostic jusqu'à l'évaluation du plan d'amélioration, sur la figure 16, nous présentons l'articulation des outils du management socioéconomique.

Figure 9-14. Le schéma de synthèse d'articulation des outils de management socioéconomique



*Source: H. Savall et V. Zardet , Ingénierie stratégique du Roseau, Paris, Economica, 1995, page 333.*

Selon Savall et Zardet<sup>99</sup>, depuis la perspective du management stratégique, on dispose de cinq outils principaux pour assurer une bonne instrumentation de la mise en oeuvre stratégique.

Le plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX)

Les plans d'actions prioritaires (PAP),

Les contrats d'activité périodiquement négociables (CAPN),

Les tableaux de bord de pilotage (TDBP)

Les grilles de compétences (GC) et leur complément la grille d'évaluation des potentiels (GEP).

Les outils qui assurent la qualité intégrale de l'entreprise, ces outils sont intimement liés entre eux et leur correcte mise en oeuvre se voit reflétée de manière immédiate sur la diminution des dysfonctionnements et sur les résultats économiques et sociaux.

La formation des outils socioéconomiques favorisera l'établissement de conditions sociales et économiques nécessaires à l'instauration de la stratégie. Comme le processus de formation s'élabore à partir des nécessités concrètes de l'entreprise, commence un nouveau processus de réflexion, cela suppose de connaître plus en profondeur la problématique de l'organisation, pour chacun des outils il existe une négociation et une formation des directeurs de manière transversale, entre collègues du même service et entre les travailleurs en général, ces processus de génération de confiance sont dus principalement à l'application d'outils comme le PASINTEX, le PAP, le CAPN et le TDBP, alors qu'en GC et en GT, l'outil est plutôt de

<sup>99</sup> H. Savall et V. Zardet. *Ingénierie Stratégique du Roseau*, op. cit., page 332.

réflexion sur les compétences déjà existantes et nécessaires à la stratégie, quant à la gestion du temps. L'outil nous montre comment nous occupons le temps et pour quelles activités ce temps est plus productif, c'est là que nous trouvons plus de résistance de la part des directeurs, qui arborent une attitude évasive sur la relation temps-activités stratégiques.

La différence entre le management socioéconomique des organisations et les autres modèles organisationnels est basée sur la confiance et la négociation pour la génération de potentiel qui se remarquera sur l'amélioration des résultats économiques et sociaux de l'entreprise et l'organisation.

L'exposé des outils commence par la grille de compétences, qui est élaborée à partir du diagnostic, avec cet outil est alimenté le projet d'actions de progrès puisque sont déjà identifiées les compétences existantes pour le maintien de la fonction opératoire ainsi que les compétences nécessaires pour le développement de l'espace depuis la perspective stratégique. Afin de mieux comprendre ce chapitre, nous intégrons l'explication des six outils, quoique à des fins didactiques ils soient présentés de manière séparée, souvenons-nous que leur articulation adéquate représente l'axe du management socioéconomique. Enfin, nous présenterons l'application des outils aux entreprises étudiées, même si l'expérience de l'application du modèle socioéconomique a été limitée et que malheureusement tous les outils n'ont pas pu être appliqués aux entreprises de référence.

La grille de compétences, a été le seul outil par lequel s'est formée la direction des entreprises, puisque son élaboration s'est effectuée sous la responsabilité des chefs assistés du consultant-chercheur.

Par rapport au Plan des actions Stratégiques internes et externes (PASINTEX) on a proposé une formation initiale en prenant comme base le plan d'actions de progrès proposé par l'équipe de projet et le diagnostic des dysfonctionnements qui nous a permis de connaître les conditions internes de l'entreprise. Le diagnostic des conditions externes a été établi à partir de l'analyse du diamant de Porter qui a été intégré grâce à l'assistance du consultant chercheur. A partir du PASINTEX, nous avons fait une première proposition du Plan des actions Prioritaires (PAP), correspondant aux premiers six mois. Le tableau de bord de pilotage (TBDP) a été appliqué pour l'identification des indicateurs permettant la conduite adéquate de l'entreprise.

Pour les trois entreprises, nous avons cherché à sensibiliser les directeurs sur l'importance de planifier les temps avec l'outil de gestion temps, mais dans aucune entreprise sa mise en place n'a vraiment été satisfaisante, nous pensons que le non contrôle du temps est une source de



pouvoir des acteurs professionnels, de plus nous avons constaté une résistance à découvrir à quoi le temps est réellement occupé. Notre erreur a été de ne pas travailler plus sur l'axe politique et stratégique, nous aurions pu sensibiliser davantage sur l'importance de cet outil et sur la mise en place de la stratégie pour la génération d'avantages compétitifs.

L'entreprise de conseil en environnement, qui connaît de graves problèmes de gestion du temps, a présenté comme excuse l'excès de travail, situation qui se présente par un travail désarticulé, un manque de formation intégrée, un manque d'équipes, une 3 C déficiente, un manque de définition de la stratégie, l'expert en a déduit que la gestion du temps déficiente cache un dysfonctionnement racine et le manque de productivité de l'entreprise, ce qui expliquerait la réticence à utiliser cet outil.

Voici maintenant une explication de chacun des outils du modèle socioéconomique des organisations.

## **9.1 La grille de compétences (GC)**

Quoique le modèle socioéconomique des organisations ne considère pas un outil pour chaque dimension de dysfonctionnement, la grille des compétences se trouve étroitement liée à la dimension de formation intégrée dans la mesure où celle-là est un outil qui est orienté vers le développement des ressources humaines qui interagissent au sein de l'entreprise.

La proposition que nous font Savall et Zardet à propos de l'importance de la formation intégrée et de la grille des compétences comme outil de travail a pour effet que les directeurs des entreprises et des organisations prennent des décisions stratégiques pour planifier et développer le potentiel de leurs ressources humaines, en améliorant leurs résultats économiques et sociaux.

La visée de la gestion des compétences nous introduit un paradigme nouveau en matière de gestion des ressources humaines et propose le recours à de nouveaux outils facilitant la prise de décisions pour la sélection, l'embauche, la valorisation, le développement et le contrôle des ressources humaines.

Pour connaître les changements qui se présentent en gestion des ressources humaines il est fondamental de réviser son développement historique, qui nous aidera à découvrir les principes basiques qui interagissent dans la relation travail/ poste de travail et la perception des dirigeants du rôle que joue le travailleur sur les résultats économiques et sociaux.

Pour l'analyse du développement de la gestion des ressources humaines nous avons considéré la proposition de Plane<sup>100</sup>, qui réfléchit sur quatre fondements de la gestion des ressources humaines, le management stratégique des ressources humaines et le développement de potentiel humain. Mais avant d'amorcer l'explication de la grille des compétences nous en situerons les principales bases pour chaque phase et ensuite, nous présenterons les différentes perspectives de l'analyse des compétences pour situer la proposition de Savall et Zardet.

### 9.1.1 L'administration du personnel

L'administration du personnel surgit avec le début de la Révolution Industrielle (1850-1915 et avec l'établissement d'entreprises qui embauchent du personnel pour réaliser des tâches spécifiques. Avec l'incorporation de la force de travail aux entreprises est créée la nécessité de contrôler le personnel embauché et de fonder ainsi l'administration du personnel qui obéit à des principes proposés par Taylor et Fayol (voir tableau 9-1) pour augmenter la productivité des travailleurs, sans tenir compte de leur épanouissement ni créer des conditions de travail satisfaisantes pour une qualité de vie professionnelle.

Ce que recherche l'administration du personnel c'est adapter les travailleurs de l'entreprise à leurs postes. La main d'œuvre employée est une variable d'adaptation au coût des ventes; il faut minimiser le plus possible ce coût, c'est là un des points nouveaux des modèles de changement de l'organisation, le travailleur y est considéré comme une ressource ou un capital nécessaire à l'entreprise; investir dans le travailleur rapportera des bénéfices économiques et sociaux pour les entreprises en particulier et pour la société en général.

Les principales fonctions de l'administration du personnel, sont embauchées, payer et régler les relations professionnelles dans l'espace organisationnel, ces fonctions sont orientées vers la réduction du coût de la main d'œuvre. Observons que les principes généraux de l'administration développés par Taylor et Fayol considéraient la discipline, le contrôle et l'ordre mais aussi d'autres facteurs importants pour le développement des travailleurs : sélection en relation aux aptitudes, justice, stabilité au travail, conditions de travail, division du travail, etc. facteurs qui n'ont pas été considérés par les directeurs et les entrepreneurs dans l'interprétation des principes proposés par ces auteurs. Sur le tableau 9-1 nous décrivons les principes généraux de l'administration proposés par les fondateurs de ce concept.

#### Tableau 9-8. Les principes généraux de l'administration scientifique et classique

---

<sup>100</sup> J. M. Plane, *La gestion des ressources humaines*, France, Dominos-Flammarion, 2000.

**Taylor**

Administration Scientifique

**Fayol**

Administration Classique

***Principe de séparation entre conception et***

***exécution:*** La conception du travail est une opération intellectuelle réservée aux gérants et à la direction. Ces spécialistes déterminent les processus d'opération "On best way", la cadence de la chaîne et les processus économiques. L'exécution du travail est le domaine des travailleurs, ils sont aliénés à la machine, sans capacité de penser et/ou de proposer des améliorations. On répartit de manière différentielle les attributions et les responsabilités pour que l'exécution se fasse dans la discipline.

***Principe de spécialisation:*** À partir de l'analyse scientifique du travail on recherche la spécialisation de la tâche. Les connaissances, les gestes et les mouvements traditionnels sont décomposés, enregistrés, classifiés et transformés en gestes utilitaires, selon un ordre rationnel qui permette la spécialisation.

***Principe de planification:*** Il s'agit de substituer au travail le critère individuel de l'ouvrier, l'improvisation et l'action empirico pratique par des méthodes basées sur des procédures scientifiques.

***Principe de préparation:*** Les travailleurs seront scientifiquement sélectionnés en fonction de leurs aptitudes, préparés et entraînés pour produire plus et mieux en accord avec la méthode planifiée.

***Principe de contrôle:*** Il faut contrôler le travail pour s'assurer que ce qui est en train d'être exécuté respecte les normes établies et suit le plan prévu. La gérance doit coopérer avec les employés pour que l'exécution soit le meilleur possible.

***Division du travail:*** Les tâches sont spécialisées ainsi que les personnes ceci pour viser à plus d'efficacité.

***Autorité et responsabilité:*** L'autorité est le droit de donner des ordres et le pouvoir d'être obéi ; la responsabilité est une conséquence naturelle de l'autorité, elle implique de rendre des comptes. Les deux doivent s'équilibrer.

***Discipline:*** Elle dépend de l'obéissance, du zèle, de l'énergie, du comportement et du respect des normes établies.

***Unité de commande:*** Chaque employé ne doit recevoir d'ordres que d'un seul supérieur. C'est le principe de l'autorité unique.

***Unité de direction:*** Elle est établie par un chef, il y a un plan pour chaque groupe d'activité ayant le même objectif.

***Subordination des intérêts individuels aux intérêts généraux:*** Les intérêts généraux doivent passer au-dessus les intérêts particuliers.

***Rémunération du personnel:*** Les employés doivent être satisfaits et avoir un sentiment de justice en terme de rétribution.

***Centralisation:*** L'autorité est concentrée au sommet de la hiérarchie.

***Hiérarchie ou chaîne:*** La ligne d'autorité remonte depuis l'échelon le plus bas vers le plus haut. Principe de commandement.

***Ordre:*** Chaque chose a sa place et chaque place pour une chose. L'ordre est matériel et humain.

***Equité:*** Amabilité et justice des directeurs sont de mise pour bénéficier de la loyauté du personnel.

***Stabilité du personnel:*** La rotation a un impact négatif sur l'efficacité de l'organisation. Plus une personne restera longtemps à son poste, plus elle

*Source: Elaboration personnelle à partir de Chiabonato Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Colombia, McGraw Hill, 1999, cinquième édition.*

La conception de l'administration scientifique de Taylor, s'est surtout préoccupée de préciser comment les tâches devaient être organisées et exécutées. Les principaux outils mis en œuvre ont été *études de temps et de mouvements*. La récupération de la fatigue physiologique a été étudiée à partir des périodes de repos nécessaires. Les salaires et les paiements de primes ont été considérés comme source de motivation, depuis une perception de *l'homo economicus*. A partir de la conception négative de l'être humain selon laquelle les hommes sont de nature, paresseux et inefficaces, leur seule source de motivation est les récompenses salariales économiques et matérielles, à partir de ce précepte a été encouragée la productivité individuelle qui gomme la nature sociale de l'être humain. L'administration scientifique se limite aux tâches et aux facteurs qui sont directement liés à la fonction et la charge de l'ouvrier, même si l'organisation est constituée de personnes, on accorde peu d'importance à l'élément humain, l'organisation est conçue comme une *distribution rigide et statique des pièces, comme une machine*.

Fayol partage la perception de l'organisation comme relevant d'un comportement mécanique, selon lequel à des actions ou causes déterminées correspondent certains effets ou conséquences dans une corrélation raisonnable. L'organisation doit fonctionner comme une machine à partir de la division des tâches. Ces auteurs classiques ont la même perception de l'organisation, ils diffèrent sur l'importance qu'ils accordent aux tâches (Taylor) ou à la structure (Fayol). Parmi les principes basiques de Fayol on remarque l'esprit d'équipe, la stabilité du personnel et la justice.

La transition de la perspective mécanique à une perspective humaniste a provoqué une véritable révolution conceptuelle de la théorie de l'administration du personnel. L'analyse du travail est fondamentale pour adapter l'individu à sa tâche, pour cela il faut mettre en action la sélection scientifique des employés, le paiement des salaires et le contrôle du personnel.

Analysons maintenant les principes de l'optique des relations humaines.

### 9.1.2 Les relations humaines

La théorie des relations humaines apparaît aux Etats Unis pendant les années trente, elle a été développée par Elton Mayo et ses collaborateurs. Elle surgit à partir du développement des sciences sociales, particulièrement la psychologie du travail, qui sont appliquées dans

l'expérience de Hawthorne. Mayo prétendait compenser la déshumanisation du travail causée par l'application rigoureuse de méthodes rigoureuses, scientifiques et précises auxquelles de force étaient soumis les travailleurs.

Potocki Malicent, remarque que l'expérience de Mayo a eu trois effets principaux, lesquels sont précisés dans l'expérience de Hawthorne:

a) *«Effet de considération: les salariés travaillent mieux si on s'occupe d'eux, si on cherche à améliorer leur situation matérielle mais surtout relationnelle et sociale. La motivation, le moral et l'efficacité du travailleur dépendent moins de sa rémunération financière que des gratifications non économiques.*

b) *Effet de groupe: le travail est une activité de groupe : le salarié travaille mieux en groupe que seul. Le groupe exerce des pressions et un contrôle social marqué sur les habitudes et les attitudes des travailleurs. Il a une influence sur la motivation et l'acceptation des changements d'habitudes.*

c) *Effet de l'affectivité: les relations informelles existent en parallèle aux relations formelles sur les lieux de travail. Elles ont un contenu plus affectif que fonctionnel, c'est-à-dire que le travailleur réagit aux conditions du milieu non pas mécaniquement telles qu'elles sont mais telles qu'il les ressent. Il réagit au climat social».*<sup>101</sup>

La théorie des relations humaines contemple l'organisation comme des groupes de personnes, elle fait emphase sur l'élément personne depuis la perspective de l'homme social. Le travail doit s'adapter au travailleur. L'administration du personnel devient plus complexe et inclut dans ses fonctions basiques l'épanouissement individuel et les sources de motivations depuis la théorie des nécessités, des équipes de travail, du climat au travail, des phénomènes de leadership et de l'organisation du travail.

La théorie des relations humaines est basée sur la confiance et l'ouverture des relations professionnelles, nous pourrions y trouver les prémisses de la flexibilisation professionnelle et le besoin d'équilibrer les résultats économiques et sociaux de l'entreprise en réfléchissant sur la relation entre les conditions de travail et le progrès des résultats économiques de l'entreprise. La perception négative en relation à l'être humain est mise en question, alors on considère que par nature il est un être social et que le travail est un des milieux naturels de sa vie de groupe.

La gestion du personnel devient donc plus complexe et enrichit les fonctions qu'elle développe, à partir de ce moment, on considère l'intégration du travailleur à l'entreprise et au

---

<sup>101</sup> M. D. Potocki. *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Paris, Anthropos, 1997, pages 18 et 19.

groupe de travail ; sont établis des plans de rémunération et d'amélioration des conditions de travail avec pour objectif de motiver les travailleurs et ainsi obtenir une plus grande productivité.

On reconnaît le rôle que jouent les groupes informels pour les critères d'accomplissement et de rentabilité.

Les standards d'accomplissement et de travail établis par le groupe informel ne correspondent pas toujours à ceux fixés par l'administration formelle. Les critères des groupes informels ne sont pas forcément moins importants et parfois ils sont mêmes supérieurs à ceux déterminés par l'administration, ils peuvent être en parfaite harmonie ou en parfaite opposition avec ceux-là, en fonction du degré de motivation du groupe quant aux objectifs de l'entreprise.

La perspective des relations humaines a ouvert le champ de la gestion du personnel et a incorporé de nouvelles politiques et des propositions orientées à établir des pratiques efficaces des relations humaines au travail, parmi lesquelles celles que signale Scott :

“Nécessité que l'administrateur tire profit de son expérience et de son intuition et des généralisations interdisciplinaires pour orienter de manière adéquate les décisions à prendre.

Importance de la participation de l'employé.

Etude des divers rôles joués par l'employé au sein de l'organisation.

Fonction de la communication, le leadership et la motivation.

Travail en équipe.

Constatation que l'organisation est un système social

L'administrateur peut développer sa capacité de relations humaines.”<sup>102</sup>

Parmi les critiques adressées à cette orientation, on trouve celle que Etzioni<sup>103</sup>, fait à propos de reléguer à un plan secondaire des récompenses salariales et matérielles voire d'y recourir de façon manipulatrice pour calmer les ouvriers par la concession de signes de prestige et d'effet au lieu d'augmenter les salaires.

### 9.1.3 Le management stratégique des ressources humaines

A partir des changements de l'environnement mondial des années quatre-vingts, le rôle des ressources humaines dans les organisations s'est trouvé enrichi de la considération de son rôle stratégique pour la génération de performances et de coûts.

<sup>102</sup> W. G. Scott, “Organization. Theory. A Behavioral analysis for management”, cité par Idalberto Chiavenato dans *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, McGraw Hill, 1999, cinquième édition, page 187.

<sup>103</sup> A. Etzione, *Organizações modernas*, cité par Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, page 187.

Les changements principaux de la GRH (gestion des ressources humaines) concernent une plus grande autonomie de la responsabilité des acteurs professionnels par leur intégration aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

La GRH crée de nouvelles logiques puisque les fonctions de sélection, de contrôle et de motivation étaient insuffisamment propices à la participation et à l'engagement des travailleurs. Les principales modifications se reflètent sur une plus grande autorité, pour les grandes entreprises elle se manifeste au niveau de la DRH, par la formalisation de politiques et de programmes de RH qui vont dans le sens d'une planification adéquate: sélection, valorisation, développement et nouveaux comportements des travailleurs ; l'objectif est de rendre plus pertinente la manière de prendre des décisions à propos des personnes.

Les politiques sont un mélange qui recherche un cercle vertueux d'interaction entre politique de l'emploi, politique de rémunération, politique de valorisation et politique de participation, favorisant ainsi un mix-social ainsi que le propose Plane.

“Ces quatre axes forment un mix social, c'est-à-dire une panoplie de variables d'actions à considérer systématiquement pour parvenir à une analyse exhaustive d'une politique de ressources humaines.... Les politiques d'emploi, de rémunération, de valorisation et de participation sont ainsi prises en considération dans leur interdépendance pour analyser les problèmes concrets mais complexes posés par les pratiques de gestion de ressources humaines. Par exemple, le recrutement d'un salarié concerne principalement la politique d'emploi mais affecte également la masse salariale et donc la politique de rémunération”<sup>104</sup>

Les politiques de rémunération, de valorisation et de développement sont de plus en plus intégrées, on recherche un système de rémunération en harmonie avec l'accomplissement des objectifs dûment fixés par le supérieur et le collaborateur. Les résultats évalués sont intimement mêlés aux objectifs stratégiques de l'organisation et aux objectifs individuels des travailleurs. Le surgissement du management stratégique des ressources humaines commence dès le processus de valorisation de celles-ci et de la reconnaissance du rôle qu'elles jouent pour la génération d'avantages compétitifs dans le cadre de la concurrence globalisée, ainsi dans les grandes firmes internationales et multinationales, nous voyons apparaître le rôle de la GRH déterminé par la perspective du développement du potentiel humain, qui est liée elle-même au concept de modèles d'apprentissage organisationnels et de gestion de la connaissance.

---

<sup>104</sup> J. M. Plane. *La gestion des ressources humaines*, France, Dominos Flammarion, 2000, page 30.



#### 9.1.4 Le développement de potentiel humain et le management socio-économique.

A la fin des années quatre-vingts et au début des années quatre-vingt dix se manifeste une nouvelle proposition de la GRH, inspirée du développement du potentiel humain pour la génération de valeurs et d'avantages compétitifs. A partir du phénomène de la globalisation, la concurrence devient de plus en plus complexe, la visée systémique se fait indispensable pour comprendre la logique d'interaction entre organisation et environnement. C'est en France que s'articulent potentiel humain et développement interne. Citons Plane.

“Les études du sociologue Philippe Zarifian (1993) sur le modèle de compétence, ainsi que les approches d'un certain nombre de gestionnaires comme Philippe Lorino (1995) ou Henri Savall (1987) ont en commun l'idée qu'il existe de gisements de ressources internes largement sous-développés dans les organisations. Henri Savall discute le concept dynamique de potentiel humain, à savoir les capacités globales des acteurs à prendre en charge de nouvelles activités, sources d'avantages concurrentiels économiquement porteurs. Le potentiel humain, variable stratégique primordiale, désigne ici les ressources qu'il est possible de mobiliser telles que l'acquisition de compétences, leur mise en œuvre, la réalisation de tâches plus complexe mais qui encouragent les initiatives et la prise de responsabilités, la participation active à des actions de commercialisation, d'information.... Dans cette optique, les spécialistes de stratégies d'entreprise ont montré que les ressources humaines sont fondamentales car elles déterminent, avec les compétences techniques, la capacité d'une entreprise à créer de la valeur. Les véritables sources d'avantages concurrentiels comprennent donc les compétences et la qualification des personnes.”<sup>105</sup>

La variable stratégique pour le développement des organisations est le développement du potentiel humain, puisqu'il est la seule ressource qui peut produire de la valeur dans le cadre du développement du travail. L'importance de *l'investissement immatériel* est donc fondamental, comme le suggèrent H. Savall et V. Zardet, il est en fait l'investissement réalisé par l'entreprise et organisation pour développer le potentiel humain par le déploiement de compétences indispensables à l'épanouissement de l'entreprise et des acteurs organisationnels.

Pour Boterf dans ce modèle de gestion des ressources humaines, la compétence professionnelle:

---

<sup>105</sup> J. M. Plane, *La gestion des ressources humaines op. cit.*, pages 22 et 23.

“Adopte une place de premier plan, dans les préoccupations des grandes entreprises et des individus. A ce propos la convergence des intérêts devient une évidence: les directions opératoires se rendent compte de jour en jour que la concurrence peut être un moyen clé d’obtention de performances ainsi qu’un avantage compétitif. Pour faire face aux exigences croissantes de qualité et de réactivité, les procédures ne sont plus suffisantes et peuvent dans des cas extrême avoir des effets contraires. Il faut déposer sa confiance dans les acteurs de l’entreprise, dans les salariés et non seulement dans le personnel de direction: ceci suppose qu’on peut compter sur leur professionnalisme. Devant des événements imprévus, devant l’inédit qui jamais ne peut être éliminé, ils devront, ces acteurs, élaborer et mettre en pratique des réponses appropriées et prendre des initiatives pertinentes. Ils devront construire des compétences adéquates.”<sup>106</sup>

Les thèmes de changements, la qualité et l’innovation sont fondamentaux pour que l’organisation demeure en compétition économique dans un environnement de complexité économique et d’incertitude, un management différent qui amène à épanouir ces compétences chez tous les acteurs professionnels, est indispensable ; la proposition de Savall et Zardet c’est le surgissement du management socioéconomique caractérisé par: *«une participation et une dynamisation accrues de la totalité des personnes de l’entreprise ou de l’organisation d’une part et d’autre part, un développement de tous les savoir-faire et des compétences humaines dans une stratégie de recherche conjointe d’accroissement des résultats sociales ou qualitatives et des résultats économiques dont les avantages sont plus ou moins répartis entre les acteurs internes et les acteurs externes. Le management socio-économique vise la mobilisation de l’ensemble du potentiel humain par la décentralisation synchronisée des responsabilités, notamment en s’appuyant sur la mise en œuvre d’actes décisifs par le personnel d’encadrement comme pilotes de leur zone de responsabilité.»*<sup>107</sup>

Suivant l’optique du développement de potentiel, il est indispensable d’investir immatériellement pour créer de nouvelles compétences et connaissances tant chez le personnel de base que auprès des membres de la direction. La création de valeur est donnée par l’innovation par processus et produits qui sont le résultat de la participation de tous et de chacun des acteurs qu’il soit interne ou externe. Les acteurs participent aussi à l’élimination ou diminution de coûts cachés qui sont des sources de ressources à récupérer ce qui aura pour conséquence d’améliorer les résultats économiques et sociaux.

---

<sup>106</sup> G. Le Boterf. *Ingeniería de las competencias*, Barcelona, Epise, SA, 2000, página 41.

<sup>107</sup> H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica, 1995, pages 500 et 501.

Dans ce modèle il faut absolument tenir compte des variables d'un système de gestion des ressources humaines: sélection, embauche, rémunération, formation, mobilité, valorisation, développement, planification, direction, organisation et conditions de travail pour amplifier les compétences nécessaires à l'amélioration des résultats économiques et sociaux souhaités.

La notion de management socioéconomique consiste à visualiser un management global de l'entreprise et de l'organisation et à faire fructifier le potentiel humain, qui représente la principale influence pour l'amélioration des résultats économiques et sociaux. Le développement des capacités des travailleurs est la condition indispensable à la mise en place du management socioéconomique dans n'importe quelle entreprise ou organisation.

Souvenons-nous qu'une des hypothèses de l'analyse socioéconomique est de viser l'amélioration des résultats sans investir en nouveaux moyens financiers externes. Le modèle socioéconomique des organisations considère que les dysfonctionnements représentent une source d'hémorragie interne provoquée par le besoin de recourir à plus d'énergie ou à des moyens financiers supplémentaires. Améliorer l'interaction entre les structures de l'entreprise et les comportements humains se reflétera sur les résultats, dans une ambiance de confiance et dans les capacités individuelles et collectives de l'organisation.

Savall et Zardet, notent que le contenu de la confiance dans le modèle socioéconomique se trouve:

“chez les humains (homme ou femme), dans leur capacité à chacun, pris individuellement, d'évoluer ;

dans la capacité des humains à faire évoluer leurs relations inter- individuelles pour une meilleure efficacité collective ;

dans leur capacité à agir sur les structures de travail, à les modifier malgré l'ampleur et les difficultés de cette tâche ;

dans la capacité de l'organisation à réaliser ces évolutions en vue d'une plus grande performance économique de l'entreprise.”<sup>108</sup>

Tant pour l'analyse que pour le management socioéconomique, les acteurs organisationnels sont le cœur du modèle, c'est-à-dire qu'ils sont ceux qui rendront possible le développement des organisations. Nous prenons pour hypothèse que tous les individus sont susceptibles, dans certaines conditions (ce qui intéresse l'ISEOR, c'est de découvrir quelles sont ces conditions) d'évoluer vers un épanouissement personnel mais aussi vers celui de l'entreprise.

---

<sup>108</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Gestion Économica, Paris, 1995, page 30.

Nous considérons que ce que proposent Savall et Zardet dans leur analyse du management socioéconomique, c'est de diriger la gestion qui existe vers une gestion de la connaissance qui encourage l'apprentissage individuel et organisationnel des capacités technologiques et de création de potentiel.

L'inter relation qui existe entre les outils du management socioéconomique permettra la mise en place d'une gestion de la connaissance. Dans le cas du CAPN, se donnent les conditions fondamentales pour l'établissement d'un climat de confiance pour que la coopération soit possible.

Tous les acteurs organisationnels, quel que soit leur niveau hiérarchique ou type de relation avec la structure hiérarchique ont le *pouvoir de décider de coopérer* avec l'organisation, une manifestation de cette coopération peut être associée à la génération d'avantages compétitifs supportés par l'innovation et/ou le profit tiré des connaissances et compétences pour le bénéfice de l'organisation. Il peut aussi être décidé d'établir une relation de *résistance*, où les acteurs non seulement décident de ne pas coopérer, mais encore ils cherchent à affecter l'organisation en causant des dysfonctionnements ou gaspillages qui entraînent une augmentation des frais et des coûts. Donc, un défi pour toute organisation consiste à provoquer des mécanismes qui conduisent les individus à devenir aliénés aux intérêts de l'organisation, qu'ils coopèrent par la socialisation de savoirs, d'apprentissages et connaissances, où les bénéfices obtenus soient partagés entre l'organisation et tous ses membres, surtout avec ceux qui démontrent leur disposition pour la coopération et la création d'une connaissance plus grande et pour le développement de l'apprentissage collectif.

Quand nous parlons d'une *gestion de la connaissance*, nous nous référons obligatoirement à une gestion fondée sur la coopération et la confiance de tous les acteurs organisationnels, internes et externes,<sup>109</sup> qui partagent une mission et une vision organisationnelle et les performances économiques et sociaux de celle-ci. Nous nous référons aussi aux organisations qui encouragent l'apprentissage collectif basé sur l'interaction sociale avec des acteurs organisationnels divers, internes et externes, c'est le processus d'interaction qui rendra possible le transit de la connaissance tacite vers l'explicite (Nonaka et Takeuchi 1999).

Les acteurs organisationnels internes sont les chefs d'entreprise et les travailleurs qui collaborent à la même organisation, quel que soit leur contrat de travail. Les acteurs externes

---

<sup>109</sup> Les acteurs organisationnels sont: les entrepreneurs et les travailleurs qui participent à une même organisation quel que soit le type de contrat. Les acteurs externes qui contribuent aux processus d'apprentissage et dons de gestion de la connaissance sont: les clients, les fournisseurs, les concurrents, les entreprises ou organisations associées.

sont ceux qui contribuent aux processus d'apprentissage et donc de gestion de la connaissance ce sont les clients, fournisseurs, concurrents, entreprises ou organisations associées.

Comment se présentent ces modèles dans les entreprises mexicaines? Nous pouvons y trouver que ces quatre modèles coexistent.

On pourrait constater l'existence de ces modèles à partir de la dimension des entreprises, le plus souvent il s'agit de petites entreprises, le modèle dominant est celui d'une administration du personnel, chef du personnel, qui ne dispose ni d'autorité ni de responsabilité pour développer une fonction stratégique, normalement cette administration se contente de contrôler les salaires et de satisfaire les exigences minimums de la Secretaría del Trabajo (Ministère du travail), elle ne dispose pas de programmes d'intégration, de formation ni de prestations ; l'embauche et la sélection du personnel est très archaïque ceci se manifeste par la haute rotation de celui-ci.

Dans les entreprises moyennes se trouvent le modèle d'administration de personnel et celui de ressources humaines ; en général, la fonction stratégique des ressources humaines n'y est pas déployée Dans les trois entreprises que nous avons étudiées nous avons trouvé une administration du personnel de type classique avec des variantes pour l'entreprise de maillots de bain et dans l'entreprise de conseil en environnement, on pourrait dire que ces entreprises désirent faire partie du modèle de développement de potentiel humain mais la structure mentale des propriétaires ne permet pas la perception de la nécessité de l'investissement immatériel, quant à la participation les travailleurs ils sont encouragés à participer mais les conditions matérielles et structurelles ne sont pas optimums pour le développement de potentiel humain.

Dans les grandes entreprises nationales et transnationales on observe, principalement le modèle de management stratégique de ressources humaines, les modèles d'organisation sont plus participatifs, on y trouve des équipes de travail autogérées, on y commence à travailler avec la gestion des compétences, mais sans bien les identifier, on ne dispose pas d'outil élaboré pour connaître les compétences valorisées dans un secteur ou un service ni celles dont dispose le personnel qui travaille dans ce secteur ou service. Le modèle de développement de potentiel humain ne se trouve que très rarement, parfois dans des entreprises de hautes technologies où l'innovation est l'axe stratégique.

Au Mexique, nous constatons que le changement au modèle organisationnel se fera quand se modifiera la conception du leadership, le changement au management socioéconomique est indispensable pour que les structures mentales se transforment et que de nouveaux

comportements apparaissent, nous sommes convaincus que sur le processus d'intervention socioéconomique et l'utilisation des outils seront assises les bases qui verront la transformation des leaders.

### 9.1.5 Les différentes optiques sur l'analyse et l'identification des compétences

L'optique selon laquelle sont valorisées les compétences professionnelles surgit avec le modèle de développement de potentiel humain, qui conduit à une revalorisation des ressources humaines; on constate des changements dans le profil du travailleur, on attend de lui qu'il ait de nouvelles compétences cognitives, sociales et technologiques. On recherche des personnes qui soient capables de s'adapter et de propager une nouvelle forme d'organisation au travail, on demande des individus adaptables et réceptifs à cette nouvelle manière de travailler, hautement qualifiés, polyvalents et disposés au service et à la collaboration.

A partir des années quatre-vingt dix a commencé à proliférer la littérature sur les compétences professionnelles, c'est à ce moment que démarrent les premiers mécanismes de certification de ces compétences qui trouvent leurs origines dans les processus d'intégration économique et sociale tels ceux de la CEE et des traités comme le Traité de Libre Commerce (entre le Canada, les Etats Unis et le Mexique).

Cependant, le concept des compétences auquel nous faisons allusion dans notre recherche est différent de celui qui est proposé dans les modèles de certification des compétences professionnelles. Il est important de connaître les définitions données aux compétences pour être en mesure de nous situer devant les différentes propositions. .

Pour Savall et Zardet, "*Compétences sont les connaissances théoriques et pratiques détenues par un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités.*"<sup>110</sup>

Para François ECOTO, la compétence est «*la capacité à résoudre des problèmes dans un contexte organisationnel donné.*»<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> H. Savall et V. Zardet. *Ingénierie stratégique du Roseau, op. cit.*, page 494.

<sup>111</sup> F. Ecoto. «Performance, compétence, et employabilité : ambiguïtés et contradictions?», *Les XIIIèmes journées nationales d'études IPM des 5 et 6 juin 2003*, page 3.

Mais, pour Spencer et Spencer, “ *la compétence est une caractéristique qui est sous-jacente chez un individu elle est causalement liée à un standard d’affectivité et/ou à une performance supérieure dans un travail ou une situation.* ”<sup>112</sup>

Considérons enfin la définition donnée par Boterf pour qui la compétence se définit “*en termes de **connaissance combinatoire** et de placement du **sujet** au centre de la compétence. L’individu peut être considéré comme **constructeur** de ses propres compétences. Il réalise avec compétence des activités en combinant et mobilisant un double équipement de moyens : moyens incorporés (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expériences...) et réseaux de moyens venant de son entourage (réseaux professionnels, documentaires, banques de données...). La compétence qui produit est une séquence d’actions dans laquelle s’enchaînent de multiples connaissances spécialisées. La personne compétente est celle qui sait construire à temps des compétences pertinentes pour gérer des situations professionnelles de plus en plus complexes.*”<sup>113</sup>

Les éléments communs sont la mise en pratique des savoir-faire dont dispose une personne qui sont mobilisés dans un contexte organisationnel pour l’accomplissement d’une tâche professionnelle, ces compétences, si elles ne sont pas mises en action dans des situations concrètes pour le bénéfice de l’entreprise, ne sont pas considérées comme des compétences, elles ne sont que des comportements individuels.

Les savoir-faire individuels et ceux nécessaires à l’organisation sont intimement liés à l’accomplissement, c’est de là que le concept de compétence a été défini et identifié depuis une variété de perspectives d’analyse et d’identification des compétences.

Certaines optiques associent de manière directe la compétence avec les exigences d’une occupation, elles la décrivent comme ce que peut démontrer l’individu et vont jusqu’à insister sur l’analyse des éléments cognitifs et implicites pour décrire ce que le sujet doit faire physiquement. Cependant ces points de vue se centrent sur l’accomplissement et les conditions concrètes de la situation pour laquelle cet accomplissement est significatif.

Considérons maintenant trois perspectives d’analyse des compétences.

#### 9.1.5.1 L’analyse occupationnelle

L’analyse occupationnelle vise à identifier les connaissances, aptitudes, habiletés, adresses et attitudes demandées par le marché du travail apportées par un système de formation

<sup>112</sup> L. M. Spencer et S. M. Spencer. *Competence at work, models form superior performance*, John Wiley & Sons, INC ; USA, 1993, cité par M Alles, en *Gestión por competencias: El diccionario*, Argentine, Granica, 2002, page 20.

<sup>113</sup> G. Le Boterf, *op. cit.*, pages 42 et 43.

suffisamment flexible pour répondre aux demandes changeantes du marché et à ses nouveaux besoins. Cette optique est celle, en particulier des Institutions d'Enseignement Supérieur et des Centres de Certification du Travail, qui cherchent à établir des critères de connaissances minimums nécessaires pour pouvoir assumer un poste spécifique.

Les principaux produits de l'analyse occupationnelle sont:

1. a) Description des tâches spécifiques développées par occupation
- a) Encadrement de l'organisation des établissements et des branches où se trouvent les occupations analysées
- b) Diagrammes de flux des processus productifs dans lesquels les occupations interviennent
- c) Exigences de scolarité, formation et expérience professionnelle pour les occupations
- d) Structures occupationnelles
- e) Détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs en formation occupationnelle.
- f) Identification des qualifications des travailleurs
- g) Certification des connaissances et habiletés des travailleurs<sup>114</sup>

Nous pensons que l'analyse occupationnelle de la compétence est limitée dans le sens où elle se trouve identifiée à la description de postes, ce modèle conduit à une rigidité organisationnelle qui n'encourage pas la polyvalence ni la créativité pour le développement des fonctions. La compétence est en lien avec l'accomplissement spécifique par des actions spécifiques dans un contexte donné de politiques, procédures et conditions propres à l'organisation. C'est pourquoi, la compétence est un processus comparatif entre un accomplissement supérieur d'une tâche et un accomplissement moyen ou pauvre. De cette perspective on voit le travailleur comme quelqu'un qui doit agir en disposant des compétences établies par la direction ou par l'organisme de certification, dans un catalogue de compétences. Nous ne considérerons pas cette optique pour notre analyse, elle nous semble limiter le développement de l'entreprise, mais pour les Institutions d'Enseignement Supérieur elle est certainement intéressante surtout pour l'adaptation des plans d'études en accord avec les compétences exigées par le marché du travail.

#### 9.1.5.2 L'analyse constructiviste

Le point de vue constructiviste est basé sur la pensée complexe qui met en relation travail et formation, c'est-à-dire le faire et l'être. Cette logique de pensée a été élaborée par Bertrand

---

<sup>114</sup> Sommet Ibéroaméricain, *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Madrid, Organisation des Etats Ibéroaméricains pour l'éducation, la Science et la culture (OEI), 1998, p. 25.



Schwartz,<sup>115</sup> qui considère le travail comme un espace d'interaction sociale qui impulse et engendre l'apprentissage pour le faire.

Cette perspective de la notion de compétence se retrouve en synthèse dans ces propriétés basiques: *“elle est centrée sur l'accomplissement, elle incorpore des conditions sous lesquelles cet accomplissement devient significatif, elle construit une unité et est un point de convergence, elle favorise l'épanouissement des niveaux supérieurs de l'autonomie des individus”*.<sup>116</sup>

On peut constater là, l'existence d'une interrelation entre accomplissement et conditions nécessaires à l'exécution souhaitée, Savall et Zardet sont d'accord avec cette position selon laquelle la création de potentiel a besoin de certaines circonstances qui disposent les acteurs professionnels à mobiliser leurs moyens de connaissance/apprentissage et de les appliquer au service de l'organisation et exécution du travail. Pour mettre en action ce principe, il faut commencer par une identification des compétences, c'est-à-dire que les acteurs prennent conscience des connaissances dont ils disposent, adresses et habiletés ainsi qu'ils évaluent le contexte dans lequel ils peuvent les appliquer. Par la suite, sera élaboré un programme de formation qui aura pour objectif le déploiement des compétences identifiées comme étant nécessaires au développement de l'entreprise et des travailleurs. Le point de vue constructiviste est un processus participatif dans lequel l'individu en interaction avec son travail, élabore des connaissances et les transfère, par la communication aux autres acteurs professionnels. Dans l'introduction, nous avons exposé que le modèle socioéconomique est un processus d'apprentissage auquel le chercheur-consultant participe. Nous verrons plus loin que l'outil de la matrice des compétences se base justement sur cette perspective constructiviste, le point de vue socioéconomique fait que l'organisation transite vers un modèle d'apprentissage organisationnel.

#### 9.1.5.3 L'analyse fonctionnelle

Le point de vue fonctionnel a pour prémisse principale qu'une personne est compétente pour quelque chose quand elle démontre que le *savoir-faire* est centré sur une activité professionnelle, identifiée individuellement. Donc l'identification de la compétence professionnelle dont dispose un individu n'est possible que si est défini le référent professionnel auquel sera appliqué cette connaissance. La compétence comprend trois *savoirs*

---

<sup>115</sup> B. Schwartz, pédagogue français spécialiste contemporain en éducation pour adultes et en formation pour le travail et au travail. *Idem*, page 69.

<sup>116</sup> Sommet Ibéroaméricain, *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Madrid, Organisation des Etats Ibéroaméricains pour l'éducation, *op. cit.*, page 70.

qui sont complémentaires: le *savoir* qui se réfère aux connaissances d'un individu, le *savoir-faire* qui concerne les habiletés et adresses pour l'application de la connaissance à un moment précis et dans un contexte particulier et le *savoir être* qui reflète les attitudes de la personne.

Donc: *“il résulte pertinent d'établir qu'en matière de travail, une personne est compétente quand elle démontre qu'elle sait, c'est-à-dire qu'elle est capable de réaliser l'activité professionnelle spécifique dans des conditions d'efficacité et de sécurité. C'est pourquoi, toute action d'identification de compétences requiert, obligatoirement de disposer des indicateurs, dans ce cas des paramètres de référence qui rendent possible que la compétence se réfère à des aspects concrets identifiables dans le secteur du travail.”*<sup>117</sup>

Le point de vue fonctionnel a été considéré pour l'élaboration des normes techniques des compétences professionnelles dans le secteur productif, qui est plus complexe puisque l'identification des compétences individuelles y correspond à une particularité d'un contexte déterminé, pour s'élever à la généralité il faut considérer les composantes normatives suivantes.

*“Critères d'accomplissement.* Ce sont ceux qui régissent et déterminent que l'accomplissement d'une personne soit considéré comme compétent; ici nous mentionnons les performances contribuent et significatifs (critiques) pour atteindre les performances envisagés dans l'énoncé de l'élément ainsi que la référence à la qualité que ces performances ont.

*Champ d'application.* Ce composant normatif de l'élément de compétence a pour propos d'établir les différentes circonstances qu'une personne peut affronter en situation de travail et dans lesquelles elle mettra à l'épreuve sa maîtrise de la compétence.

*Evidences par accomplissement.* La démonstration de la compétence exige de fournir les évidences que celle-ci est possédée pour la réalisation d'une activité à laquelle il est référé, dans ce cas pour le titre d'élément de la compétence. Les évidences se divisent en deux, directes et de produit. Les évidences directes sont celles qui ont à voir avec la technique utilisée pour l'accomplissement d'une activité, elles supposent observation et analyse du processus de travail de la personne évaluée. L'évidence de produit fait allusion aux performances ou aux produits identifiables et tangibles qui peuvent être utilisés comme référents pour démontrer que l'activité a été réalisée. Evidemment il doit y avoir une relation étroite entre les évidences pour l'accomplissement et les critères d'accomplissement.

---

<sup>117</sup> Sommet Ibéroaméricain, *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Madrid, Organisation des Etats Ibéroaméricains pour l'éducation, op. cit., page 89.

*Evidences de connaissance.* Nous mentionnerons ici, avec précision, les exigences de connaissances et de compréhension de la personne qui est évaluée, qui doivent être satisfaites, pour démontrer que celle-ci a les bases nécessaires pour exécuter efficacement les différents attributs qui ont été considérés comme partie de l'élément. De manière générale, on peut dire que cet élément normatif se réfère aux théories, aux principes et aux habiletés cognitives qui assure à une personne de pouvoir entreprendre efficacement une activité. La manière de rendre évidente la connaissance doit tenir compte que le travail ne se présente pas de façon isolée mais qu'il est intégré à l'accomplissement lui-même. L'évidence de connaissance est complémentaire et jamais ne devra s'y substituer."<sup>118</sup>

Le point de vue fonctionnel comporte des éléments d'approche à la visée socioéconomique pour l'identification des compétences nécessaires à l'entretien d'un service et pour en assurer le développement. Le propos fonctionnel se rapproche de la perspective de l'évaluation à partir de l'outil appelé contrat d'activités périodiquement négociables (CAPN), c'est précisément cet outil qui définit les critères d'évaluation de l'accomplissement et les conditions nécessaires pour atteindre les performances visées.

En général ces trois propositions cherchent à encourager la reconnaissance des trois manières d'exprimer la capacité d'une personne. C'est-à-dire:

- a) La capacité à obtenir des performances de qualité avec l'accomplissement efficace et sûr de l'activité.
- b) La capacité à résoudre des problèmes associés à son activité, technique ou sociale et à arriver à une autonomie et à une prise de décisions.
- c) La capacité à transférer des connaissances, des habiletés et des adresses déjà possédées à de nouveaux contextes et milieux professionnels.

Nous pensons que le point de vue constructiviste, de même que le modèle socioéconomique est basé sur une vision holistique qui conçoit la réalité comme un tout unitaire et dynamique et non comme une conséquence de la somme des différentes parties qui le composent, en permettant l'intégration du faire, du savoir-faire et du savoir être.

Ainsi que nous pourrions le constater à la fin du chapitre, les six outils analysés sont en interrelation, ils rendent possible que le management crée un climat propice à l'épanouissement des acteurs professionnels ainsi que l'application des ressources se fasse au bénéfice de l'entreprise et donc des individus.

---

<sup>118</sup> Sommet Ibéroaméricain, *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Madrid, Organisation des Etats Ibéroaméricains pour l'éducation, op. cit., page 92-94.

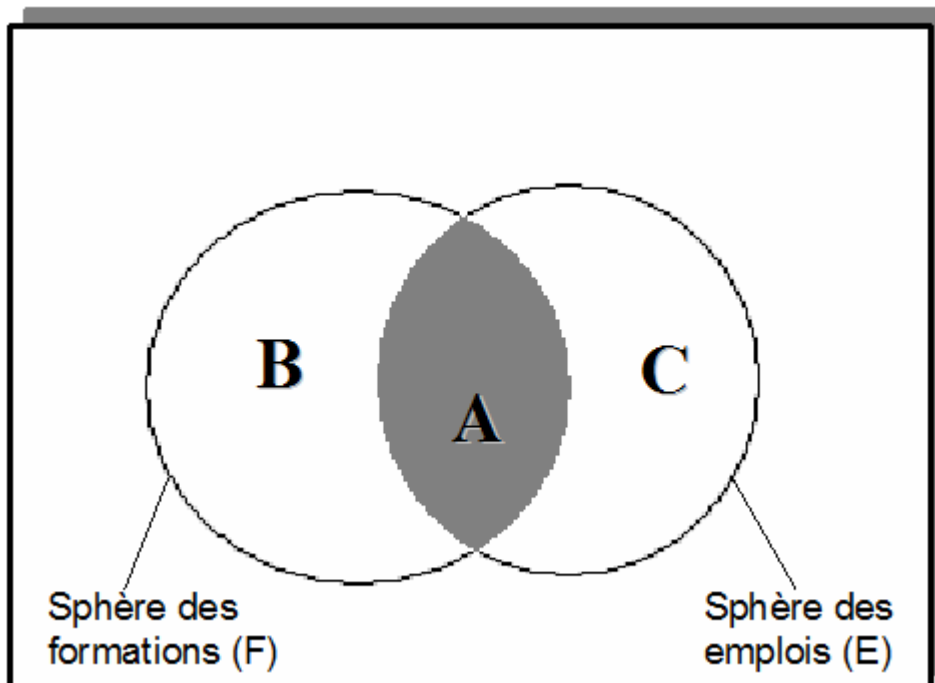
### 9.1.6 La grille des compétences (GC).

Pour mieux comprendre l'objectif et la manière de construire une grille de compétence, il faut analyser l'adéquation de la formation à l'emploi et aux différentes optiques d'analyse des compétences.

Nous comprenons par adéquation formation-emploi, l'intersection entre l'ensemble des compétences dont un individu dispose et qui ont été acquises au long de sa carrière professionnelle, *la formation*, ainsi que les compétences exigées pour prendre l'emploi. D'un point de vue strict et idéal, on peut dire que plus cette intersection est importante pertinente sera l'adéquation entre formation et emploi, ce qui diminuera le risque de dysfonctionnements. Cette zone est source d'efficacité, elle alimente l'orthofonctionnement.<sup>119</sup>

Sur la figure 9-2, nous présentons le schéma de l'adéquation formation emploi et ensuite, nous analysons chacune de ces zones.

Figure 9-15. Le schéma de l'adéquation formation emploi



<sup>119</sup> H. Savall et V. Zardet définissent orthofonctionnement comme: «fonctionnement souhaité par les acteurs internes et externes de l'organisation. L'orthofonctionnement est une notion relative, un référentiel souple admettant une certaine variabilité dans le temps, utile pour définir grosso modo l'orientation des actions de progrès de l'entreprise », dans H. Savall et V. Zardet. *Ingénierie stratégique du Roseau*, op. cit., page 503.

*Source: H. Savall et V. Zardet, 1979, publiée in: Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Gestion Économica, Paris, 1995, pp. 185.*

*L'ensemble des emplois (E)*, correspond aux emplois codifiés dans l'entreprise ou dans l'unité étudiée, selon l'organigramme et le manuel décrivant les postes. Ces emplois supposent un certain nombre de compétences nécessaires pour l'exécution des tâches.

*L'ensemble des formations (F)*, suppose l'ensemble des compétences que les individus de l'unité ou de l'entreprise possèdent. Dans l'analyse, nous devons considérer les compétences réelles et potentielles des individus. Les compétences potentielles sont celles qui peuvent devenir réelles si se donnent certaines conditions réalisables à court terme et à moindre investissement matériel.

Sur la figure 9-2, la zone B reflète l'inadéquation des compétences disponibles d'un individu, lesquelles ne sont ni mobilisées ni sollicitées par l'emploi. Cette zone B est donc source de frustration et de démotivations, et donc un potentiel de dysfonctionnements.

La zone C conforme la deuxième zone d'inadéquation, elle regroupe les compétences nécessaires pour la pleine assurance de l'emploi, mais l'individu n'en dispose pas. Cette zone est la principale source d'inefficacité et de mauvaise qualité elle est aussi principalement à l'origine du dysfonctionnement qui concerne les tâches mal assurées. Savall et Zardet commentent que *“on demande à un individu de mettre en oeuvre des compétences qui ne lui ont été apportées ni par sa formation initiale, ni par sa formation continue, ni par son expérience professionnelle.”*<sup>120</sup> Souvenons-nous que les trois entreprises que nous avons analysées souffrent de dysfonctionnements dont l'origine est l'inadéquation des compétences pour l'exécution du travail, le personnel ne réunit pas les compétences souhaitées pour la réalisation pleine de l'activité demandée, les conséquences sont : tâches mal assumées, sur consommations à cause de vices de fabrication, surtemps pour la correction des défauts. Dans aucune des entreprises ne s'est reflétée de zone d'inadéquation correspondant à un excès de compétences.

Il s'agit d'une représentation synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'unité.

---

<sup>120</sup> H Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 185.

«Les compétences sont définies par le couplage d'une **connaissance théorique** (acquise de façon didactique ou par apprentissage structurant) et d'une **pratique** observable d'une opération. C'est un indicateur de tableau de bord de pilotage fortement **visualisé** puisque les symboles utilisés pour la cotation illustrent, par leur degré de noircissement, le plus ou moins grand degré de compétences au sein de l'unité. La grille de compétences, établie par chaque supérieur hiérarchique, permet de recenser des compétences tant sur les opérations liées aux activités de l'unité ou de l'équipe que sur des savoir-faire particuliers des personnes qui y travaillent.»<sup>121</sup>

La grille de compétences est de grande importance pour le développement des ressources humaines qui sont mises en jeu dans l'entreprise, son interprétation appropriée rend possible la prise de décisions par les points suivants:

Connaître le haut degré de polyvalence ou de spécialité des acteurs professionnels dans un secteur, département ou service de direction. Ceci est déterminé à partir de la lecture horizontale, plus il y a de cadres en blanc, plus il y a spécialisation et plus un grand nombre d'actions sont maîtrisées, plus la polyvalence des acteurs professionnelle est vaste.

Connaître le degré de force ou de vulnérabilité qui se reflète dans les opérations par la démonstration que les acteurs ont de leurs compétences. La lecture par colonne informe sur la vulnérabilité des opérations à partir de la quantité de cadres blancs, plus une colonne comporte de cadres noirs plus l'opération est forte.

Elaborer un plan de formation à partir de la comparaison établie entre compétences disponibles et compétences requises

Régulation de l'absentéisme et mobilité interne et de ressources humaines

Planification flexible et mise en place de la stratégie flexible

Outil de diagnostic pour la stratégie de l'entreprise qui compare les compétences disponibles avec les compétences nécessaires pour le développement de la stratégie déterminée par l'entreprise.

Le supérieur hiérarchique direct élabore la grille des compétences, pour ce faire, il doit disposer de toute l'information concernant son personnel ainsi que sur l'organisation du travail. Il doit connaître **les opérations** qui constituent l'ensemble des tâches élémentaires d'un secteur ou d'une unité de travail, ces opérations concernent: la gestion de la sécurité et la gestion du développement, il doit aussi considérer les savoir-faire qui favorisent en particulier l'exécution de certains aspects de l'activité. Le supérieur hiérarchique qui traduira ces

---

<sup>121</sup> H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, op. cit., page 395.

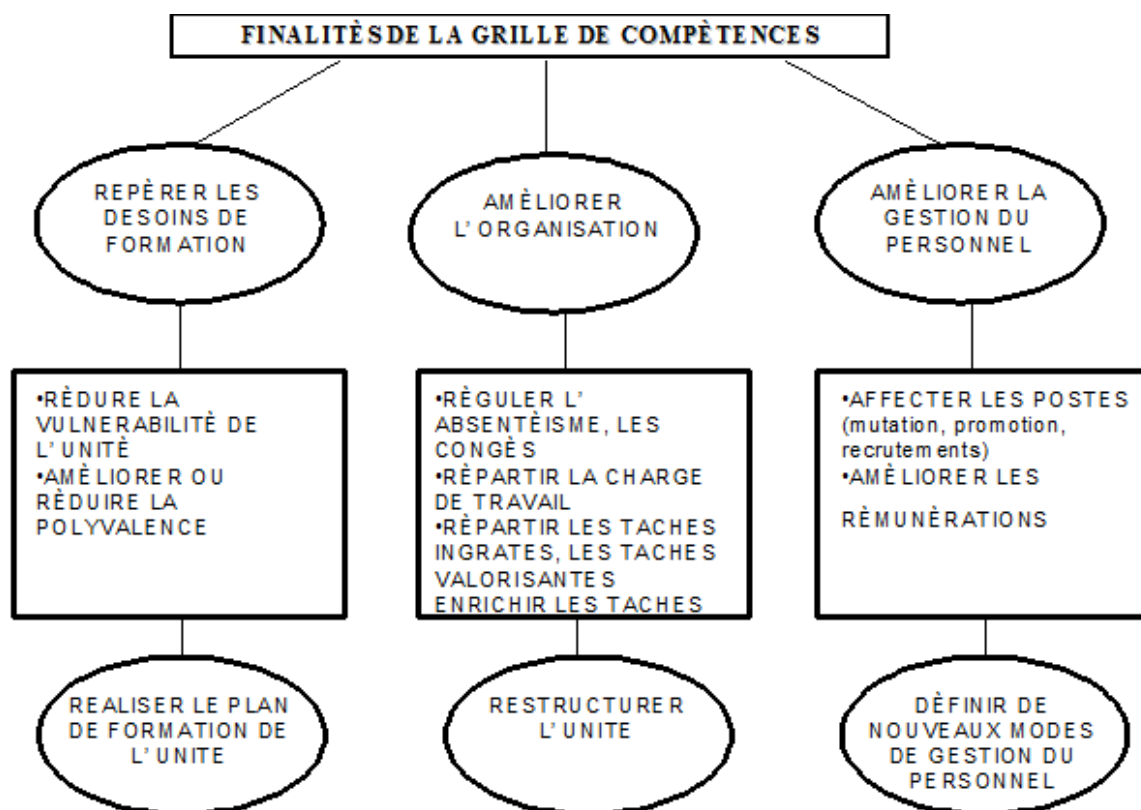
informations pourra réfléchir sur les compétences nécessaires pour le maintien à niveau des opérations de son secteur, mais aussi être en mesure de contempler la possibilité de planifier un futur favorable à partir d'un plan stratégique général de l'entreprise.

La figure 9-3 présente la finalité de la grille de compétences dont les principaux objectifs sont:

- a) Identifier les besoins de formation
- b) Améliorer l'organisation du travail
- c) Améliorer la gestion du personnel

A partir du diagnostic des dysfonctionnements seront mis à jour les problèmes qui se manifestent en relation avec ces trois points. Le supérieur hiérarchique peut alors prendre des décisions à partir d'éléments plus rationnels puisqu'il tient compte du diagnostic, de la grille des compétences et du plan d'actions de progrès.

Figure 9-16. Les finalités de la grille de compétences



Source: ISEOR, Grille de compétences et plan de formation intégrée, Ecully Lyon, ISEOR, 1982.

### 9.1.6.1 La perspective stratégique de la grille de compétences.

Savall et Zardet remarquent qu'il existe trois utilisations possibles de la grille de compétences pour la construction de scénarios stratégiques envisageables:

a) "La grille de compétences est utilisée **a priori** dans la réflexion stratégique pour identifier les compétences et les savoir-faire disponibles, pouvant constituer une opportunité stratégique pour l'entreprise qui développerait des produits mobilisant ces compétences. Cette première utilisation illustre parfaitement le rôle **moteur d'impulsion** de la stratégie (externe) par le potentiel (interne) de ressources humaines dans une stratégie socio-économique.

b) La grille de compétences sert au «**filtrage**» après coup, d'une stratégie «produits marchés technologie» définie a priori, à titre d'hypothèse dans l'analyse stratégique.

Cela signifie qu'après avoir défini des scénarios stratégiques sur les trois volets classiques de l'analyse stratégique (produit, marchés, technologie), la grille de compétence servira à vérifier leur faisabilité compte tenu des compétences disponibles ou susceptibles d'être acquises par un plan de formation, des recrutements ou l'acquisition d'entreprises dotées de ces compétences. Dans ce dernier cas, la grille de compétences peut d'ailleurs être utilisée comme support d'un audit d'acquisition de l'entreprise susceptible d'être rachetée.

Pratiquement, cela consiste à compléter la grille de compétences en ajoutant des colonnes d'opérations et de savoir-faire correspondant aux **nouveaux produits, nouvelles activités et nouveaux métiers**, puis en cotant chaque personne sur chacune ces colonnes. Cela permet d'identifier si le «stock» de compétences actuelles est suffisant ou non pour réaliser le scénario stratégique «produit marché technologie» envisagé. Une esquisse du programme de formation nécessaire préparée avec la grille de compétences permet d'estimer les ressources financières nécessaires pour obtenir le niveau, en qualité et en quantité, des ressources humaines souhaitées et le délai d'obtention de ce potentiel stratégique. Si les programmes de formation s'avèrent trop coûteux, cela permettra d'éliminer des scénarios irréalisables du point de vue du potentiel de compétences humaines.

c) L'**enrichissement** de la variable stratégique de potentiel humain d'une stratégie «produit marché technologie» pré-définie peut également être instrumenté par la grille de compétences. En effet, la grille de compétences est particulièrement bien adaptée pour dessiner des actions d'organisation innovante et qualifiante et des programmes de formation précis et pertinents.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, op. cit., pages 398 et 399.



### 9.1.6.2 La grille de compétences dans les entreprises étudiées

Nous présenterons maintenant les grilles de compétences élaborées dans les trois entreprises qui nous ont occupé et nous en ferons une interprétation à partir de dysfonctionnements relevés.

Ainsi que nous l'avons commenté précédemment, le supérieur hiérarchique a identifié les compétences et savoir-faire du personnel de la direction des ventes et celui des vendeuses, nous avons analysé les compétences à partir de la gestion de la sécurité et de la gestion de développement en fonction des compétences requises pour la mise en place du plan d'actions de progrès stratégiques.

Nous avons constaté pour les trois entreprises une difficulté venant des supérieurs hiérarchiques à identifier les compétences nécessaires à la gestion de la sécurité, pour maintenir l'opération dans le secteur qui lui correspond, et celles qui concernent le développement du secteur. La plupart des fois, ils ont considéré comme compétences les fonctions qui correspondaient aux postes. Au moment de mentionner quelques savoir-faire que nous considérons comme possiblement pertinents pour le secteur, les cadres de la direction discutaient l'importance de les considérer dans la grille des compétences

#### *a) L'entreprise de maillots de bain*

La figure 9-4 présente la grille de compétences de l'entreprise de maillots de bain, on peut y distinguer la rare polyvalence des vendeuses, chaque magasin emploie trois vendeuses, en général une des trois bénéficie d'un peu plus d'autorité mais les trois manquent de la compétence de connaissance du produit qui pourrait leur permettre d'émettre des suggestions sur les modèles, les tailles et les coloris en accord avec l'image que recherchent les clientes. L'absence de cette compétence entraîne la non-vente reflétée par le diagnostic de dysfonctionnements et donc l'engendrement de coûts cachés

La lecture par colonnes fait constater une grande vulnérabilité de plusieurs tâches importantes pour la promotion de la vente, ces compétences sont stratégiques pour l'entreprise, alors que seulement deux compétences opératoires sont fortes, la plupart des vendeuses savent établir un inventaire des marchandises et avoir une présentation personnelle agréable.

A partir du plan d'actions de progrès et du plan d'actions stratégiques internes et externes, on mesure l'importance de former à de nouvelles compétences qui auront un impact sur l'amélioration des performances économiques, puisqu'elles permettront la réduction de coûts

cachés, et sur l'obtention de performances sociales puisque le personnel disposera de conditions de travail plus favorables, les travailleurs seront mieux préparés et leur niveau de satisfaction s'élèvera. Les compétences de développement concernent la résolution de problèmes, le recours à des techniques de persuasion de vente, la mise à disposition de matériel informatique, un contrôle des commandes, la construction d'une image de la firme, la connaissance en harmonie couleurs/matières et carnation des clientes et relations personnelles entre vendeuses/clientes.

Figure 9-17. La grille de compétence entreprise de maillots de bain

		SITUACION EXISTENTE A PRINCIPIO DEL PERIODO																					
		GESTION DE SEGURIDAD										GESTION DE DESARROLLO					SABERES EXISTENTES		OBSEV				
ACT:		Elaborar el control de ventas	Elaborar reporte de efectivo	Elaborar inventario de mercancía	Solicitar reposición de inventario	Recibir cordialmente a los clientes	Dar información sobre el producto	Dar sugerencias de modelos, tallas y colores	Conoce técnicas de ventas	Presenta una buena presentación y utiliza un lenguaje adecuado	Prevee las necesidades del mercado	Decorado y limpieza de locales con buena	Manejo de efectivo	Resuelve problemas	Manejo de técnicas de persuasión	Sistemas de cómputo	Control de pedidos	Desarrollo de una imagen corporativa	Técnicas de colores	Relaciones interpersonales	Realiza registros contables		
Personas																							
OTICINA MAYRIZ																							
	P1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
GALEZAS																							
	P1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
GRAN SUR																							
	P1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CUICUILCO																							
	P1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PALMAS																							
	P1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PABELLÓN POLANCO																							
	P1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SANTA FE																							
	P1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
MUNDO E																							
	P1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	P3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		■	Bonne connaissance théorique et pratique occasionnelle ou occasionnelle																				
		■	Connaissance des principes avec pratique occasionnelle ou bonne connaissance mais sans pratique																				
		■	Connaissance des principes sans pratique																				
		■	Ni connaissance théorique ni pratique																				
		○	A réaliser																				

b) L'entreprise de fabrication de jouets

Nous avons élaboré, pour l'entreprise de fabrication de jouets, deux grilles de compétences, une qui correspond aux superviseurs (contremaîtres) et chefs de secteurs établie par le gérant de production assisté du chercheur/consultant et l'autre organisée à partir d'un entretien avec le chef d'assemblage.

Le processus d'élaboration s'est effectué en deux étapes: le cours de formation pendant lequel a été expliqué l'objectif de la grille des compétences et la méthodologie à suivre pour sa construction et l'autre représentée par un rendez-vous avec le gérant de production et le chef d'assemblage lequel avait pour objectif l'élaboration de l'outil et l'éclaircissement de doutes.

Dans la grille de compétences qui concerne les chefs de secteurs et les superviseurs (figure 9-5), on peut constater une grande force en matière de connaissances techniques en rapport avec la fonction à réaliser dans chacun des secteurs de production. Mais en même temps, on peut remarquer que plusieurs compétences sont fondamentales pour le bon exercice de la gérance et pour la régulation de dysfonctionnements dont les coûts cachés sont bas, mais qui manifestent un point de vulnérabilité particulier: compétences de direction, formation d'équipes, communication efficace et épanouissement humain. Certaines compétences relèvent de vulnérabilité ou de force relative et principalement de créativité, même si le gérant de production a considéré que cinq personnes bénéficient de hauts niveaux de créativité alors qu'en fait, elles ne font que copier des modèles de jouets européens.

La lecture horizontale de la grille met en lumière une relative polyvalence puisque plusieurs compétences sont déjà maîtrisées, selon la perception du gérant des ventes.

Enfin nous notons que les grilles de développement sont principalement orientées vers l'amélioration de la qualité des produits donc à l'essor d'une culture de la qualité, on y recherche aussi à susciter des processus d'enseignement/apprentissage dans le milieu du travail. Elles recherchent aussi à augmenter la capacité de négociation qui aurait pour effet d'optimiser la coopération des travailleurs. Les problèmes de qualité des produits sont graves, ils proviennent de tous les niveaux du secteur de la production, de plus la gestion du personnel est défectueuse et les conditions de travail insatisfaisantes. Le personnel n'a pas de sentiment d'appartenance à l'entreprise et ne cherche donc pas à contribuer à sa prospérité, la conséquence en est: des coûts cachés élevés.

Figure 9-18. La grille de compétence de l'entreprise de jouets des chefs et superviseurs (contremaîtres)

MATRIZ DE COMPETENCIAS		SITUACIÓN EXISTENTE A PRINCIPIO DEL PERIODO															SABERES EXISTENTES		OBSEV						
		GESTIÓN DE SEGURIDAD															GESTIÓN DE DESARROLLO								
ACT		Vinculación con la empresa	Desarrollo del negocio	Comunicación efectiva	Trabajo en equipo	Creatividad	Solución de problemas	Liderazgo	Desarrollo humano	Conocimientos técnicos	Solución de problemas y toma de decisiones	Desarrollo de personal	Planificación y organización	Iniciativa	Persuasión	Orientación a resultados	Negociación	Habilidad para enseñar	Visión de negocio	Cultura de la calidad		Detección de problemas	Impacto e influencia		
Personas																									
1																									
2																									
3																									
4																									
5																									
6																									
7																									
8																									
9																									
10																									
	<input checked="" type="checkbox"/>	Buen conocimiento teórico y práctica corriente u ocasional																							
	<input type="checkbox"/>	Conocimientos de los principios con práctica ocasional o buen conocimiento sin práctica																							
	<input type="checkbox"/>	Conocimientos de los principios sin práctica																							
	<input type="checkbox"/>	Ni conocimiento teórico ni práctica																							
	<input type="checkbox"/>	A realizar																							

La figure 9-6 donne un aperçu de la grille des compétences du personnel opératoire du secteur assemblage, cette grille détaille les forces et les vulnérabilités des compétences requises pour une gestion sûre, on peut remarquer qu'elle ne compte que deux compétences réellement fortes dont l'ensemble du personnel dispose : monter les jantes et retailer les bavures ; il faut se rappeler qu'à cause de la mauvaise qualité des moules l'injection de plastique laisse beaucoup de coulées, qui doivent être ôtées manuellement, sinon les pièces ne peuvent pas être assemblées, ce dysfonctionnement est à l'origine de la mauvaise qualité des produits qui sont alors rejetés et peuvent se révéler dangereux pour les enfants. Parmi les fonctions les plus vulnérables, se trouve le montage de miroirs, le collage de lithographies et la confection et fermeture de sacs d'emballage.

L'interprétation horizontale nous montre une faible polyvalence, toutes les compétences nécessaires à l'assemblage ne sont pas dominées, aucune référence n'est faite aux compétences du secteur production. Le modèle organisationnel est tayloriste/fordiste, la spécialisation des tâches est élevée, la division du travail est faite, à partir d'une tâche effectuée par un travailleur, la cadence de la chaîne est contrôlée par les contremaîtres.

Les compétences de développement consistent essentiellement à dominer les tâches spécifiques du secteur montage, il n'est pas envisagé de développer des compétences visant à la création de potentiel.

Figure 9-19. La grille de compétence entreprise de jouets de personnel opérateur du secteur montage

MATRIZ DE COMPETENCIAS																c ISEOR																				
PERSONAL DEL ÁREA DE ARMADO																1978																				
																MAJ :																				
																GESTIÓN DE SEGURIDAD				GESTIÓN DE DESARROLLO				SABERES EXISTENTES				OBSERV								
ACT.																																				
Personas																Colocar Etiqueta	Ensamblar	Pegar Litografía	Armar Manguerna	Colocar Rin	Colocar Manguerna	Pegar Caja	Pegar Espejo	Rebabear	Sellar Bolsa	Hacer bolsa	Capacitación ensamblar	Capacitación pegar litografía	Capacitación armar manguerna	Capacitación sellar bolsa	Capacitación hacer bolsa	Capacitación colocar etiqueta	Detección de problemas	Toma de decisiones para la solución de problemas		
P1	■	■	☑	□	■	■	■	☑	■	□	□	○	○	○	○	○	○	□	□																	
P2	■	■	☑	■	■	■	■	☑	■	□	□	○	○	○	○	○	○	□	□																	
P3	—	—	■	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	○	○	○	○	□	□																	
P4	□	■	—	■	■	■	■	■	■	□	□	□	□	○	○	○	○	□	□																	
P5	○	○	☑	☑	☑	☑	☑	☑	■	■	■	■	■	○	○	○	○	□	□																	
P6	■	■	☑	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	○	○	○	○	□	□																	
P7	■	■	□	○	■	■	■	☑	■	○	○	○	○	○	○	○	○	□	□																	
P8	■	□	—	○	■	■	—	—	■	□	□	□	□	○	○	○	○	□	□																	
P9	—	—	—	—	■	—	—	—	■	■	■	■	■	○	○	○	○	□	□																	
P10	—	○	—	—	—	—	—	—	■	■	■	■	■	○	○	○	○	□	□																	
P11	■	□	—	□	■	□	—	—	■	□	□	□	□	○	○	○	○	□	□																	
■	Buen conocimiento teórico y práctica corriente u ocasional																																			
☑	Conocimientos de los principios con práctica ocasional o buen conocimiento sin práctica																																			
—	Conocimientos de los principios sin práctica																																			
○	Ni conocimiento teórico ni práctica																																			
○	A realizar																																			

c) L'entreprise de conseil en environnement

Pour cette entreprise, nous avons élaboré deux grilles de compétences, une des deux concerne les propriétaires et directeurs, elle a été réalisée par le chercheur/consultant à partir du travail réalisé avec l'équipe de direction depuis les processus d'intervention dès les phases de diagnostic, du plan d'actions de progrès et leur mise en place.

La figure 9-7 montre bien que les deux directeurs et la directrice exécutive assument de fonctions administratives et de ventes alors que le directeur corporatif est chargé du secteur technique et spécialisé de l'entreprise, c'est lui qui a la responsabilité de développer les produits et services nécessaires pour l'amélioration des développements écologiques pour le tourisme.

L'élaboration de la grille des compétences s'est faite à partir des compétences de la direction et de la stratégie et non en fonction de connaissances techniques spécifiques au secteur. On peut y noter une grande faiblesse des compétences de développement des équipes, une grande faiblesse en orientation des performances, en empowerment – déléguer l'autorité de manière concertée- et en épanouissement des compétences nécessaires pour assumer de nouvelles responsabilités, la délégation du pouvoir existe mais elle reste limitée, ce problème se manifeste surtout pour la directrice exécutive. La compétence d'intégrité faite référence à un manque d'engagement avec le personnel, il y a incohérence entre le discours et l'action

concrète. Le personnel constate ce manque d'intégrité, en effet, des problèmes se sont manifestés au niveau des salaires, ce dysfonctionnement est présenté au chapitre 7.

Pour ce qui est des connaissances techniques pour le développement de la fonction qu'elle assume nous avons constaté que celle-ci, la directrice exécutive, est complètement dépourvue de connaissances en administration, ce manque de formation se retrouve sur les graves dysfonctionnements qui correspondent à la prise de décisions stratégiques, sans considération pour la situation financière et fiscale, cela provoque de hauts coûts cachés et des niveaux d'incertitude excessifs, le plan d'actions de progrès envisage des cours de formation pour pallier ce défaut. La fonction des ventes et relations est précisément du ressort de la directrice exécutive, son habileté à développer et négocier les projets est considérable, le directeur corporatif assume aussi cette fonction, ce qui n'empêche pas que cet aspect peut être encore développé.

Figure 9-20. La grille de compétence de l'entreprise de conseil en environnement. Hiérarchie.

© ISEOR 1978 MAJ

NIVELES EJECUTIVOS

Competencias	NIVELES EJECUTIVOS																	
	Desarrollo de equipo	Modalidades de contacto	Habilidades mediáticas	Liderazgo	Liderazgo para el cambio	Pensamiento estratégico	Empowerment	Dinamismo-Energía	Portabilidad/Cosmopolitismo / Adaptabilidad	Relaciones Públicas	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Orientación a los resultados	Integridad	Empowerment (II)	Iniciativa	Emprepreneurial	Competencia "del naufrago"
Personas	■	◻	■	■	◻	■	◻	■	■	■	■	◻	◻	◻	■	◻	■	■
P1	■	◻	■	■	◻	■	◻	■	■	■	■	◻	◻	◻	■	◻	■	■
P2	◻	◻	■	■	■	■	◻	■	■	■	■	◻	◻	◻	◻	◻	■	■

- Buen conocimiento teórico y práctica corriente u ocasional
- ◻ Conocimiento de los principios con práctica ocasional o buen conocimiento sin práctica
- Conocimientos de los principios sin práctica
- Ni conocimiento teórico ni práctica
- A realizar

NOTA:  
 Significado del término Empowerment: delegar autoridad a partir de la confianza mutua y de una visión compartida; de este modo se reemplazan las antiguas raras por modernos equipos autodirigidos

La directrice exécutive assistée de la chercheuse/consultante a élaboré la grille des compétences du personnel de niveau intermédiaire (voir figure 9-8). Ce personnel a à sa charge le développement des manifestations d'impact environnemental et des études indispensables pour l'autorisation gouvernementale du développement des projets touristiques dans la République Mexicaine. Ces études supposent des connaissances en

écologie, biologie, ingénierie de l'environnement, développement de centrales de traitement des eaux, faune et flore : des connaissances spécialisées. L'élaboration de la grille n'a pas tenu compte des connaissances spécialisées mais de celles qui sont nécessaires à la création de potentiel, celles qui conduisent l'entreprise à créer des avantages compétitifs.

Nous avons observé que la polyvalence des travailleurs est importante, la P 1 et la P 3 dominent les autres compétences, la P1 a une position de leader dans presque tous les projets, elle bénéficie d'une grande marge d'initiative et est respectée par l'ensemble du personnel. La P 3 aussi assume une fonction de leader de projets mais sans bénéficier de la compétence de P 1.

La force et la vulnérabilité des compétences reposent sur les capacités de planification et d'organisation, le développement des relations, l'impact et influence sont relativement faibles et en voie de développement, en effet, à partir du projet d'actions de progrès on prétend déléguer les fonctions de relations entre le milieu gouvernemental et le milieu hôtelier. Nous avons en mémoire que les principaux dysfonctionnements sont dus au manque d'organisation, à l'excès de travailleurs par honoraires et au manque de formation intégrée, c'est là qu'il faut précisément développer ces compétences chez la majorité du personnel chargé des projets de manifestation d'impact environnemental.

La mise en œuvre du plan d'actions stratégiques internes et externes a supposé d'embaucher du personnel plus spécialisé en ingénierie environnementale et en centrales de traitement des déchets.

Figure 9-21. La grille des compétences. Entreprise de conseil en environnement. Niveau intermédiaire.

		MATRIZ DE COMPETENCIAS														c ISEOR				
		Empresa de consultoría														1978 MAJ :				
ACT	Personas	GESTIÓN DE SEGURIDAD							GESTIÓN DE DESARROLLO							GABERES EXISTENTES		OSERV		
		Blaqueada de información	Tome de decisiones	Capacidad de negociación	Trabajo en grupo	Capacidad analítica	Iniciativa	Trabajo bajo presión	Domnio de diferentes metodologías	Presentación de proyectos	Atención al cliente	Conocimientos avanzados en ecología	Dirección	Capacidad conceptual	Conocimientos generales del área	Solución de problemas	Prevención	Redacción		
P1																				
P2																				
P3																				
P4																				
P5																				
P6																				
P7																				

Buen conocimiento teórico y práctica corriente u ocasional  
 Conocimientos de los principios con práctica ocasional o buen conocimiento sin práctica  
 Conocimientos de los principios sin práctica  
 Ni conocimiento teórico ni práctica  
 A realizar

MATRIZ DE COMPETENCIAS  
EMPRESA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL  
NIVELES INTERMEDIOS

Personas	Competencias	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	Colaboración	Calidad en el trabajo	Autonomía - Energía	Empowerment	Fuerzas/Confiabilidad de integridad	Habilidad analítica	Iniciativa/Autonomía de acción	Liberezo	Multiplid de contacto	Nivel de compromiso	Disciplina personal/profesional	Orientación al cliente interno y externo	Profundidad en el conocimiento de los productos	Orientación a los resultados	Comunicación	Aprendizaje continuo	Trabajo en equipo	Capacidad de innovación y de organización	Adaptabilidad al cambio	Dirección de equipos de trabajo	Impacto e influencia	Desarrollo de las habilidades	
		P1																							
P2																									
P3																									
P4																									
P5																									
P6																									
P7																									

Buen conocimiento teórico y práctica corriente u ocasional  
 Conocimiento de los principios con práctica ocasional o buen conocimiento sin práctica  
 Conocimientos de los principios sin práctica  
 Ni conocimiento teórico ni práctica  
 A realizar

Enfin, soulignons que pour le processus de formation en outils de gestion les chefs et directeurs des entreprises ont eu de la difficulté à identifier les compétences de sécurité et de développement des secteurs de leur responsabilité.

Ceci reflète le manque d'information qui règne entre l'entreprise et le personnel qui collabore quotidiennement avec elle. L'interaction entre le chercheur/consultant et le chef a permis d'éclaircir des doutes sur les compétences et les formes d'organisation du travail ainsi que de découvrir de nouvelles compétences du personnel qui n'avaient pas été mises à jour



auparavant. L'interrelation entre programme de formation et développement de la stratégie de l'entreprise a aussi été contemplée.

## 9.2 Le PASINTEX

Le plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) est le résultat du processus stratégique socioéconomique, dans lequel sont analysées les conditions internes et externes de l'organisation, ensuite est proposée la formulation de la stratégie et la définition des plans et actions concrètes qui la guideront vers le succès des objectifs en jeu. En effet le PASINTEX est l'outil par lequel ces actions vont prendre forme. Le processus stratégique et économique est un processus semblable au processus de planification stratégique. Il est bon de préciser, qu'il existe plusieurs types de modèles stratégiques qui proposent des plans d'actions stratégiques des entreprises mais ces modèles s'élaborent avec la participation exclusive de consultants et des cadres directifs de l'entreprise, alors que le modèle socioéconomique des organisations a une participation transversale et verticale de tous les acteurs de l'organisation. De plus on ne considère pas la réduction des dysfonctionnements dans l'intégration des actions de progrès. Pour être plus précis, dans la troisième partie du travail, nous comparerons deux modèles stratégiques qui sont: processus stratégique et économique et la planification stratégique appliquée.

Pour mieux comprendre le processus stratégique, nous présenterons maintenant plusieurs définitions

“La Planification Stratégique est un effort systémique formel de l'entreprise, pour établir ses propos basiques qui par des plans détaillés permettent la mise en place d'objectifs et de stratégies conduisant à la réalisation de ces propos basiques”<sup>123</sup>

“La Planification Stratégique est le processus créatif au moyen duquel on détermine comment conduire l'entreprise d'un point de départ à celui où elle voudrait être dans le futur”<sup>124</sup>

“La Planification Stratégique est le processus par lequel les membres-guides d'une organisation préviennent son futur et développent les procédures et opérations nécessaires pour y parvenir”<sup>125</sup>

Il nous faut tenir compte de six facteurs qui sont concernés

---

<sup>123</sup> <http://www.gic.com.mx/cursos/cursos.asp?curso=6>

<sup>124</sup> <http://www.gic.com.mx/articulos/articulos.asp?articulo=9>

<sup>125</sup> L. Goodstein, Nolan et Pfeiffer. *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia Ed. McGraw-Hill 1998 page 5.

C'est un patron de décisions conscient, explicite et proactif.

C'est un moyen d'établir le propos de l'organisation.

Il doit y avoir une maîtrise compétitive de l'entreprise.

Il faut réaliser une analyse FODA.

Il s'agit d'un système logique qui détermine les rôles de la structure.

Il définit la contribution économique et non économique de ses groupes d'intérêt.

La planification stratégique doit répondre à trois questions

Vers où va-t-on ? → Buts et objectifs spécifiques

Quel est l'environnement ? → Opportunités et menaces

Comment atteindre ces buts ? → Moyens

Maintenant nous devons nous demander: Pourquoi réaliser une planification stratégique?

Elle fournit le cadre stratégique pour l'action qui se trouve dans la mentalité de son organisation et de ses employés. Elle permet que tous les membres travaillent avec un langage partagé.

Le succès stratégique doit se produire à niveau individuel et à niveau organisationnel, sur la base d'un ensemble d'opinions et de valeurs partagées. Ceci aidera à ce l'organisation développe, organise et utilise une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel elle évolue. Le plan stratégique socioéconomique considère outre les objectifs techniques économiques, la maîtrise sociale qui dans certaines entreprises est considérée comme une dépense. Savall et Zardet à ce propos disent : «*les stratégies socio-économiques que nous préconisons depuis 1974, se fondent sur la recherche contractuelle de performances économiques associées à des performances sociales, ou réciproquement*»<sup>126</sup>

Ceci s'articule à deux objectifs qui sont :

«Des objectifs stratégiques d'actions sur l'environnement **externe** de l'entreprise, qui traduisent sa volonté d'agir sur son marché. Ces objectifs constituent ce que nous appelons les actions de **superstructure**, visibles, relativement organisées et planifiées par l'entreprise ;

Des objectifs stratégiques d'actions sur l'environnement **interne** de l'entreprise, notamment pour réduire ces dysfonctionnements majeurs : il s'agit là des actions d'**infrastructure**, qui

---

<sup>126</sup> H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du Roseau*, op. cit, page 148.

peuvent se décliner en six domaines : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée, et mise en œuvre stratégique. L'infrastructure correspond le plus souvent à la partie cachée, non planifiée, mal organisée, de la stratégie.»<sup>127</sup>

Selon l'étude réalisée auprès de petites et moyennes entreprises au Mexique, pour la plupart de celles-ci, il n'existe pas de formalisation du plan stratégique, bien que dans les actions concrètes soient ébauchées leurs stratégies, c'est précisément le cas des entreprises étudiées, raison pour laquelle le PASINTEX a été élaboré.

L'optique socioéconomique est stratégique dans la mesure où elle oriente l'entreprise, dans le processus d'intervention, on peut trouver quelques variantes concernant le modèle de planification stratégique appliqué, en effet dans l'analyse interne, on considère le diagnostic des dysfonctionnements HORIVERT, c'est-à-dire qu'on se base sur la représentation de l'entreprise en fonction des acteurs professionnels en accord avec *l'intersubjectivité contradictoire* qui permet de connaître les différentes représentations sur la problématique de l'organisation. On considère que l'opinion de l'expert est aussi source d'information, ainsi que la grille de compétence. L'optique socioéconomique n'envisage pas les atouts de l'organisation, comme base d'analyse, on se centre sur les dysfonctionnements qui sont des fuites de ressources qui empêchent que l'entreprise développe sa stratégie.

L'environnement compétitif et industriel se manifeste de la même manière dans les deux modèles, il part de l'analyse de l'entreprise en interaction avec son milieu, la situation économique, politique, et socioculturelle du pays où se réalise l'activité économique ; de plus il faut tenir compte des niveaux de rivalité des concurrents du même secteur et de la position de pouvoir que l'entreprise entretient vis à vis de ses fournisseurs et de ses clients. Dans cette recherche, nous avons eu recours au diamant de Porter afin de connaître la position de l'entreprise dans le secteur économique ; à partir de cette analyse ont été présentées les actions stratégiques externes.

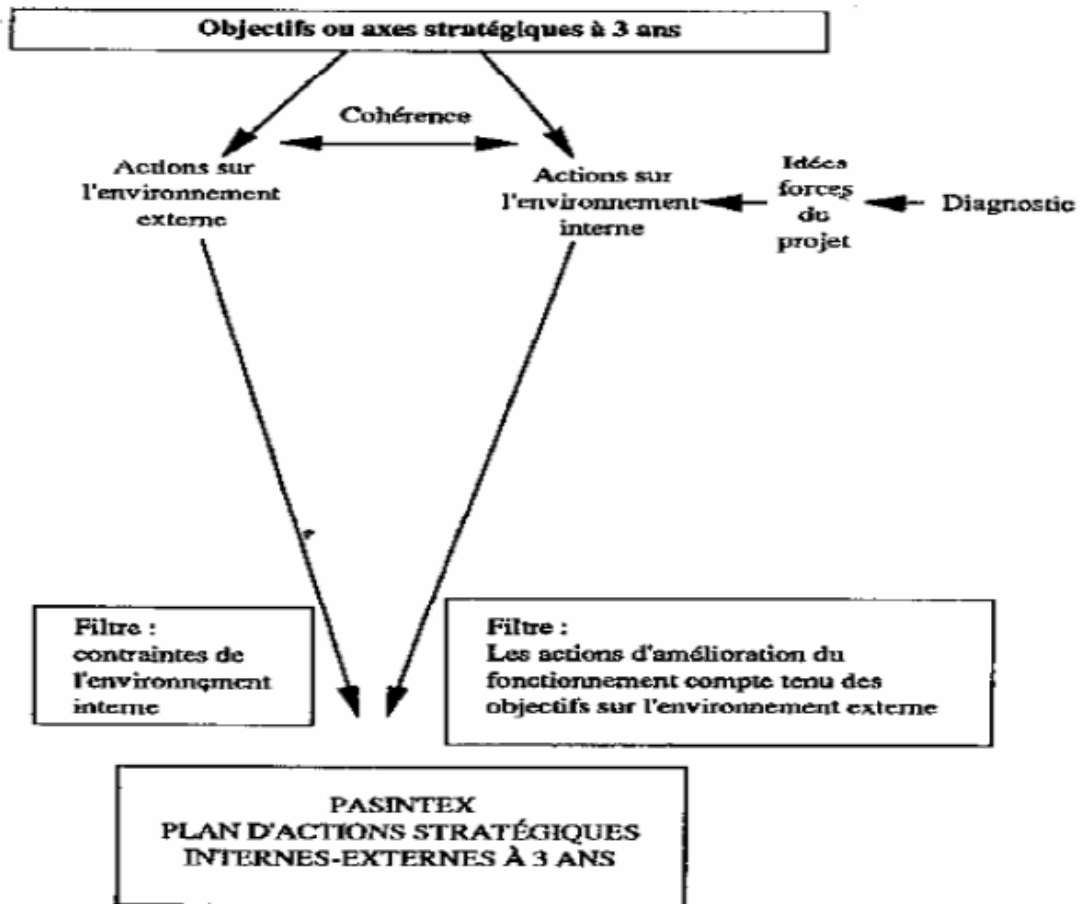
Sur la figure 9-9, nous présentons la cohérence qui existe entre les familles d'objectifs et les actions des deux environnements.

**Figure 9-22. La cohérence des familles d'objectifs ou des familles d'actions définies sur les deux environnements**

---

<sup>127</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, op. cit., page 41.

**Cohérence des familles d'objectifs  
ou des familles d'actions définies sur les deux environnements**



*Source: H. Savall et V. Zardet, Ingénierie stratégique du Roseau, Paris, Economica, page 226.*

L'outil utilisé dans la perspective socioéconomique pour présenter la vision stratégique de l'entreprise est le plan d'actions stratégiques internes et externes PASINTEX, il clarifie la stratégie de l'entreprise à 3 ans voire 5 ans aussi bien vis-à-vis de ses cibles externes (clients, fournisseurs...) que de ses cibles internes (du PDG à l'employé et ouvrier). Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de son environnement externe pertinent et de son « environnement » interne (le personnel, en effet, fait la navette entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise, en permanence).

## 9.2.1 L'application du Plan d'actions stratégiques internes et externes aux trois entreprises étudiées.

Dans les trois entreprises que nous avons étudiées, il y a des dysfonctionnements qui correspondent à la dimension de la mise en œuvre de la stratégie, elles partagent toutes les trois un manque de définition d'une stratégie dûment formalisée et communiquée à tous les acteurs organisationnels. Dans ces trois entreprises il n'y a pas eu de processus stratégique informant sur la situation dans laquelle elles se trouvent et définissant la direction vers laquelle elles choisissent de se diriger. Il est possible d'ébaucher quelques stratégies suivies par les entreprises en accord avec leur patron de comportement, on observe que la prise de décisions stratégiques manque d'analyse et de connaissance profonde du marché dans lequel elles sont implantées. Celles-ci prennent des décisions stratégiques, de manière réactive en répondant aux changements du milieu dans lequel elles sont en compétition, mais aucune de ces entreprises n'a planifié le futur vers lequel elles se dirigent. C'est pourquoi les plans stratégiques proposés se développent à partir du diagnostic interne et d'une analyse du milieu externe où interagissent chacune des entreprises.

Le processus d'une réflexion a commencé à partir de la raison d'être de l'organisation, il a ensuite été possible de rédiger la mission et la vision de chacune des entreprises, objets de notre recherche. Comme le diagnostic des dysfonctionnements avait été établi, le travail du plan des actions de progrès avait déjà démarré, lequel considérait la résolution de dysfonctionnements. Dans la plupart des équipes, on a envisagé la nécessité de définir clairement les objectifs stratégiques de l'entreprise, puisque les travailleurs avaient un sentiment de manque de considération pour leur travail, car ils ne savaient pas en quelle mesure leur activité contribuait au processus stratégique. De plus, on a cherché à établir une stratégie de pénétration sur le marché, en ayant pour objectif d'augmenter les ventes.

Voici maintenant un exemple du plan stratégique de chacune des entreprises analysées.

### 9.2.1.1 L'entreprise de maillots de bain

Dans le diagnostic des dysfonctionnements de l'entreprise, on constate un manque de clarté de la stratégie pour la division des magasins. Il a été détecté que la gérante de magasin, n'identifiait pas de manière claire ses concurrents, en relation au positionnement des produits sur le marché ; après analyse, il s'est avéré que le produit n'est pas positionné dans l'esprit des clients, puisque les maillots sont achetés de façon occasionnelle et non par loyauté à la marque.

Le diagnostic des dysfonctionnements a permis de détecter que les produits vendus par les magasins sont à la mode, tissus d'importation et production de bonne qualité, mais non placés sur le marché, ni dans l'esprit des consommateurs. Ce dysfonctionnement a été mentionné par les vendeuses qui ont suggéré que soit mise en place une stratégie de promotion et de publicité afin que les clientes connaissent la marque et que la satisfaction des acheteurs soit à la hausse, cela se verra reflété sur une augmentation des ventes.

Une analyse des stratégies possibles à mettre en place à court, moyen et long terme, a été réalisée ; la stratégie de pénétration sur le marché a été impulsée par des actions internes et externes.

Les *actions internes* cherchent à résoudre les dysfonctionnements causés par le manque de formation, la haute rotation du personnel et à améliorer l'aménagement des locaux. Si nous nous référons aux dysfonctionnements présentés dans le chapitre 6, dans la relation cliente-vendeuse, s'ouvrait une brèche à propos de la signification des clientes, l'origine sociale des vendeuses restreignait la confiance des clientes ; on a alors mis en place un changement de profil du poste de vendeuse. Des jeunes, hommes et femmes ont été embauchés, venant des classes moyennes, de niveau scolaire plus élevé qu'auparavant. De même, un programme de formation pour le personnel de magasin a été organisé, avec pour contenu : les techniques de vente, la connaissance du produit et la confiance en soi ; l'objectif de cette formation étant que le personnel de ventes acquière une structure personnelle apte à inspirer confiance aux clientes. Les locaux ont été aménagés avec une décoration plus agréable et une ambiance amène (diffusion de musique à la mode) : Pour *les actions externes*, deux stratégies ont été fixées. On a fait alliance avec une entreprise qui confectionne des vêtements de plage masculins, principalement pour le *surfing*, et on a procédé à une stratégie de différenciation d'image de la marque par la mise en place d'un marketing de relation.

Dans les tableaux suivants, sont présentées les actions menées pour chacune des stratégies mentionnées.

Tableau 9-9. Le plan d'actions stratégiques internes-externes  
(Entreprise de maillots de bain)

## PILOTER

## LA

## CROISSANCE

1. *Croissance externe.*  
Augmenter les ventes chaque année de 20% à partir de 2003  
Arriver à un positionnement de la marque dans les classes moyennes et hautes  
Faire que l'image de notre marque soit identifiée avec des produits à la mode et de qualité en dépassant les attentes de nos clients  
Mettre en œuvre un marketing de relation

2. *Croissance interne.*  
Réaliser un programme de formation qui permette d'atteindre les nouveaux objectifs  
Etablir un nouveau profil du personnel de ventes  
Aménager les magasins en fonction de la nouvelle image

3. *Renforcer le potentiel humain actuel et futur de l'entreprise.*  
Développer une politique de Ressources Humaines harmonieuse qui intègre tous les secteurs de l'organisation pour une gestion de qualité  
Atteindre un marketing intégral dans lequel tous les acteurs organisationnels internes et externes partagent nos objectifs stratégiques de qualité et de satisfaction du client

**Objectifs sur l'environnement externe (Marché-Produit)**

*Augmenter la pénétration dans chacun des magasins.*  
Signer une alliance stratégique avec l'entreprise de surf en établissant des processus d'apprentissage des stratégies de différenciation de l'image  
Etablir un programme de promotion et de publicité dirigé aux classes moyennes et hautes du pays  
Etablir un marketing de relation identifiant les clients privilégiés en accord avec le volume de ventes  
Etablir un programme de client distingué, lui proposant des réductions et des invitations aux présentations des collections  
Disposer d'une image corporative et de produits de promotion

## **Objectifs sur l'environnement interne (réduction de dysfonctionnements)**

*Changement de profil du poste de vendeur.*

Embaucher des étudiants en administration, de la classe moyenne, rechercher à intéresser aussi des garçons, que ce poste ne soit plus exclusivement féminin

Créer les compétences nécessaires en techniques de ventes et connaître le produit, pour mieux satisfaire les clients et entretenir avec eux une relation interpersonnelle la meilleure possible afin d'être en mesure de les conseiller efficacement

Encourager une structure de personnalité de confiance en soi qui motive et rassure les clients

Atteindre une standardisation dans le service clientèle et l'image corporative

Standardiser l'image des magasins, leur conférer une atmosphère jeune, par la présentation des vendeurs et la décoration lesquelles seront semblables dans tous les magasins

Etablir un système d'information sur les clients, afin de connaître leurs goûts et leurs préférences, outre donner une attention plus personnalisée aux clients distingués.

Créer des systèmes informatisés de données qui organisent l'information sur les clients distingués.

### **Renforcer le potentiel humain**

Améliorer la gestion des ressources humaines

Etablir des politiques de recrutement et d'évaluation des ressources

Elaborer des plans de formation intégrée qui génère de la valeur personnelle et organisationnelle.

Etablir des politiques de développement de nos ressources humaines

Etablir une gestion participative qui développe un marketing intégral

Faire de chaque directif un manager stratégique socio-économique

Mettre en place le CAPN dans lequel seront spécifiées la participation des travailleurs à la réduction des coûts cachés ainsi que la rétribution pour la participation à l'accomplissement des objectifs

### 9.2.1.2 L'entreprise de jouets

Les principaux dysfonctionnements de cette entreprise sont dus à la mauvaise qualité des jouets qui entraînent leur retour, il faut alors les recycler, la manière de réguler ce dysfonctionnement coûte cher et cause des coûts cachés. Peut-être que le coût caché le plus important est la perte de clients, ce qui se reflète sur une baisse des ventes, de plus il faut considérer l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur jouets et de contrebande de produits venant des Etats Unis et de Chine. Ainsi que nous l'avons signalé plus haut les coûts cachés représentent des fuites de ressources financières ce qui fait perdre à cette entreprise sa compétitivité sur le marché. De plus le manque de plan stratégique a pour conséquence que l'entreprise perd de l'énergie en activités opératoires et non stratégiques.

Les dysfonctionnements détectés dans les secteurs de production, commerciale et ressources humaines sont :

Secteur de production



Manque de sécurité et d'hygiène industrielle

Immeuble détérioré

Inexistence de signalements de prévention par zone

Inexistence de contrôle de qualité dès la conception des moules

Espaces physiques non rentabilisés et occupés par l'emménagement de moules hors circuit

Ressources humaines en excès pendant le processus productif puisque la mauvaise qualité du produit entraîne la nécessité de retoucher les bavures de plastique

Secteur de commercialisation

Inexistence de recherche de marché

Inexistence de rétro-alimentation des nécessités du marché

Inexistence de plans de marketing

Inexistence de canaux de communication, entre le service de production, afin de connaître les tendances des produits demandés par le marché, et le service de ressources humaines

Secteur de ressources humaines

Les demandeurs d'emploi ne sont pas accueillis aimablement par le personnel de ce service

Le secteur ressources humaines n'encourage pas l'identification des travailleurs avec l'entreprise

Les canaux de communication ne sont pas favorisés

La qualité du travail n'est pas reconnue

Inexistence de communication formelle du secteur envers le reste de l'organisation

Non-orientation du travailleur en cas de doute sur sa situation dans l'entreprise

Inexistence de cours de présentation du secteur ou de l'entreprise.

Il n'a pas été possible de constituer des équipes de projets dans cette entreprise, les propositions de plan d'actions stratégiques internes et externes, viennent de l'équipe d'intervention.

**Tableau 9-10. Le plan d'actions stratégiques internes-externes  
(Entreprise de jouets)**

**PILOTER****LA****CROISSANCE***Croissance**externe.*

Augmenter les ventes de 20% chaque année à partir de 2003  
 Atteindre un positionnement de la marque dans les classes moyennes et basses  
 Réduire le retour des commandes causées par la mauvaise qualité des produits  
 Améliorer la qualité des produits

*Croissance**interne.*

Améliorer la sécurité et l'hygiène de l'usine dans le secteur de production  
 Mettre en place des processus de contrôle de qualité depuis la conception des moules jusqu'au montage des jouets  
 Améliorer la distribution des espaces physiques  
 Eliminer les bavures de plastique dans le processus d'injection  
*Réaliser un programme de formation en systèmes de qualité totale*

*Renforcer le potentiel humain actuel et futur de l'entreprise*  
*Développer une politique de Ressources Humaines harmonieuse qui intègre tous les secteurs de l'organisation vers une gestion de qualité*  
*Atteindre un marketing où tous les acteurs organisationnels internes et externes partagent nos objectifs stratégiques de qualité pour la satisfaction du client*

**Objectifs sur l'environnement externe (Marché-Produit)**

*Augmenter la pénétration dans chacun des magasins*

Améliorer la qualité des produits  
 Réaliser une recherche pour produire des jouets nouveaux et de grande acceptation de la part des très jeunes clients

**Objectifs sur l'environnement interne (réduction de dysfonctionnements)**

*Améliorer les processus de production orientés vers la qualité*

Réviser de tous les processus de production

Améliorer la qualité des moules de fabrication afin d'éviter les débordements de plastique.

Intéresser le personnel aux objectifs de qualité de l'entreprise

Créer les compétences nécessaires en techniques de production

*Atteindre une standardisation de qualité des produits*

Standardiser la qualité des produits

*Etablir un système d'information des processus de production qui permettent de détecter des failles*

**Renforcer le potentiel humain**

Améliorer la gestion des ressources humaines

Etablir des politiques d'embauche, de sélection et d'évaluation des ressources humaines

Elaborer les plans de formation intégrée avec l'objectif de développer des compétences qui génèrent de la valeur personnelle et organisationnelle

Etablir des politiques de développement de nos ressources humaines

Etablir une gestion participative qui développe un marketing intégral

Faire de chaque responsable hiérarchique un manager stratégique socio-économique.

Mettre en place le CAPN où soit spécifiées la participation des travailleurs à la réduction des coûts cachés ainsi que leur rétribution pour avoir satisfait les objectifs

### 9.2.1.3 L'entreprise de conseil en environnement

Nous pensons, que dans le cas de l'entreprise en conseil en environnement, les cadres de la direction sont à l'origine de plusieurs dysfonctionnements qui partent d'un manque de formation en gestion ce qui fait que leurs décisions stratégiques sont basées uniquement sur le bon sens, parfois elles vont vers le succès et parfois elles engendrent des coûts cachés qui affectent l'efficacité partiellement ou de manière plus globale. L'entreprise de conseil en environnement a un avantage compétitif, elle recourt à une spécialisation dans des manifestations d'impact environnemental pour le développement de complexes touristiques

sur la « *route des Mayas* », dans l'Etat de Quintana Roo, une autre de ses lignes d'actions concerne les centrales de traitement des eaux et les terrains de golf écologiques, malheureusement les coûts cachés élevés affectent la liquidité de l'entreprise, cette situation amène un risque pour l'accomplissement des obligations fiscales et de crédits bancaires.

Cette entreprise est un exemple typique de comment les dysfonctionnements internes freinent le développement de l'organisation, dans la mesure où le manque d'une stratégie de gestion conduit les membres de la direction à ne pas tirer profit des opportunités externes ; de plus les coûts cachés élevés, les empêchent d'investir dans des points cruciaux ou stratégiques pour l'entreprise, comme par exemple l'investissement immatériel dirigé vers la création du potentiel de tous les acteurs professionnels qui va vers la génération d'une plus grande richesse, qui pourrait être partagée avec tous les acteurs de l'organisation, afin de motiver leur participation en actions allant dans le sens du développement individuel et organisationnel.

Le manque de gestion stratégique projette une série de dysfonctionnements dans tous les domaines d'action, comme le sont par exemple : les conditions de travail, la gestion intégrale, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps et l'application de la stratégie.

Le fait qu'il n'existe pas de stratégie a pour conséquence que les membres de l'organisation perdent la vision globale, raison pour laquelle il a été procédé à l'élaboration du PASINTEX, afin d'être en mesure de visualiser les actions stratégiques de l'entreprise correspondant à cinq années. Il a donc été procédé à l'élaboration d'un plan d'actions prioritaires afin de distinguer les actions primordiales, qui favoriseraient un progrès d'efficience cela se refléterait sur la rentabilité de l'entreprise, sans perdre pour autant de vue le long terme où la création de potentiel représente l'axe stratégique.

Pour l'élaboration du PASINTEX, nous avons recueilli le matériel élaboré dans les groupes de projets, tous les acteurs professionnels ont participé à la proposition d'unités stratégiques d'affaires et de processus de certification.

Le plan d'actions de progrès s'est concentré sur la mise en place d'une gestion des ressources humaines, et a été considéré comme un des axes du PASINTEX correspondant à renforcer la création de potentiel. Par rapport aux conditions internes, on a contemplé l'importance d'améliorer l'organisation du travail par la définition plus précise des équipes, basée sur des projets, les leaders des projets étant ceux qui dirigent la communication avec les membres de la direction pour éviter des problèmes de communication-coordination-concertation et gestion du temps.

Tableau 9-11. Le plan d'actions stratégiques internes-externes (Entreprise de conseil en environnement)

PILOTER	LA	CROISSANCE
1.	<i>Croissance</i>	<i>externe</i>
<p>Réaliser un processus de diversification des services prêtés par l'entreprise, Unité d'affaires comme : Fondation, Tourisme durable et d'aventure, construction écologique, certification..</p> <p>Atteindre une expansion géographique à d'autres états de la République Mexicaine</p> <p>Inclure comme avantage compétitif l'autorisation de permis pour de nouveaux complexes touristiques, par l'étude appropriée de la manifestation de l'impact environnemental</p> <p>Renforcer la participation de l'entreprise à des projets de développement durable</p>		
2.	<i>Croissance</i>	<i>interne :</i>
<p>Acquérir l'équipement nécessaire aux besoins de l'entreprise</p> <p>Mettre en place un système d'information basé sur les principes du SIOFHIS du modèle socioéconomique.</p> <p>Obtenir la certification des processus de l'entreprise et la certification des consultants</p> <p>Concevoir de nouvelles formes d'organisation basées sur des compétences.</p> <p>Améliorer les processus de communication-coordination-concertation</p> <p>Elaborer une gestion socioéconomique et mettre en oeuvre le management socioéconomique.</p>		
3.	<i>Renforcer le potentiel humain actuel et futur de l'entreprise</i>	
<p>Développer une politique de Ressources Humaines harmonieuse qui intègre tous les secteurs de l'organisation dans une gestion de qualité</p> <p>Développer des compétences nouvelles au sein de l'organisation qui génèrent de la valeur pour le personnel et pour l'organisation.</p>		

**Objectifs sur l'environnement externe (Marché-Produit)**

Développer une stratégie de pénétration et de développement de nouveaux marchés dans les services de conseil en environnement

Améliorer la qualité du service en développant des stratégies pour assurer l'approbation du projet touristique.

Etablir des contrats de conseil dans des entreprises touristiques situées dans la zone sud du Pacifique de la République Mexicaine.

Mettre en place une stratégie de diversification des services avec les entreprises afin de couvrir les nécessités des clients.

Créer des entreprises de développement de technologie durable, écotourisme et tourisme d'aventure, fondation, entreprise certificative

**Objectifs sur l'environnement interne (réduction de dysfonctionnements)**

*Améliorer les conditions de travail*

Disposer de matériel informatique en accord aux besoins de l'entreprise et réduire les coûts cachés.  
Améliorer l'ambiance de travail par le perfectionnement de canaux de communication-coordination-concertation ainsi que par la mise en place de politiques de ressources humaines

*Améliorer l'organisation du travail*

Intégrer le personnel aux objectifs de qualité de l'entreprise  
Créer les compétences nécessaires au développement de services nouveaux et améliorer les processus internes

*Mettre en place un système d'information basé sur les principes du SIOFHIS du modèle socioéconomique*

Disposer d'un système de comptabilité et actualiser l'information fiscale et financière  
Établir une base de données de satisfaction du client et disposer d'indicateurs de contrôle  
Concevoir de nouvelles formes d'organisation basées sur les compétences  
Formaliser tous les processus pour procéder à la certification

Renforcer	le	potentiel	humain
Améliorer	la	gestion	des ressources humaines
Etablir	des politiques	d'embauche,	sélection et évaluation des ressources humaines
Elaborer	les plans de formation	intégrée avec	pour objectif de développer des compétences qui
génèrent	de la	valeur	personnelle et organisationnelle
Etablir	des politiques	de développement	des ressources humaines
Etablir	une gestion	participative	qui développe un marketing intégral
Faire	de chaque responsable	hiérarchique	un manager stratégique socio-économique.
Mettre	en place le CAPN	où sera spécifiée	la participation des travailleurs à la réduction des coûts
cachés	et leur rétribution	pour l'accomplissement	de ces objectifs

Il est possible d'observer que l'outil PASINTEX est en fait, la formalisation de la stratégie de l'entreprise, c'est la synthèse d'un travail complexe d'analyse, de réflexion et de concertation avec tous les acteurs organisationnels.

Afin de mieux connaître le processus de la stratégie de gestion socioéconomique et de le comparer aux modèles traditionnels de planification stratégique, dans la troisième partie, nous en présentons les principaux concepts ainsi que la logique d'action réflexive interne qui permet d'établir la stratégie mentionnée dans chacune des entreprises que nous avons étudiées.

Présentons maintenant le Plan d'Actions Prioritaires, outil qui décrit les actions concrètes qui devront être réalisées à court terme pour atteindre l'objectif stratégique à long terme. Pour répondre au principe de décentralisation du management socioéconomique le PASINTEX, décline plusieurs Plans d'Actions Prioritaires. Cette déclinaison correspond à l'élaboration de PAP, par unités de travail, qui seront prolongées par le contrat d'activités périodiquement négociables (CAPN) par lequel sont formalisées les actions de chacun des membres de l'organisation.

### 9.3 Le plan d'actions prioritaires (PAP)

Pour établir le plan stratégique sur 3 ou 5 années de vie de l'entreprise, il est indispensable d'établir un calendrier des actions par périodes plus courtes (six mois) dans lesquelles les objectifs prioritaires d'une unité de travail doivent être développés dans un plan d'actions prioritaires, dans ce plan on procède à un inventaire d'**actions** sélectionnées qui devront se



réaliser pendant une période déterminée, qui en général correspond à un semestre et vise les objectifs **prioritaires**. Deux sources d'information contribuent à la construction du PAP : la stratégie de l'entreprise et le diagnostic des dysfonctionnements de l'unité.

Au niveau de l'entreprise les objectifs concernés sont ceux qui correspondent à son environnement externe, c'est-à-dire à son action sur le marché. Son milieu interne est déterminé par la réduction des dysfonctionnements détectés par le diagnostic, le PAP participe à l'établissement du diagnostic. Les objectifs prioritaires des objectifs sont alors ainsi identifiés.

Passer d'un plan d'actions stratégiques internes-externes à un plan d'actions prioritaires se déroule sur trois étapes.

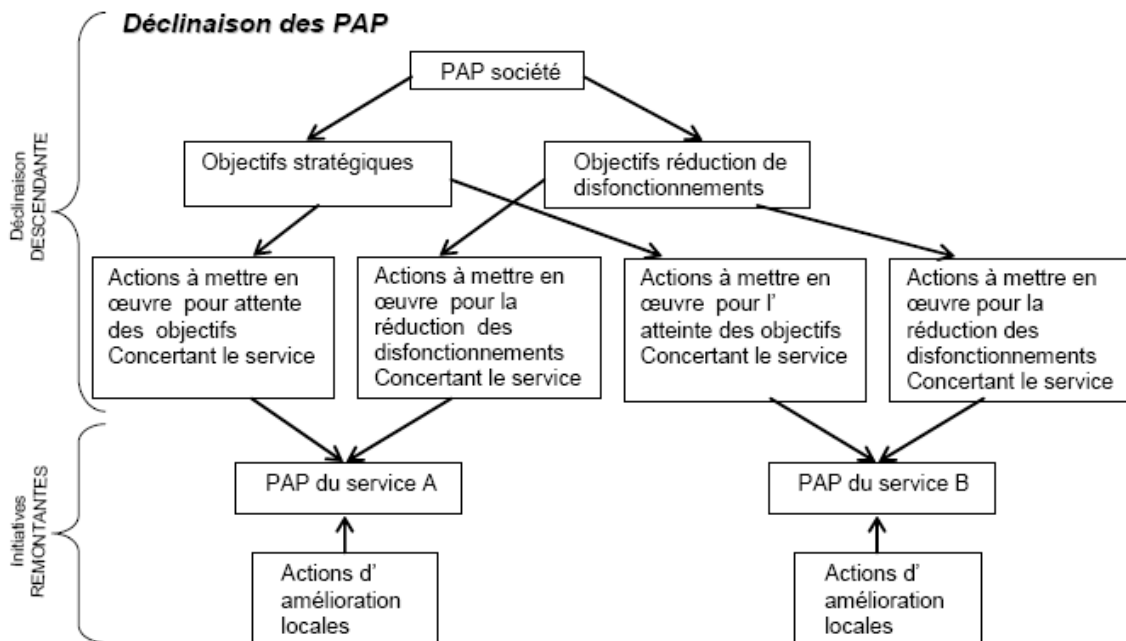
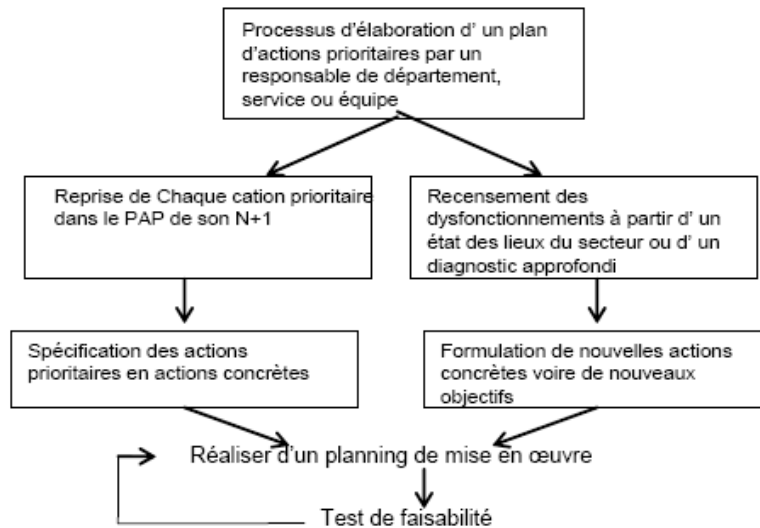
Les objectifs doivent se poser au niveau des actions

Les actions sont ensuite réparties en tâches semestrielles

Ensuite, il faut considérer la durée de leur accomplissement, planifier ou estimer les délais de réalisation du PAP en termes de gestion du temps.

Chaque responsable d'une unité de l'entreprise prépare son PAP, il le soumet à son supérieur hiérarchique. Il s'agit d'un développement descendant, puisque les actions prioritaires au niveau de la société sont déterminées par les actions prioritaires des services, puis des sections. Chaque PAP favorise l'insertion des diagnostics et des projets locaux (micro-espace) ainsi que la réduction des dysfonctionnements, comme nous pouvons le constater sur la figure 9-10.

Figure 9-23. La procédure d'élaboration des PAP



Source: H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les Coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica, 1995, 3<sup>e</sup> édition, page 48.

Le PAP synthétise les quatre principes fondamentaux du management socioéconomique qui sont

le principe de **stimulation** avec la traduction des objectifs stratégiques en actions.

le principe de **décentralisation** avec la déclinaison des PAP puis des CAPN.

le principe de **synchronisation** avec la répartition dans le temps des actions à mettre en œuvre.

le principe de **vigilance** par l'identification des points à surveiller.»<sup>128</sup>

Présentons maintenant un exemple du passage des objectifs prioritaires au passage des actions prioritaires, dans le cas de l'entreprise de conseil, pour connaître le plan stratégique complet, consulter l'annexe correspondante.

Tableau 9-12. L'axe stratégique de Gestion des Ressources Humaines

Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Indicateurs
Améliorer le système de compensations de l'entreprise actuellement qu'elle puisse accorder aux travailleurs prestations minimales prévues par la loi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluer si le niveau de rétribution de l'organisation doit être supérieur, égal ou inférieur à celui qui prédomine dans le secteur dont elle dispose pour qu'elle puisse accorder les prestations minimales prévues par la loi.</li> <li>2. Déterminer un certain nombre de catégories en terme de responsabilité afin de faciliter le processus de comparaison entre les salaires (postes qualifiés, non qualifiés, spécialisés)</li> <li>3. Définir le différentiel entre les employés récemment embauchés et ceux qui ont accumulé de l'ancienneté</li> <li>4. Etablir des intervalles dans lesquels seront attribuées des augmentations de salaires ainsi que le degré selon lequel le mérite, l'ancienneté ou les deux auront des incidences sur les augmentations</li> </ol>	Degrés de satisfaction des travailleurs par rapport au système de compensation modifié
Rémunérer l'employé en fonction de la réussite de chaque projet afin qu'il perçoive la reconnaissance de son application	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborer une grille qui mette en relation la rémunération et l'application des travailleurs</li> <li>2. Accorder des primes de participation aux projets</li> <li>3. Accorder des compensations en échange de la contribution en considérant que celle-ci soit proportionnelle en termes d'apport.</li> </ol>	Elaborer une grille des salaires qui déterminera les compensations que les travailleurs percevront.

<sup>128</sup> H. Savall et V. Zardet. *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, op. cit, page 44.

Consulter les employés sur le type de compensation qu'ils souhaiteraient recevoir, bons non divers, assurances vie, assurance médicale privée pour L'entreprise devra négocier avec l'employé afin de déterminer ce qui est préférable pour les deux parties.

<p>Elaborer une étude profonde des salaires afin d'améliorer la situation actuelle du système de compensation.</p>	<p>Accorder les compensations</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prendre contact avec le comptable de l'entreprise.</li> <li>2. Demander une analyse qui estime le coût de la situation actuelle du système des salaires</li> <li>3. Demander au comptable une analyse estimant le coût d'une situation qui contemple que l'entreprise accorde les prestations prévues par la loi</li> <li>4. Evaluer la meilleure option pour la santé fiscale de l'entreprise</li> <li>5. Prendre la décision la plus viable</li> </ol>	<p>Augmenter la productivité par projet</p> <p>Déterminer le Coût Bénéfice des salaires proposés.</p>
--	--	---

L'élaboration du PAP, permet de planifier les activités prioritaires et de prévoir les moyens nécessaires à l'accomplissement des actions. Le recours à cet outil évite les actions d'urgence. Un autre avantage du PAP, c'est qu'il favorise la concertation et la négociation dans la mesure où il est forgé par le dirigeant et l'encadrement, son application débouche sur la préparation du contrat d'activités périodiquement négociables (CAPN) pour la sélection d'actions particulièrement stratégiques, il identifie aussi les indicateurs nécessaires à la mise en marche du tableau de bord de pilotage (TDBP) qui inclut les indicateurs de gestion courante.

#### **9.4 Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN)**

C'est dans ces processus de création ou de régénération de confiance que nous trouvons le CAPN, qui est une règle du jeu explicite et écrite au sein de l'entreprise. L'objectif du CAPN est de réguler pendant une période ( qui en général est semestrielle) les relations professionnelles de chacun des individus qui participent à l'organisation avec leur supérieur hiérarchique direct, afin de stimuler et d'améliorer la productivité à court et long terme. Au cours de ce processus de négociation on établit les engagements mutuels qui permettent de

réduire les dysfonctionnements détectés par le diagnostic socioéconomique et leur impact sur les coûts cachés. De plus, on établit les mécanismes qui mettront en œuvre le plan d'actions de progrès proposé par les acteurs organisationnels.

Le CAPN, est aussi un outil de synchronisation des actions qui visent les objectifs stratégiques proposés. Chaque travailleur a un CAPN et complète son salaire qui est autofinancé par la réduction des coûts cachés

Le CAPN dispose d'une sélection d'objectifs prioritaires, personnalisés et reliés aux actions prioritaires collectives de la période, à partir du diagnostic des dysfonctionnements. Son principe fondamental c'est que les deux parties doivent gagner (le personnel et l'entreprise), par l'obtention des performances socioéconomiques.<sup>129</sup> Le CAPN représente la clé principale du management socioéconomique expérimenté par l'ISEOR.

L'accord que le CAPN constitue est donné par les objectifs de l'augmentation de l'efficacité de l'individu et la contrepartie de l'entreprise, constituée par l'engagement qu'elle a acquis pour se doter de moyens nécessaires pour l'accomplissement des objectifs, ceux-ci sont déterminés par le critère de qualité du professionnalisme de chacun et d'un complément de salaire qui serait le complément correspondant à la reconnaissance de l'entreprise pour la contribution du personnel aux progrès des performances économiques.

Le CAPN est un accord réciproque et négociable dans une période déterminée, de plus il peut être ajusté en fonction de chaque individu et de son supérieur hiérarchique, il est donc un moyen essentiel pour l'évaluation des activités : la négociation consiste en :

- a) La définition d'actions de progrès
- b) Les moyens nécessaires pour que ces actions aient du succès
- c) Des critères d'évaluation du progrès
- d) La modalité d'attribution de compléments de salaire correspondant au progrès réalisé

Les objectifs qui seront évalués par l'entreprise, sont ceux qui sont considérés comme prioritaires et qui vont répondre de l'accomplissement de la stratégie de l'entreprise. Ces objectifs sont de deux types qui doivent être en PAP. (Figure 9-11)

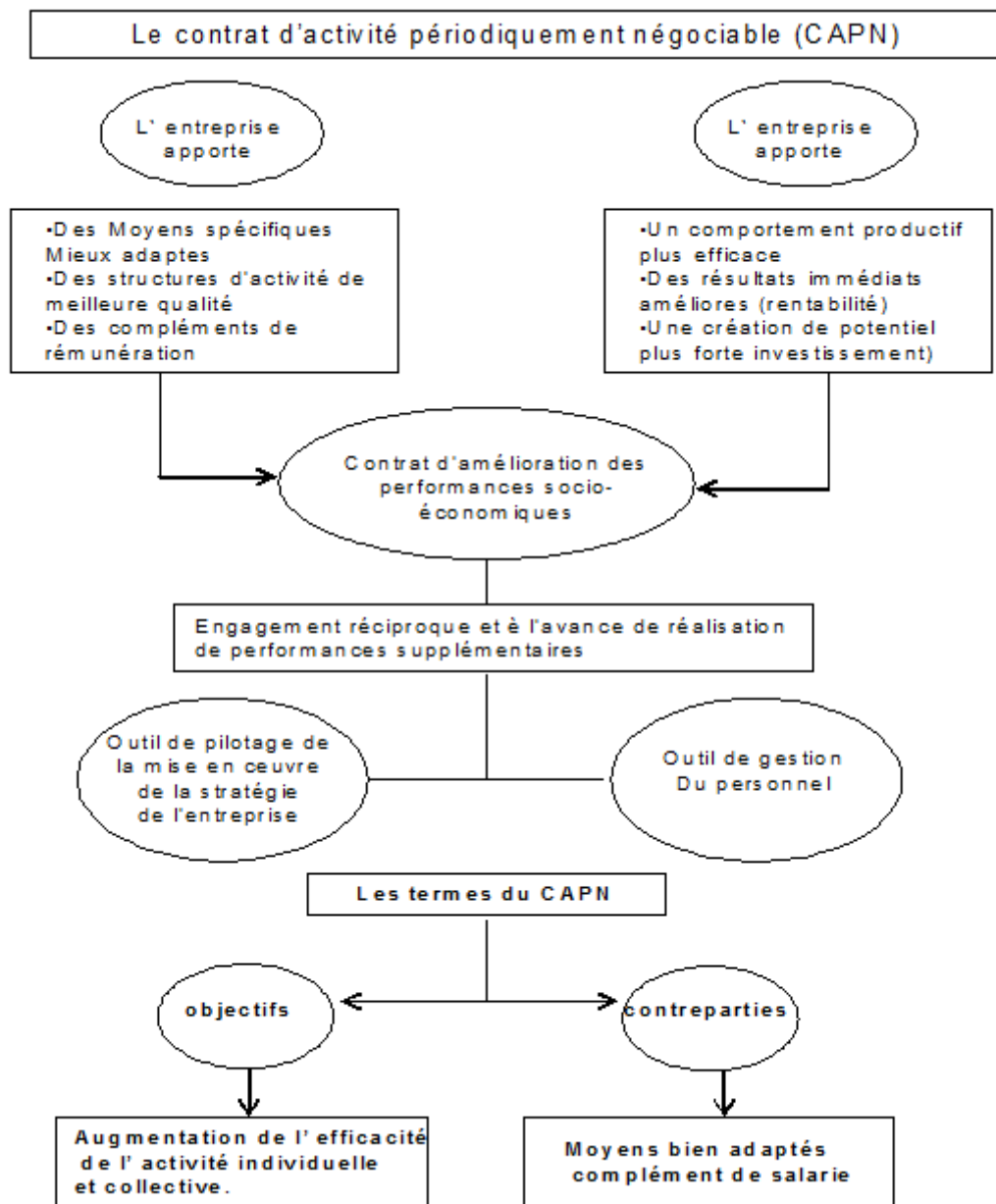
a) *Objectifs de performances immédiats*: ils incluent les objectifs de réduction qui n'ont pas été forcément inclus dans le PAP, mais peut être dans le CAPN, de plus on considère les produits des comptes des performances de l'exercice.

---

<sup>129</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Gestion Économica, Paris, 1995, page 21.

b) *Objectifs dirigés vers la création de potentiel* : ce sont les actions qui vont contribuer aux performances immédiats, mais de période immédiatement antérieure, elles sont orientées vers la création de compétences, de comportements de comportement permanent, de produits nouveaux, de recours à des technologies nouvelles et de compétitivité à long terme.

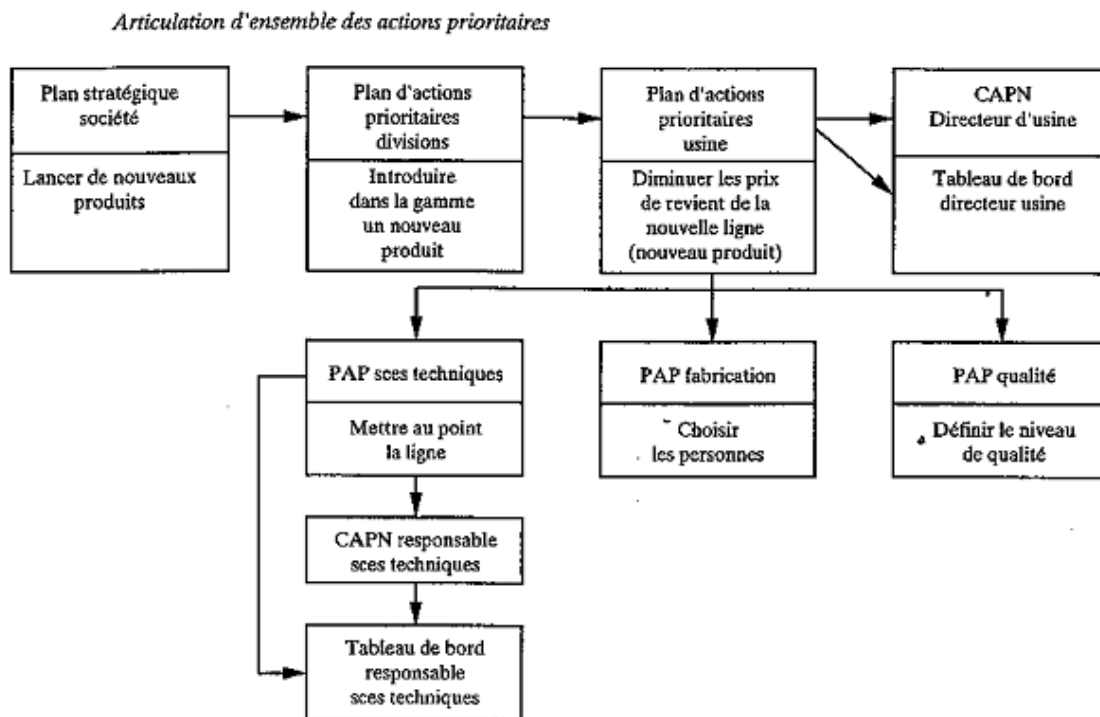
Figure 9-24. Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN)



Source: SAVALL, Henri et Véronique ZARDET, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Gestion Économica, Paris, 1995, pp. 37

Le CAPN est intimement lié au plan d'actions prioritaires (PAP) et avec le tableau de bord pilotage décentralisé, il permet aux directeurs de co-piloter l'ensemble des activités qui figurent sur le tableau de bord de pilotage de la direction générale, sur la figure 9-12, nous trouvons un exemple de l'articulation des outils.

Figure 9-25. L'articulation d'ensemble des actions prioritaires



*Source: SAVALL, Henri et Véronique ZARDET, Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, Gestion Économica, Paris, 1995, pp. 54.*

Le CAPN, outre être une source de stimulation et de reconnaissance des activités réalisées par les travailleurs, est aussi une source d'évaluation de la réalisation des objectifs proposés, il favorise aussi l'établissement des objectifs correspondant à la deuxième période. C'est la raison pour laquelle, à la fin d'une période dans le processus d'évaluation finale du premier CAPN, s'établit le processus de négociation initiale : le CAPN de la période suivante.

Savall et Zardet remarquent que le CAPN est en même temps un système d'objectifs et de moyens personnalisés pour les atteindre.

“Ainsi, les contrats d'activité périodiquement négociables (CAPN) sont à la fois un système d'objectifs-moyens personnalisé (collectifs, d'équipe et individuels), assortis de complément

de salaire et accompagné d'un dispositif semestriel de dialogue, de discussion, de résolutions. Le fonctionnement des CAPN (comme celui de PAP : Plan d'Actions Prioritaires), nécessite au départ et, auto-entretien ensuite, des relations bilatérales, hiérarchiques et transversales, de confiance : le tête-à-tête permet l'écoute réciproque, permet d'aborder des sujets délicats fréquemment tabous : oser parler de comportements qui ont été source de dysfonctionnements, oser demander à son supérieur hiérarchique des explications sur un incident, oser lui demander des informations plus régulières.... La confiance, c'est oser se parler lors de ces moments privilégiés de dialogue professionnel que sont les entretiens de négociation et d'évaluation des CAPN.<sup>130</sup>

Le CAPN doit être élaboré conjointement entre le travailleur et son supérieur hiérarchique. Tous les acteurs professionnels, ceux qui ont une relation contractuelle et professionnelle, ont l'obligation d'établir leur propre CAPN, même la direction générale.

Il est important de remarquer que le stimulus doit être suffisamment attractif pour motiver l'action des acteurs professionnels. En relation avec les entreprises étudiées, le CAPN n'a pas pu être mis en place. Le processus de formation a été amorcé ainsi que celui de sensibilisation pour l'application de cet outil. Nous présentons un effet simulé de l'établissement du CAPN de l'assistant administratif de l'entreprise de conseil. (Voir tableau 9-6)

#### Tableau 9-13. Le CAPN de l'Assistante Administrative

---

<sup>130</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 35.



NOM PRÉNOM	Exemple fictif
FONCTION	Auxiliaire comptable
SECTEUR/ EQUIPE	Direction Exécutive

PERIODE	1 <sup>er</sup> semestre 2004 1 janvier 2004
DU	
AU	30 juin 2004

ACCORD POUR L'ÉTABLISSEMENT DE L'ENGAGEMENT POUR LES POINTS 1 et 3

16 janvier 2004 \_\_\_\_\_

L'INTÉRESSÉ :

SON SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

CONCLUSIONS À PROPOS DES RÉUSSITES	
ACCORDS SUR LE POINT 2	
MONTANT DE LA PRIME ATTRIBUEE	\$
OBSERVATIONS	

1. OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS A DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au 01/01/2004	GRADUER LE NIVEAU FINAL A ATTEINDRE AU : 30/06/2004			MOYENS SPÉCIFIQUES ASSIGNÉS	% PONDE- RATION
			1/3	2/3	3/3		
RESULTAT DE GESTION COURANTE							
1	Contrôler les comptes à encaisser de l'entreprise	Concilier les comptes des Clients et déterminer les soldes réels	28 février 2004	30 avril 2004	30 juin 2004	Conciliation entre registres comptables et contrôle de contrats	25 %

2	<p>Contrôler les comptes bancaires</p> <p>Réaliser à temps l'encaissement</p> <p>Programmer les paiements en accord à la politique</p>	<p>Concilier les comptes bancaires avec la comptabilité.</p> <p>Ne réaliser aucun paiement sans disposer des fonds nécessaires</p>	<p>Conciliation des comptes bancaires</p> <p>Planification de l'encaissement en accord aux contrats</p> <p>Elaborer des factures en accord au contrat et à l'avance du projet</p>	<p>Conciliation des comptes bancaires</p> <p>Planification de l'encaissement en accord aux contrats</p> <p>Elaborer des factures en accord au contrat et à l'avance du projet</p>	<p>Elaborer un rapport quotidien des recettes et des dépenses</p> <p>Conciliation des comptes bancaires</p> <p>Planification de l'encaissement en accord aux contrats</p> <p>Elaboration de factures en accord au contrat et à l'avance du projet</p>	<p>Disposer du manuel de l'organisation</p> <p>Réunion avec la directrice exécutive et les leaders de projets pour planifier l'encaissement et les paiements en accord avec les délais établis</p> <p>Respecter les politiques de revenus</p>	20 %
3	Coordonner l'agenda de la directrice exécutive	Concilier les activités de la directrice exécutive	<p>Programmer des voyages</p> <p>Programmer des réunions avec les clients</p> <p>Programmer des réunions efficaces pour la prise de décisions</p>			Réunion hebdomadaire avec la directrice exécutive	5%
4	Programmer et réaliser des paiements internes et aux fournisseurs	Révision de documents fiscaux	<p>Programmer les paiements en accord avec la politique des dépenses</p> <p>Révision de documents en accord avec les dispositions fiscales</p>			Elaborer les alignements établis par la directrice exécutive	5%
CREATION DE POTENTIEL							
5	Apprendre le programme de comptabilité fiscale	Retards dans le registre comptable	Registre comptable des factures	Registre comptable des factures	Registre comptable des factures	Formation en outil de comptabilité fiscale	10 %
6	Apprendre à élaborer un devis de recettes et de dépenses	Elaboration du devis de recettes et de dépenses du semestre	Apprendre à prévoir les revenus	Apprendre à prévoir les dépenses	Faire un brouillon pour le 2 <sup>ème</sup> semestre	Formation financière et en outil	15 %
COMPORTEMENT							
7	Utiliser régulièrement la fiche de résolution	Suivi des accords par personne	De 11 à 15 non utilisées au cours des réunions	De 6 à 10 non utilisées au cours des réunions	De 0 à 5 non utilisées au cours des réunions	Cours de formation sur l'outil	10 %
8	<p>Informar la directrice du manque de continuité des accords</p> <p>Ordonner le matériel</p> <p>Proposer des idées</p> <p>Transmission du savoir-faire</p> <p>Coopérer</p> <p>Loyauté</p> <p>Honnêteté</p>	Problèmes d'information	De 11 à 15 n'a pas informé sur le manque de continuité	De 6 à 10 n'a pas informé sur le manque de continuité	De 0 à 5 n'a pas informé sur le manque de continuité	Procédures de suivis des accords	10 %
<b>TOTAL</b>							100%

## 2) OBJECTIFS RÉALISÉS

NIVEAU ATTEINT AU 30 juin 04	CONCLUSION SUR LA RÉUSSITE DES OBJECTIFS	OBSERVATIONS (Sources éventuelles de la déviation ou erreur, moyens effectivement assignés)
2/3	<u>Gestion courante</u>	La directrice n'a pas respecté le temps de formation ni la communication-coordination-concertation La directrice n'a pas autorisé les politiques correspondantes
2/3	<u>Création de potentiel</u>	Le temps consacré à la formation en compétences a été bas à cause du poids du travail.
3/3	<u>Comportements attendus</u>	Les comportements attendus se sont manifestés dans leur totalité, dans toutes les réunions a été utilisés la fiche de résolution, cependant il y a un problème quant à l'accomplissement des accords
8	TOTAL DES COEFFICIENTS PONDERES	TAUX D'ÉVALUATION GLOBALE (0-1/3-2/3-3/3) (10%) =>

### 3) COMPLEMENT DE SALAIRES

#### 3.1) MONTANT MAXIMUM PREVISIONNEL DE LA PRIME

MOIS D'ACTIVITÉ	SALAIRE DE BASE
FEVRIER 2004	10 500 \$
MARS2004	10 500 \$
AVRIL 2004	10 500 \$
MAI 2004	10 500 \$
JUIN 2004	10 500 \$
JUILLET 2004	10 500 \$
<b>TOTAL</b>	<b>63 000 \$</b>

X 15 % = 9 450 \$

#### 3.2) CALCUL DE LA PRIME ATTRIBUÉE

FRACTION ATTRIBUÉE = 2/3 X 10% = 6 300\$

PAYABLE LE : 15 juillet 2004

PJUC : Reproduction interdite et présentation réservée document strictement confidentiel

Il est important de souligner que la mise en place du contrat d'activités périodiquement négociables CAPN synthétise la gestion des ressources humaines, la philosophie et le compromis de l'entreprise par la disposition du *management socioéconomique*, comme il est possible de l'observer la gestion est basée sur la participation des travailleurs à la concertation

d'objectifs et de leur forme d'évaluation. Souvenons-nous que semestriellement, l'accord doit être renouvelé, c'est pourquoi il faut aborder une nouvelle période de concertation et de négociation à partir de l'expérience antérieure.

Dans cet outil on peut constater les quatre principes du modèle socioéconomique qui sont : stimulation, délégation, synchronisation et surveillance. A propos de la délégation, le CAPN fait que le collaborateur négocie que celle-ci soit concertée avec le transfert des connaissances requises..

## **9.5 Le tableau de bord de pilotage stratégique**

Cet outil est un ensemble d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers. Le principe du tableau de bord de pilotage est un reflet de la stratégie et du budget accordé par l'entreprise, sur une forme suffisamment détaillée mais simple et pédagogique pour permettre le pilotage concret de toutes les instances.

Dans l'entreprise quiconque peut avoir son propre tableau de bord, surtout la direction et les cadres directifs, puisque celui-ci les aidera à analyser chacune de leurs décisions. Le tableau de pilotage est un outil d'aide au *management socioéconomique* et s'articule avec le CAPN en utilisant les indicateurs d'évaluation qui met le supérieur hiérarchique direct en mesure de situer chacun des individus dans le cadre d'une évaluation collective

Les indicateurs apportent une information qui revêt un sens particulier pour celui qui y recourt pour la prise de décisions. Citons Savall et Zardet, «*Le tableau de bord est un système composé d'indicateurs, construit et organisé dans une finalité précise : réaliser la mission et les objectifs de son titulaire.*

*La mission et les objectifs constituent les filtres que l'acteur utilise pour sélectionner certaines informations parmi la masse immense d'informations en gisement dans l'entreprise. L'indicateur constitue donc un clignotant, appelant un acte décisif, lorsqu'il s'allume, autrement dit lorsqu'un écart est enregistré entre la réalité mesurée et l'objectif. C'est un indice de qualité de fonctionnement dans le cas contraire : il renseigne ainsi sur le fait que la réalité mesurée concorde avec l'orthofonctionnement.* »<sup>131</sup>

Sur le tableau suivant nous présentons les indicateurs des travailleurs au sein de l'entreprise de conseil en environnement.

---

<sup>131</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 89.

Tableau 9-14. Les indicateurs pour la construction du Tableau de bord de pilotage stratégique

Indicateur	Formule	Justification
Temps moyen de cotation d'un projet	Somme des temps de cotation par projet pendant une période déterminée / Nombre de cotations effectuées pendant une période déterminée	Qualité du service
Durée moyenne d'un projet	Somme des temps nécessaires à l'élaboration d'un projet pendant une période déterminée / Total des projets pendant une période déterminée	Qualité du service et efficacité au travail
Pourcentage des projets livrés à temps	Total des projets livrés à temps dans une période déterminée / Total des projets pendant une période déterminée X 100	Qualité du service et efficacité au travail
Coût moyen par type de projet	Somme des coûts par type de projet pendant une période déterminée / Nombre total de projets du même type pendant une période déterminée	Référence de coûts du service
Pourcentage de revenu par Unité Stratégique d'Affaires	Revenus de chaque Unité Stratégique / Revenus totaux X 100	Pourcentage de contribution des revenus pour chaque Unité
Pourcentage de revenu du secteur du gouvernement	Revenus par projet secteur gouvernement / Total de revenus X 100	Utilité par type de client
Pourcentage des cotations approuvées	Cotations approuvées / Total des cotations X 100	Nombre de projets à réaliser
Pourcentage des coûts par projet	Coût par projet / Revenu par projet	Coût par projet
Pourcentage de revenus par client	Revenu par projet secteur privé / Total de revenus X 100	Utilité par type de client
Pourcentage d'employés spécialisés	Total des employés ayant suivi des études spécialisées / Total des employés	Spécialisation et préparation des ressources humaines
Pourcentage de croissance ou diminution de rentabilité	Revenus par x années / Revenus de l'année précédente - 1 X 100	Croissance de l'entreprise
Pourcentage de revenus par client	Revenu par client / Total des revenus X 100	Importance des clients par rentabilité
Image et publicité de l'entreprise en événements et expositions	Nombre de clients par foires / total de clients	Présence de l'entreprise à des événements
Pourcentage de projets réalisés à partir d'une étude de faisabilité	Nombre d'études de faisabilité réalisées / Total de projets X 100	Suivi des études de faisabilité
Pourcentage de projets autorisés par la SEMARNAT	Nombre de projets autorisés par SEMARNAT / Total des projets X 100	Succès des projets ayant approbation gouvernementale
Pourcentage des ventes par région	Ventes par région / Ventes totales X 100	Distribution Géographique
Taux de croissance des ventes	Ventes actuelles / ventes antérieures - 1 X 100	Performance de l'entreprise
Pourcentage des coûts internes par projet	Coûts internes / Coût total par projet X 100	Intégration du coût
Pourcentage des coûts externes par projet	Coûts externes / Coût total par projet X 100	Intégration du coût
Marge d'utilité nette sur les ventes	Utilité nette / Ventes nettes X 100	Indicateur de rentabilité
Marge brute sur les ventes	Ventes - Coût de ventes / Ventes nettes X 100	Indicateur de rentabilité
Productivité des actifs	Revenus bruts - impôts / Capital	Indicateur de rentabilité
Taux interne de retour	Utilité nette avant impôt / Total actifs X 100	Indicateur de rentabilité
Retour sur capital	Utilité nette après impôt / Capital moyen X 100	Indicateur de rentabilité
Raison Circulante	Actif circulant / Passif Circulant	Indicateur de liquidité
Jours de vente avant encaissement	Comptes à encaisser / Ventes annuelles / 360	Indicateur d'activité
Rotation des actifs fixes	Ventes / Actifs fixes nets	Indicateur d'activité
Rotation des actifs totaux	Ventes / Actifs totaux	Indicateur d'activité
Raison d'endettement	Total passif / Total des actifs	Indicateur d'endettement

Dans les entreprises que nous avons étudiées, le tableau de bord de pilotage stratégique n'a pas été établi, cependant il a été procédé à une sélection d'indicateurs que les propriétaires et directeurs ont jugé important de contrôler. Ces indicateurs sélectionnés servent à comparer le progrès de l'entreprise pour la mise en place de sa stratégie, d'autres indicateurs ont été inclus dans la formulation des plans stratégiques et ils sont intégrés dans l'annexe de l'entreprise.

Signalons que trois principes guident la construction d'un tableau de bord de pilotage stratégique

Insérer des objectifs stratégiques au sein même du tableau de bord

Articuler des indicateurs de performances immédiats et de création de potentiel

Choisir des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Le Tableau de bord de pilotage stratégique rend possible la conduite de l'entreprise, en effet en fonction de la déviation des performances espérés sont prises des actions correctives qui débloquent les problèmes ce qui permet de continuer d'avancer. Le pilotage stratégique consiste à ajuster et à rendre compatible l'activité quotidienne de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques, en contrôlant des tâches mal assumées par l'encadrement qui n'a que des fonctions opératoires et non stratégiques.

Pour Savall et Zardet il y a trois types d'actions nécessaires pour réaliser efficacement le pilotage de l'entreprise :

«Prendre des décisions et réaliser des actes de mise en oeuvre stratégique : il s'agit là d'un principe **d'énergie de passage à l'acte** des acteurs.

Faire partager le contenu des décisions avec d'autres acteurs : principe de **coopération** indispensable dans la mise en application des décisions.

Disposer d'un tableau de bord de pilotage stratégique bien conçu et maniable : principe **d'instrumentation.** »<sup>132</sup>

L'interaction de ces trois principes d'énergie, de coopération et d'instrumentation, crée les conditions nécessaires pour une conduite efficace de l'entreprise. Ces trois principes se rejoignent et découlent sur le SIOFHIS

*Système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes.*

---

<sup>132</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 88.

« Les effets SIOFHIS peuvent être définis comme la réalisation d'actes efficaces de gestion impulsés par des informations comprises et analysées par les récepteurs (« humainement intégrés ») en se référant aux objectifs stratégiques de l'entreprise. »<sup>133</sup>

La mise en place du tableau de bord de pilotage stratégique, pour les petites entreprises est fondamentale, puisqu'il influe sur les décisions de l'encadrement des entreprises argumentées par les indicateurs proposés. Nous avons déjà remarqué que parmi les dysfonctionnements des Pymes étudiées, se trouve le manque d'information qui stimule la prise de décisions rationnelles et qu'à partir de là les décisions peuvent être prises avec des critères d'expérience et de subjectivité.

## **9.6 La gestion du temps (GT)**

Le temps comme moyen organisationnel n'est pas conceptualisé, on ne considère pas l'importance d'en réaliser une gestion. Selon les études réalisées par Savall et Zardet, le temps est source de dysfonctionnements dans les dimensions des conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, formation intégrée et pour l'application de la stratégie. Simultanément, il existe des dysfonctionnements qui trouvent leur origine dans ces dimensions et affectent la gestion du facteur temps. Le manque de politiques organisationnelles fait que des décisions est prises en retard parce qu'il faut attendre que ce soit des membres de la direction qui décident, souvent il s'agit de décisions routinières qui ne doit qu'être formalisées.

En relation avec des activités qui peuvent être réalisées dans un temps déterminé, souvent il en est tout à fait autrement. Savall et Zardet<sup>134</sup> affirment qu'il y a deux politiques qui donnent des exemples de deux comportements qui se rencontrent communément:

la politique du *lièvre* qu'on trouve chez ceux qui veulent tout faire mais se dispersent. Leur conduite reflète une surexcitation, précipitation, tension, répercussion sur le travail des autres, emploi du temps surchargé.

La politique de l'*autruche* ceux qui ne tiennent pas compte de la surcharge de travail et s'enferment dans la routine. Ils se conduisent comme des peureux et se murent dans la paresse et la passivité. Ils ont un emploi du temps routinier.

La gestion du temps dans le contexte de l'analyse socioéconomique n'a pas pour objet de contrôler les acteurs organisationnels, mais de tirer le meilleur profit possible du temps pour

---

<sup>133</sup> H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., page 88.

<sup>134</sup> H. Savall et V. Zardet, *Gestión del tiempo*, Matériel de formation des consultants, ISEOR, Lyon France, novembre 1999.

les tâches stratégiques. L'outil utilisé à cette fin est la fiche d'autoanalyse du temps qui cherche à :

Mesurer le degré d'autonomie, de dispersion, d'initiative et de fractionnement du temps.

Identifier la partie d'activité individuelle et collective

Identifier la partie d'activité de gestion courante, de la direction stratégique

Identifier le temps utilisé pour la régulation des dysfonctionnements.

La fiche d'autoanalyse du temps concerne la durée d'une semaine. Grâce à cet outil, il est possible d'identifier et de classer les actions concrètes, à la fin de la semaine, ces actions réalisées sont analysées, et on doit prendre quelques-unes de ces décisions :

Tâches à *préserver* : elles dérivent de la fonction et ne peuvent pas être transférées ou déléguées.

Tâches *qui peuvent être déléguées* : elles dérivent de la fonction et peuvent être déléguées régulièrement ou de manière occasionnelle. Ces fonctions peuvent devenir source de surcharge de travail.

Tâches *qui peuvent être transférées* : ce sont celles qui doivent être immédiatement transférées, parce qu'elles ne font pas partie de la fonction ou parce qu'elles sont devenues inutiles.

Dans les trois entreprises que nous avons étudiées, nous avons proposé une formation en outil d'autoanalyse du temps aux directeurs, dans la présentation, nous avons insisté sur l'engendrement de coûts cachés causés par une mauvaise gestion du temps. Dans les trois entreprises il y a eu des objections quant à son application, c'est la surcharge de travail qui a été invoquée pour la justifier, empêchant d'être disponible à l'élaboration de l'outil.

Selon nous les directeurs préfèrent éluder la responsabilité de l'utilisation du temps de manière efficace, particulièrement dans l'entreprise de conseil en environnement où la directrice exécutive est responsable de graves dysfonctionnements qui se répercutent sur la gestion du temps.

Donnons quelques exemples qui se répercutent sur la surconsommation de temps : le non-respect des heures de rendez-vous avec le personnel, le manque de cohérence et de clarté des objectifs organisationnels, le manque de formation intégrée, le manque de définition des tâches et des responsabilités, le manque de procédures formalisées et le manque de conduite de la planification ; dans l'entreprise nous avons procédé à une analyse des dysfonctionnements et de la gestion du temps.



Par rapport à la relation du temps et la stratégie, nous avons constaté que parfois, la stratégie est très ambitieuse en relation avec le moyen « temps », il peut aussi y avoir des stratégies timides où se perdent des opportunités de développement. Quelquefois, la stratégie peut être appropriée, mais surgissent des problèmes liés au temps, décalage ou gaspillage. C'est ce qui est arrivé dans l'entreprise de maillots de bain où les temps de production étaient décalés par rapport aux temps de vente, c'est-à-dire que la production n'était pas réalisée à temps et ne pouvait pas s'enchaîner avec la stratégie de vente ; si nous considérons que les ventes de maillots de bain se font pendant la période des vacances, la production n'était disponible qu'après, se perdait alors une opportunité de ventes.

Dans l'entreprise de maillots de bain, ont été alignés les processus de production sur ceux des ventes, en fonction des besoins du marché, en réduisant les coûts cachés causés par la non-vente.

Pour l'entreprise de conseil en environnement, le critère temps a été considéré avec la directrice exécutive pour les points suivants : importance de respecter les horaires des réunions, d'accorder des délais plus courts pour la prise de décisions, de former un assistant administratif. Cette considération a eu pour effet de réduire les temps de contrôle de l'information financière.

## **Chapitre 10 La stratégie socioéconomique**

La plupart des petites et moyennes entreprises mexicaines n'arrivent pas à proposer des avantages concurrentiels, ni atteindre des niveaux de production qui leur permettent d'être compétitives sur les marchés globalisés, cela est vrai à cause des conditions macroéconomiques qui ne sont pas favorables à leur essor, mais aussi cela est aggravé par des pratiques d'entreprise basées sur des résultats économiques à courts termes ainsi que la crainte de prendre des risques.

Même s'il existe des facteurs générique qui incident négativement sur le développement des *Pymes*, il est indispensable de connaître les particularités des entreprises qui persistent dans le milieu économique afin de découvrir quels sont les mécanismes mis en œuvre pour la prise de décision et la création d'avantages concurrentiels ; c'est précisément le concept de *contingence générique*, proposé par Savall et Zardet qui nous aide à comprendre plus en profondeur les entreprises.

Nous qui nous intéressons aux problématiques des micros, petites et moyennes entreprises, nous nous accordons à constater que les facteurs qui inhibent leur développement sont multiples, comme par exemple : le manque de connaissances en administration, en finances, en comptabilité, en matière fiscale ; les prises de décision sont exclusivement basées sur l'intuition, le manque de plans stratégiques, la méconnaissance de modèles organisationnels flexibles et de politiques de ressources humaines qui engendrent la création d'un potentiel. Un des facteurs qui influe peut-être le plus, c'est la courte perspective de l'entreprise pour créer du potentiel et son incapacité à identifier, créer, soutenir et tirer parti de son avantage concurrentiel. Ainsi que le signale Porter.

*«De nombreuses entreprises échouent à cause de leur incapacité à traduire un avantage concurrentiel en mesures pratiques et nécessaires pour le concrétiser»<sup>135</sup>. Bien que la majorité des études réalisées par Porter se situent dans le secteur des grandes entreprises, ceci ne signifie pas que les petites et les moyennes ne puissent pas instaurer des stratégies, selon nous et en accord avec la recherche menée auprès de trois entreprises mexicaines, l'origine des dysfonctionnements se trouve dans le manque d'une stratégie d'entreprise qui favorise le développement de l'organisation et des acteurs organisationnels. Ce point nous renvoie au thème de la formulation et de la mise en place de la stratégie.*

Nous observons ainsi que les entrepreneurs ne consacrent pas suffisamment de temps pour réfléchir sur la direction qu'ils veulent donner à leurs entreprises ni pour définir les stratégies à formuler et à mettre en action. En bref, ils n'ont pas de vision stratégique réaliste, ils ne font pas affaire avec leurs propres affaires. A mesure que notre étude progresse à propos des petites et moyennes entreprises, nous confirmons notre hypothèse selon laquelle la prise de décisions stratégiques est centralisée sur la connaissance actionniste et celles-ci, les décisions, sont prises en fonction d'une intuition et d'une connaissance de la niche du marché. A propos des fonctions administratives et de gestion, pour la majorité des micros et petites entreprises, ni les politiques, ni les procédures, ni non plus la gestion des ressources humaines n'a de définition claire, en général l'administration du personnel ne favorise pas le développement des acteurs professionnels. Ceux-ci, ne trouvant pas d'alternatives de développement dans ces petites et moyennes entreprises se tournent, à la recherche de meilleures options, vers d'autres horizons, ce qui explique que la formation et la courbe d'apprentissage développée se perd avec le départ des travailleurs, cette situation a des répercussions sur l'engendrement de coûts cachés provoqués par une productivité et une qualité des services basses.

---

<sup>135</sup> M. Porter, *Ventaja Competitiva*, México, Compañía Editorial Continental, 2002, deuxième édition en espagnol. Titre original: *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, page 1.

Le succès d'une entreprise est donc chiffré en vision d'entreprise et en sensibilité et l'intuition ainsi qu'en qualité de l'intuition qui guide les prises de décisions stratégiques en accord avec les alternatives se présentant au fil du temps. Quinn remarque : «*La stratégie complète est rarement décrite quelque part. Les processus auxquels il est recouru pour atteindre une stratégie totale sont fragmentaires, évolutifs et en grande partie, intuitifs. La véritable stratégie tend à évoluer à mesure que les décisions internes et les faits externes confluent pour créer un nouveau consensus pour l'action, amplement partagé par les membres clé de l'état major administratif*». <sup>136</sup>

Analyser la manière dont une petite entreprise prend ses décisions stratégiques et comment elle crée ses propres avantages, est l'objet de ce chapitre qui propose une formulation des stratégies et de la création d'avantages concurrentiels depuis la perspective socioéconomique.

La création d'avantages concurrentiels, se réalise par l'innovation en processus et ou produits, là, se trouve la clé de la concurrence sur les marchés globalisés. Les Pymes, dans ce contexte de concurrence se trouvent désavantagées, ne disposant pas de processus qui les amènent à une création de potentiel stratégique les situant favorablement sur le marché. Il est donc nécessaire que ces entreprises créent des conditions favorables propices à l'augmentation de leur productivité, cela passe par le développement de la connaissance et de la créativité de tous les acteurs organisationnels et de l'impact sur l'innovation de processus ou de produits ainsi que par la mise en action d'avantages concurrentiels soutenables dans le temps.

Parmi les propositions théorico pratiques utilisées dans les processus d'innovation par les grandes entreprises, se trouve la mise en place d'une planification stratégique qui encourage un processus de planification anticipée de l'orientation de l'entreprise.

Dans les modèles, traditionnels de planification stratégique, on considère l'intervention exclusive des membres de la direction et des consultants de l'entreprise, et on n'estime pas convenable d'analyser comme stratégie la création du potentiel stratégique des acteurs organisationnels.

A la différence des modèles traditionnels, la stratégie socioéconomique part de l'importance de tous les acteurs organisationnels, internes et externes pour le processus de planification, de plus elle considère la création du potentiel comme stratégique pour l'amélioration des résultats économiques et sociaux de l'entreprise.

---

<sup>136</sup> J. B. Quinn, "Cambio estratégico: El incrementalismo lógico", chez Mintzberg et Quinn, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana deuxième édition en espagnol, 1993, page 110. Titre original The strategy process concepts, contextes, cas.

Le processus de la stratégie socioéconomique est un processus de réflexion et d'apprentissage individuel et organisationnel de capacités technologiques, c'est dans ce cadre que nous considérons que la gestion socioéconomique est une gestion de la connaissance, elle doit faire partie de la culture des Pymes, pour que surgisse un processus ferme et soutenu de création de capacités technologiques qui la rende plus compétitive sur le marché.

Il est fondamental que se produise un changement dans les modèles organisationnels, la négociation et la concertation sont la base du développement des entreprises. Tous les acteurs sont capables d'établir leurs propres règles de fonctionnement et surtout de créer les conditions pour le changement organisationnel qui apportera la croissance des résultats économique et sociaux. Ainsi que la remarque Reynaud, le changement organisationnel peut être le produit d'une régulation conjointe de membres de la direction et de travailleurs qui conduit à penser au futur de l'organisation.<sup>137</sup>

La plupart des entreprises mexicaines n'ont pas participé à des processus de changement coopératifs, négociés par tous les acteurs organisationnels, la décision qui concerne ces changements est prise depuis le sommet, dans le cas des entreprises étudiées une proposition de stratégie économique est atteinte par l'entreprise de conseil, celle de fabrication de jouets n'est définitivement pas d'accord avec l'intervention socioéconomique, en effet elle ne considère pas comme viables les modèles de négociation, elle préfère les modèles basés sur l'autoritarisme, l'entreprise de maillots de bain ne s'est avancée que jusqu'à en ébaucher les lignes stratégiques.

Selon le modèle économique, c'est dans la dimension des décisions politiques qu'on considère la négociation sur la stratégie socioéconomique que l'entreprise va instaurer, sur les ressources disponibles et nécessaires, les politiques et les processus, enfin c'est la dimension où le CEO de l'organisation avec la participation des acteurs professionnels, décide vers où aller et comment y aller. Cette dimension, à notre avis est la plus importante puisque les changements dans la manière d'établir la gestion permettront le succès de la mise en œuvre du modèle, d'autre part, c'est là où se définissent les plans stratégiques de l'entreprise grâce à la participation de tous. C'est là que se joue la négociation qui passe d'une organisation tayloriste à une organisation moderne.

#### . 10.1 La formulation de la stratégie et création d'avantages compétitifs

Pour Porter la stratégie compétitive est "la recherche d'une position favorable dans une industrie, scène fondamentale sur laquelle se joue la concurrence. Sa finalité est d'établir une

<sup>137</sup> J. D.Reynaud, "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, France, XXIX, 1988.

position rentable et durable face aux forces qui contrôlent la concurrence dans l'industrie".<sup>138</sup>

La stratégie compétitive est basée sur la connaissance des règles de la compétition qui détermine le marché. La principale finalité de la stratégie consiste à affronter les règles et peut être de les modifier en sa faveur. Pour Porter, les règles de la concurrence sont orientées par cinq forces qui sont : l'entrée des concurrents, les menaces des substituts, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents. Plus ces forces seront faibles plus l'organisation, elle, sera forte et vice versa.

Pour la formulation de la stratégie et de l'avantage concurrentiel, nous considérons que la proposition de Michel Porter est la plus appropriée pour connaître la position de l'entreprise dans le jeu de la concurrence, mais en l'enrichissant de la proposition de la stratégie socioéconomique qui propose une approximation heuristique à travers un échange interactif, milieu interne, milieu externe, qualité interne, qualité externe. Simultanément sont recherchés des collaborateurs internes et externes, pour obtenir une information stratégique ; la vision du marketing intégral ou intelligent est ce qui permettra de connaître les nécessités des clients ainsi que leurs niveaux de satisfaction à propos de produits de l'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise de conseil, nous avons pris comme référence la citation de Porter pour appréhender la structure de l'industrie en y apportant quelques petites modifications de déterminants et de barrières d'entrée qui se présentent dans le secteur de service de conseil en manifestations d'impact environnemental et d'essor touristique intégral basé sur le développement durable, dans le cas des deux autres entreprises, nous avons analysé le secteur industriel auquel elles appartiennent.

La stratégie corporative, telle que la définit Andrews "*est un patron ou modèle de décisions qui détermine et révèle les objectifs les propos ou les buts, ainsi, ce patron ou modèle de décisions produit les principales politiques et les plans nécessaires, il définit la sphère financière vers laquelle la compagnie tend, il établit le type d'organisation économique et humain qu'elle prétend avoir et aussi il précise la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle tente d'apporter à ses actionnaires, employés et clients ainsi qu'aux communautés.*"<sup>139</sup>, la stratégie corporatiste est centrée sur son portefeuille d'unités financières. Le directeur général est à la fois architecte et générateur de stratégie, il doit la

---

<sup>138</sup> M. Porter, *Ventaja Competitiva*, México, Compañía Editorial Continental, 2002, deuxième édition en espagnol, titre original *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, page 1.

<sup>139</sup> R. A. Kenneth, "El concepto de estrategia corporativa", dans Mintzberg y Quinn, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana deuxième édition en espagnol 1993. Título original *The strategy process concepts, contexts, cases*.

concevoir, la formuler et la construire. Pour ce processus, le stratège a besoin de disposer d'un ensemble de capacités qui ne sont pas forcément centrées sur un seul individu.

Pour les entreprises étudiées, les stratégies développées sont le produit des actionnaires-directeurs, elles sont mises à profit à partir de la sensibilité et de l'expérience concernant le secteur concerné, elles ont été rôdées, dans le temps à partir d'essais et d'erreurs.

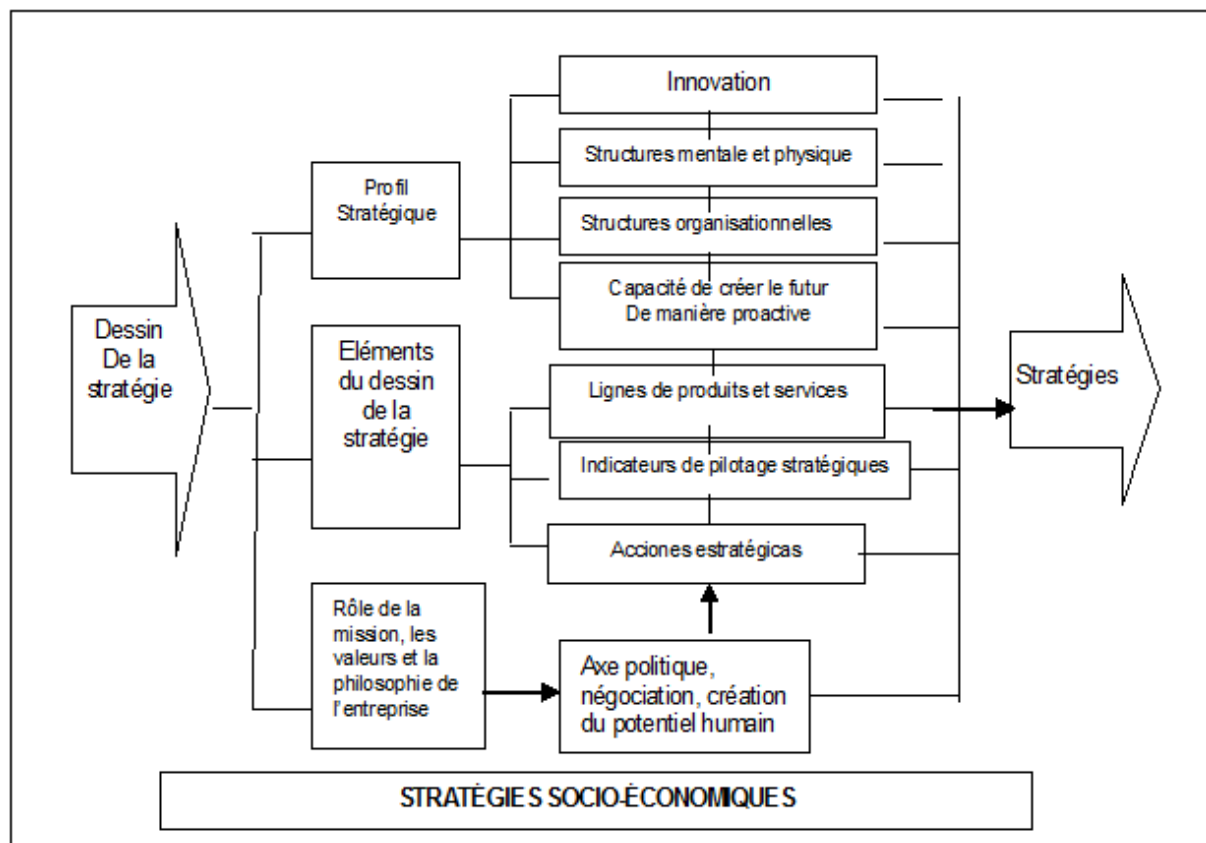
Les propriétaires ne disposent pas de la connaissance théorique pratique des processus de planification, c'est précisément à partir de cette intervention socioéconomique, qu'ils ont pu commencer à aborder un processus de réflexion, de résignification et d'apprentissage à propos de leur propre établissement, depuis une perspective nouvelle.

L'avantage concurrentiel vient fondamentalement de la valeur que représente l'entreprise pour ses clients, ainsi que nous le fait remarquer Porter, cet avantage concurrentiel se traduit en prix plus bas pour des bénéfices équivalents ou en services spéciaux justifiés par des prix plus élevés.

Le concept des stratégies génériques, pour Porter, se base sur "le fait que l'avantage concurrentiel constitue l'essence de n'importe quelle stratégie pour laquelle il est indispensable de prendre une décision, si la compagnie veut atteindre cet avantage concurrentiel, elle devra choisir la classe à laquelle elle voudra appartenir ou le milieu dans lequel elle le fera". La recherche d'avantages concurrentiels, dans le cas de notre étude, se trouve, pour l'entreprise de maillot de bains et celle de conseil en environnement dans la différenciation, dans la qualité et en service d'appui, alors que pour l'entreprise de jouets elle repose sur une pratique de prix très bas, dans ce cas cet avantage cesse finalement d'en être un, puisque cette compagnie se trouve actuellement dans une passe difficile, souvenons-nous des coûts cachés élevés dus à la qualité déficiente des produits, ce qui a pour conséquence que les supermarchés les rejettent .

Sur la figure 10-1, nous présentons les facteurs à considérer pour le concept de la stratégie de l'entreprise. Le profil stratégique de l'entreprise, les lignes commerciales, les indicateurs critiques de succès et les actions stratégiques sont indispensables pour le concept de la stratégie organisationnelle, il faut analyser ces éléments dans le cadre de la mission et de la philosophie qui doivent être réalistes et concertées par tous les acteurs organisationnels.

**Figure 10-26. Processus pour le concept de stratégies**



*Source. Elaboration personnelle à partir d'éléments de la Stratégie Socio-économique en Henri Savall et Véronique Zardet, Ingénierie stratégique du roseau, Paris, Economica, 1995.*

Nous analyserons maintenant, le processus stratégique socioéconomique basé sur la création du potentiel de tous les acteurs organisationnels ; une entreprise ne pourra constituer ses propres avantages concurrentiels si ses acteurs organisationnels n'y contribuent pas par la gestion de la connaissance.

Par rapport à la relation entre environnement, structure et stratégie, nous considérons qu'il s'agit là d'une relation d'interdépendance, il est alors convenable de mentionner que le marché se caractérise par des changements constants et de grands progrès technologiques, c'est ce qui guide la décision relative à la mise en action de certaines stratégies, mais la réponse à ces exigences dépendra de la firme et de sa capacité à disposer les stratégies.

## **10.2 La stratégie socioéconomique des organisations**

A la différence d'autres processus de planification, la stratégie socioéconomique est le point central, qui constitue le potentiel humain pour son analyse, sa décision et sa mise en œuvre.

C'est en 1973 qu'a été créé le concept de stratégie socioéconomique, il s'appuie sur l'hypothèse suivante : *“Le potentiel humain est un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs.”*<sup>140</sup>

Le potentiel humain désigne alors les ressources qui sont susceptibles d'être mobilisées au sein de l'entreprise du point de vue de l'acquisition de compétences et leur application pour le bénéfice de celle-ci, du groupe et de l'individu : la réalisation de tâches plus complexes qui permettent l'épanouissement des acteurs organisationnels qui alors disposent d'une marge d'initiative plus large, d'une plus grande responsabilité ainsi que d'une participation directe aux actions de communication, d'information, d'organisation personnelle de leur temps de travail et de prise de décision. La stratégie socioéconomique, comme le remarquent Savall et Zardet, est basée sur *“développement interne de l'entreprise pour insister sur le fait que la mobilisation de ces ressources humaines se fait à travers des actions de management: organisation, formation, communication-coordination-concertation et à travers des outils et des procédures décentralisées jusqu'au niveau des individus, puisque le concept de stratégie socio-économique est construit sur le couple stratégie d'entreprise-stratégie d'acteurs”*<sup>141</sup>

C'est donc que le développement du potentiel humain n'est pas la somme des diplômes, titres ou qualifications, mais bien le résultat de la synergie qui peut être positive ou négative, il est clair que la synergie négative doit être plus importante que la somme des qualifications qui, elle, doit dépasser le potentiel de synergies négatives.

Le principe de la stratégie socioéconomique considère que la première source de progrès de l'entreprise se trouve dans elle-même et non dans son entourage, ce qui ne veut pas dire que le milieu externe est minimisé, mais que le début du processus est à l'intérieur de l'entreprise et non à l'extérieur comme l'affirment certains férus de stratégie. Le cœur de l'activité stratégique se trouve entre deux ressources qui sont les acteurs internes et les acteurs externes. Pour Savall et Zardet *«l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise a selon nous pour levier premier l'accroissement de la productivité humaine, qui passe par le développement d'actions d'investissements immatériels couplés, souvent d'ailleurs, à des investissements matériels petits ou grands.»*<sup>142</sup>

Ainsi que nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, pour la gestion des ressources humaines basée sur le développement de potentiel humain, le rôle stratégique des acteurs internes de l'organisation doit être développé. Précisons les conditions conjointes nécessaires

---

<sup>140</sup> H. Savall et V. Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris, Economica, 1995, page 112.

<sup>141</sup> *Idem*, page 115.

<sup>142</sup> *Idem*, page 117.



au succès du développement du potentiel humain ; il s'agit : de satisfaire d'abord les nécessités liées aux aptitudes, aux attentes et au niveau de formation des personnes. Mais simultanément, il faut promouvoir ce potentiel créatif, c'est une erreur de croire que la satisfaction n'a pas d'incidence sur l'efficacité de l'entreprise. Il est donc indispensable de considérer dans le budget de l'entreprise l'investissement immatériel et d'organiser des actions vers le pilotage régulier, décentralisé et synchronisé. Nous avons montré que l'interrelation des six outils permet le développement du potentiel humain, sa gestion adéquate ainsi qu'une gestion de la connaissance.

Nous nous accordons à affirmer avec Savall et Zardet que la définition de la stratégie économique est: *“une stratégie qui définit **conjointement** des objectifs économiques et des objectifs sociaux, au même niveau de l'activité stratégique.”*<sup>143</sup>

*La stratégie économique ou technologique* correspond au développement de structures du domaine social, qui sont des actions d'importance et de longue durée pour l'entreprise entière. *La stratégie sociale* est relative au développement des ressources humaines dirigées qui produisent des effets positifs et durables.

Savall et Zardet mentionnent six attributs fondamentaux pour la stratégie socioéconomique qui sont:

1. Le **potentiel humain** est un **facteur énergétique essentiel** dans la recherche de nouveaux itinéraires stratégiques pour l'entreprise.
2. Une stratégie socio-économique stimule, peu ou prou, **toutes** les énergies humaines de l'entreprise, au travers d'un **projet négocié dans la voie hiérarchique**, c'est-à-dire préparé puis mis en œuvre avec une participation active, quoique conflictuelle de l'ensemble des membres de l'entreprise.
3. Elle considère qu'il est possible de **concilier** partiellement, mais de façon significative et efficace, **les stratégies des acteurs** en présence : entre les acteurs internes et les acteurs externes, aussi bien qu'entre les différentes catégories d'acteurs internes. Une stratégie socio-économique comporte la définition d'une **action** de l'entreprise sur son **environnement externe pertinent** (au sens économique et classique du mot stratégie d'entreprise) et une **action** des acteurs internes sur les acteurs internes (au sens sociologique du mot stratégie d'acteur). **L'environnement interne** est donc à la fois une cible stratégique et une source privilégiée d'information pour définir puis mettre en œuvre une stratégie sur la cible «environnement externe».

---

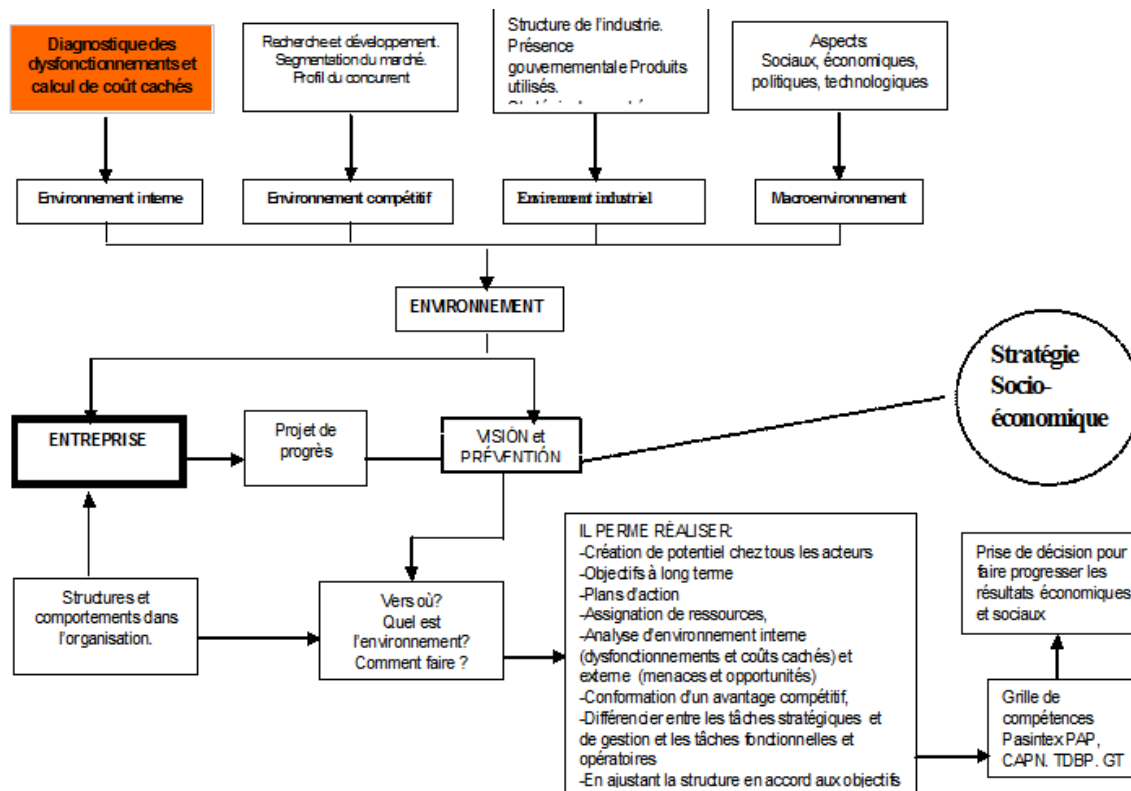
<sup>143</sup> *Idem*, page 144.

4. Le **moteur** de la stratégie socioéconomique est indifféremment et alternativement économique ou social.

5. Une stratégie socio-économique définit concomitamment les objectifs recherchés à moyen terme (3-5 ans) **et** les moyens de les atteindre : ce que nous dénommons la mise en œuvre stratégique, c'est la combinaison des actions synergétiques qui permettra la progression régulière ou fluctuante vers l'atteinte des objectifs.

6. Une stratégie socio-économique intègre à la fois des objectifs économiques et des **résultats immédiats et de création de potentiel** : une partie des performances économiques est visée à court terme (l'exercice) mais l'entreprise alloue systématiquement et consciemment une fraction de ses ressources à des actions dont les effets économiques sont différés dans le temps : ces actions sont dénommées **actions de création de potentiel.**»<sup>144</sup>

Figure 10-27. Processus pour le développement de l'énergie socio-économique



Source. *Elaboration personnelle à partir d'éléments de la Stratégie Socio-économique en H. Savall et V. Zardet, Ingénierie stratégique du roseau, Paris, Economica, 1995.*

<sup>144</sup> *Idem*, p. 150 et 151.

Ainsi que nous le montrons sur la figure 10-2, le diagnostic des dysfonctionnements et le calcul des coûts cachés permet de mettre à jour la faiblesse de l'entreprise qui fait effet de frein sur son développement.

La réduction des coûts cachés permettra à l'entreprise de disposer de moyens économiques qui seront investis pour engendrer le potentiel nécessaire à la mise en place de la stratégie, en y incluant des actions destinées à améliorer les résultats économiques et sociaux.

L'outil par lequel nous pouvons formaliser la stratégie de l'entreprise est le PASINTEX et sa déclinaison sur le PAP et le CAPN.

Présentons maintenant la stratégie socioéconomique de l'entreprise de conseil.

### **10.3 L'Entreprise en conseil environnemental**

Le concept organisationnel de cette entreprise est proche d'une structure matricielle et d'un travail en réseau, dans la mesure où il inclut des lignes duelles d'autorité en combinant projets et unités commerciales au moyen d'un système de divisions en départements fonctionnels outre travailler en réseau avec d'autres entreprises ou personnes.

La structure matricielle permet de tirer profit de la connaissance des spécialistes de la même branche dans les différentes unités commerciales dont dispose l'entreprise. Le point fort de la structure matricielle, c'est son habileté à faciliter la coordination quand l'organisation a de multiples activités complexes et interdépendantes, comme c'est le cas de l'entreprise qui réalise plusieurs projets simultanément.

Même si l'entreprise étudiée est une petite entreprise de services, le modèle matriciel lui permet d'optimiser l'assignation de ses ressources. La gestion des ressources humaines, dans le modèle matriciel repose sur savoir comment tirer profit de l'ensemble des savoir-faire pour la création de potentiel dans chacun des projets développés dans les différentes unités commerciales. Autre avantage de ce modèle: la flexibilité et la polyvalence des secteurs professionnels par l'enrichissement des tâches.

S'il est vrai que ce type de structure présente des avantages on y trouve aussi certains inconvénients situés dans la confusion provoquée par la chaîne à double commande, qui peut favoriser l'éclosion de luttes pour le pouvoir et de tension entre les individus. Si l'unité de commande disparaît l'ambiguïté augmente et parfois cela entraîne des conflits.

Il est donc inévitable que l'organisation développe un système de communication-coordination-concertation plus efficace et destiné à encourager la participation des acteurs professionnels pour la résolution de problèmes outre l'identification des lignes d'autorité et de

responsabilité par projet ou unité commerciale. A partir du diagnostic des dysfonctionnements réalisé auprès de l'entreprise, il a été détecté qu'un de ceux-ci consistait principalement en une ambiguïté dans la chaîne de commandement causant des conflits et des luttes de pouvoir entre les responsables des secteurs fonctionnels. Pour corriger ce dysfonctionnement, il faudra travailler avec des groupes auto dirigés qui analysent l'ensemble des activités ainsi qu'avec la délégation d'autorité et de responsabilité à chaque phase du projet et aussi créer un climat de travail basé sur la confiance et la solidarité du groupe.

L'objectif principal de l'entreprise est le développement de projets, une des fonctions prioritaires est donc la conformation d'un groupe de projet avec des spécialistes d'autres secteurs ou entreprises. Le chef de projet a la responsabilité de composer cette équipe de travail. Peut-être qu'une des plus grandes difficultés auxquelles s'affronte le système matriciel tient dans le fait qu'il doit rompre un principe classique d'unité de commandement,<sup>145</sup> le travailleur aura deux chefs à partir du moment où il sera intégré à un projet, sans que soit perdue de vue l'unité de commandement du secteur fonctionnel.

Le modèle matriciel caractérisé par la collaboration et la solidarité est un modèle qui s'épanouit dans les cultures organisationnelles décentralisées basées sur le succès et la solidarité et qui laisse de côté les luttes de pouvoir entre les acteurs professionnels.

Dans le modèle matriciel, à la différence du modèle bureaucratique coexistent l'insécurité et la tension à cause du manque de définition claire des postes, de normes et de procédures. Comme la note Robbins (1998:491), pour les personnes qui recherchent "*sécurité et absence d'ambiguïté, ce climat de travail peut engendrer de la tension*", il faut comprendre qu'il s'agit là d'un modèle nouveau et que les acteurs professionnels ne sont pas préparés à cette incertitude. Dans le cas qui nous occupe, une claire définition des fonctions et des lignes d'autorité est recherchée, sans perdre pour autant les caractéristiques du modèle matriciel qui est enraciné dans une culture organisationnelle de solidarité et de succès.

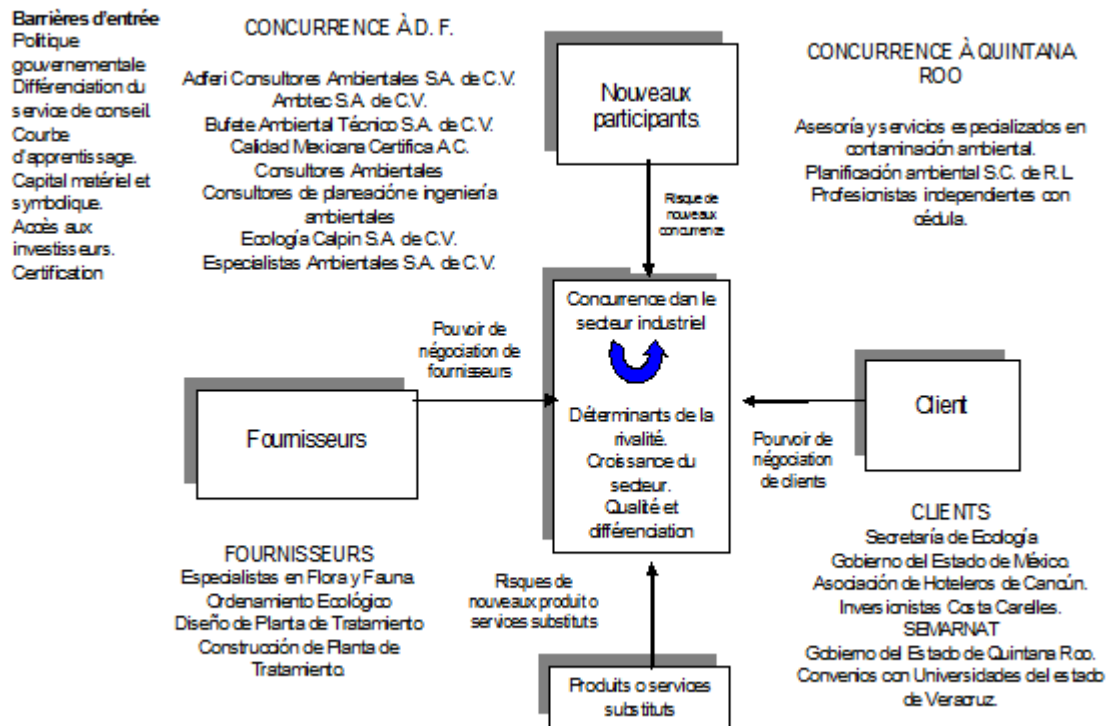
Dans le cas de la firme que nous avons étudiée, l'intégration du groupe de projet peut comprendre d'inclure du personnel qui travaillera directement pour l'organisation ainsi que du personnel qui travaillera en réseau.

Pour Porter, les règles sont contenues dans cinq forces qui sont : l'entrée de nouveaux concurrents, les menaces des substituts, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents actuels. Plus ces forces sont affaiblies, plus forte sera l'organisation et vice versa.

---

<sup>145</sup> Le travail classique de Chester I. Barnard sur la théorie de l'autorité et l'unité de commandement.

Figure 10-28. Eléments de la structure du secteur services pour l'élaboration des manifestations d'impact environnemental



Source. Elaboration personnelle à partir d'éléments de la structure industrielle de M. Porter (2002), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía editorial continental, deuxième édition, p. 6.

Comme il est possible de le distinguer sur la figure 10-3, les éléments de la structure du secteur services sont au nombre de trois. Nous avons pris comme référence la proposition de Porter en y apportant quelques modifications en fonction des déterminants et obstacles qui se présentent pour le secteur de services de conseil en manifestations d'impact environnemental et de complexes touristiques intégraux basés sur le développement durable.

Si nous nous en remettons à la description faite par Porter, à propos du conseil en environnement, on identifie chacune des forces concurrentes, les déterminants, pour repérer la position dans laquelle l'entreprise se trouve. Cette entreprise concerne un secteur nouveau créé à partir de la régulation imposée aux investisseurs du domaine du tourisme. Les concurrents imposent leurs règles de compétition, la compagnie se fortifiera à partir des stratégies de différenciation en matière de qualité et de service au client, en incluant à la

manifestation de l'impact environnemental, l'analyse de la stratégie de développement du projet touristique et en se positionnant adroitement dans le secteur, principalement, le sud est du pays.

**La concurrence:** Elle est constituée par les concurrents actuels et futurs, il faudra donc tenir compte des obstacles qui ont trait au cas du secteur de conseil en environnement. Après huit ans d'expérience et avec à son actif la réalisation de travaux dans le sud est du pays et de projets de développements durables, l'entreprise de conseil a gagné une place parmi les leaders du marché qui sont : dans le District Fédéral, en autres, Adferi Consultores Ambientales S.A. de C.V., Ambtec S.A. de C.V., Bufete Ambiental Técnico S.A. de C.V., Calidad Mexicana Certifica A.C., Consultores Ambientales, Consultores de planeación e ingeniería ambientales, Ecología Calpin S.A. de C.V., Especialistas Ambientales S.A. de C.V. et dans l'Etat de Quintana Roo: Asesoría y servicios especializados en contaminación ambiental, Planificación ambiental S.C. de R.L., tous, professionnels et libéraux.

Les premières difficultés auxquelles s'affrontent les nouveaux participants concernent la politique gouvernementale en matière de normativité, la différenciation du service d'expertise, la courbe d'apprentissage, le capital matériel et symbolique, l'accès des investisseurs et les processus de certification. Ce que nous avons compris de l'entreprise, objet de notre étude, c'est qu'elle constitue un obstacle pour les nouveaux concurrents, dans le sens où elle les oblige à dépenser davantage. Ce que nous avons identifié de la stratégie de cette entreprise, c'est qu'elle édifie une barrière qui oblige les nouveaux participants à dépenser plus pour être en mesure de gagner la confiance des clients, grâce à l'avantage dont elle bénéficie en matière de qualité de prix et d'accès aux investisseurs en projet d'ordre touristique. L'obligation que ces nouveaux concurrents ont d'investir en moyens financiers pour être compétitifs représente pour eux un obstacle à la réussite dans le sens où ils sont obligés de dépenser plus en publicité.

Dans un futur proche, les entreprises de conseil devront disposer de la certification ISO 14000, autre obstacle d'accès. Les entreprises qui sont en lice actuellement, se trouveront en difficulté si elles n'accélèrent pas leurs processus de certification, il convient qu'à court terme elles puissent disposer de cet outil.

**Fournisseurs:** Selon Porter, les fournisseurs peuvent exercer leur pouvoir de négociation auprès des participants, dans le secteur service, en ayant un impact sur les coûts du service et donc sur le prix ou la marge de bénéfice. Ici, le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend de la propriété et de la connaissance en technologie avancée pour l'étude de rentabilité

des sols et de l'habitat, du degré de spécialité des projets, de la concentration d'un certain type d'études et des délais de remise des commandes. L'entreprise étudiée avait pour inconvénient de s'attarder pour livrer le travail, cette situation a été éliminée grâce à une amélioration de la planification des activités. Pour l'élaboration d'études plus spécialisées, il est souhaitable de pouvoir disposer d'accords de participation avec des centres de recherche et des nouvelles connaissances en la matière ainsi que de trouver des points de négociation justes. Parmi les fournisseurs, nous trouvons: Especialistas en Flora y Fauna, Ordenamiento Ecológico, Diseño de Planta de Tratamiento et Construcción de Planta de Tratamiento.

**Acheteurs::** Le pouvoir de chaque acheteur ou client dépend de variantes de la situation du marché et de l'importance relative de la demande du secteur à niveau global. Les acheteurs ont une grande influence sur le prix du service et donc sur la marge de bénéfice de l'entreprise. Il est important de considérer qu'un acheteur disposera d'un plus grand pouvoir de négociation s'il est un investisseur majoritaire pour le développement de projets touristiques, le volume des projets et leur concentration sur un petit nombre d'investisseurs pèse fort sur le prix du service. Pour le développement de projets touristiques, une grande habileté à négocier est fondamentale, dans la mesure où l'impact de ce projet est déterminant pour l'épanouissement et l'intégration des communautés et aussi à cause du fort investissement qu'il suppose. La complexité du travail est un aspect dont il faudra aussi tenir compte pour la négociation avec les clients qui sont entre autres : le gouvernement de l'Estado de México, l'Asociación de Hoteleros de Cancún, Inversionistas Costa Carelles, la SEMARNAT, le gouvernement de l'Estado Quintana Roo et des accords avec des universités de l'état de Veracruz.

### 10.3.1 La stratégie corporative et avantage concurrentiel

Pour ce processus, le stratège dispose d'un ensemble de capacités qui ne sont pas forcément l'apanage d'un seul individu. Pour l'entreprise que nous avons étudiée, les stratégies sont déployées par deux actionnaires et membres de la direction. C'est peut-être parce que le plus grand avantage de cette organisation réside dans sa sensibilité et connaissance du secteur touristique et environnemental ainsi que dans sa capacité d'adaptation immédiate aux exigences du marché. Son portefeuille d'unités commerciales comporte : *des études de manifestation environnementale, le développement de technologie durable pour la préservation de l'eau et le développement de projets productifs avec des communautés de la zone* ; cette entreprise s'est trouvée fortifiée par une stratégie horizontale. Porter à ce propos dit que(2003:322) : "il s'agit d'un ensemble coordonné de buts et de politiques entre unités

*commerciales et affaires distinctes mais en relation* ". Cette conduite de type horizontal est basée sur une stratégie concurrentielle et non financière.

L'avantage concurrentiel provient fondamentalement de la valeur que l'entreprise acquiert pour ses clients, pour Porter, cet avantage concurrentiel se traduit en prix plus bas pour bénéfices équivalents ou services spéciaux compensés par des prix élevés.

Ici l'avantage concurrentiel est centré sur le fait de fournir des solutions réelles à des problèmes d'impact environnemental des entreprises qui quand la normativité a été mise en oeuvre, étaient la proie des inspecteurs, lesquels parfois intervenaient de manière suspecte en se laissant corrompre. Nous pouvons alors dire que le secteur stratégique de l'entreprise est très attractif puisqu'il s'agit d'un secteur nouveau où la concurrence est encore faible et la rentabilité élevée. Cette entreprise a trouvé un avantage concurrentiel, comme nous l'avons déjà précisé, dans la différenciation et la qualité de ses services d'appui, son positionnement est favorable sur le marché, sa présence est reconnue par les mass media, cependant il en serait tout autre sans la création de puissance humaine, c'est précisément grâce à ce recours stratégique, qu'elle s'est fortifiée..

Pour formaliser la stratégie socioéconomique, on a considéré le diagnostique des dysfonctionnements, le calcul de coûts cachés, le plan d'amélioration, le rôle stratégique des acteurs internes et externes qui permettent de renforcer le plan en accord avec les points signalés par le PASINTEX. Le développement du plan stratégique remis à l'entreprise est inclus dans les annexes.

## **Chapitre 11 Vers un management socioéconomique**

Presque tous les experts en comportement humain ont eu soin de tenter d'établir des corrélations entre les caractéristiques de personnalité et la fonction de leader. Le leader moderne doit envisager son leadership comme étant de services, c'est-à-dire lui permettant d'obtenir des résultats avec son personnel, en conduisant les membres d'un groupe naturel de travail vers une participation engagée, non par imposition mais par détermination, nerfs d'acier et tête froide, et en mettant à disposition de ses collaborateurs directs, ses connaissances, habiletés et expérience.

Il doit être un orienteur et assurer le compromis et l'engagement des membres pour atteindre les objectifs de l'entreprise, leur facilitant la connaissance et la compréhension des éléments



qui influent dans la dynamique commerciale, en les appuyant pour la satisfaction raisonnable d'exigences valables de ceux qui recherchent toujours la relation gagner-gagner.

Il doit savoir motiver, montrer son intérêt personnel, engendrer un climat de confiance et développer la capacité d'autocontrôle. L'exercice de son leadership doit être efficace, pour faciliter une rapide prise de décisions de la part de ses collaborateurs, et aussi pour reconnaître opportunément la bonne facture du travail, l'ambiance sera agréable et conviviale.

Un leader efficace est un communicateur apte à écouter et à maintenir le dialogue ouvert et à partager l'information dont il dispose ; il explique et transmet à son équipe une vision claire de la situation et du futur de l'entreprise et aussi du secteur qui la concerne.

Le leader est une pièce maîtresse du changement. Il en est le promoteur. Il stimule la créativité de ses collaborateurs pour la recherche constante d'améliorations possibles, opportunément, précisément et rapidement pour la satisfaction des employés ainsi que pour celle des clients.

Il doit aussi encourager l'épanouissement personnel et professionnel des membres de l'équipe de travail ainsi que le sien en se responsabilisant de la formation de ses collaborateurs, en participant aux processus d'apprentissage de formation et de développement, en même temps que d'assurer un suivi documenté du processus d'amélioration et d'évaluer objectivement le degré de progrès.

## **11.1 Le management socioéconomique est basé sur la gestion de la connaissance et des processus d'apprentissage organisationnel**

La plupart des études qui abordent le thème de l'apprentissage organisationnel ont pour référence les processus d'élévation de la compétitivité et la création de capacités technologiques, appliqués par les grandes entreprises. Cependant, nous considérons que les Pymes représentent un terrain de recherche particulièrement intéressant pour l'étude des processus d'apprentissage organisationnel. Ce processus commence dès la mise en œuvre du management socioéconomique ; ce que nous allons présenter maintenant c'est un modèle de gestion de la connaissance basé sur l'apprentissage organisationnel, dans le contexte spécifique des petites entreprises. Ce modèle a été développé à partir de propositions méthodologiques formulées dans le modèle socioéconomique des organisations avec l'intention d'en améliorer les résultats économiques et sociaux.

Considérons que les processus d'apprentissage ont pour référent réel et symbolique les processus de changement qui visent à élever les résultats des organisations.

La conséquence de ce postulat est la discussion au sujet de la relation organisation-individu, en effet il ne s'agit pas d'un apprentissage individuel mais d'un processus expansif qui a des incidences sur l'ensemble des membres qui la conforment. C'est ainsi que *l'apprentissage organisationnel* ne peut pas être contemplé comme étant une somme de ce qui est appris par chaque individu mais comme une expérience partagée et donc collectivisée.

L'objectif de l'apprentissage continu a soulevé la discussion sur les thèmes de permanence du personnel à tous les niveaux ainsi que sur le rôle que jouera en conséquence la séquence *entraînement-formation-éducation-rétribution* en tant que processus qui élève les habiletés humaines et promeut la créativité et l'innovation comme valeur partagée (Montesinos et Martínez 2000). Considérons aussi les processus d'apprentissage inter organisationnels qui se jouent dans les relations avec les fournisseurs, les clients ou les stratégies d'association comme par exemple : les contrats de participation, les alliances stratégiques, joint venture, benchmarking, liens avec les centres I&D et les universités.

Le modèle socioéconomique a pour principe de causer le changement et un impact sur les résultats économiques et sociaux de l'organisation, il est basé sur des interactions de type face à face avec les acteurs internes quel que soit le niveau hiérarchique et les acteurs externes comme le chercheur-consultant, les clients, les fournisseurs, les concurrents et les entreprises associées.

L'intervention socioéconomique identifie trois élan du changement. 1) le processus de résolution de problèmes 2) la dotation des directeurs en outils de gestion 3) la prise de décisions politiques ; chacune de ces dynamiques est pour l'entreprise, source d'énergie. (Savall et Zardet 1997 :8)

La méthodologie de recherche-intervention se mesure en degré de *confiance* qui s'établit entre l'équipe de recherche et les acteurs de l'entreprise depuis le sommet stratégique jusqu'au personnel opératoire pour le développement du potentiel humain.

La méthodologie d'intervention socioéconomique est un processus interactif qui admet un dialogue entre les travailleurs et les membres de la direction, elle permet de connaître les dysfonctionnements évoqués par les travailleurs et les directifs tout en intégrant une connaissance totale de l'entreprise.

L'axe des décisions politiques est celui qui favorisera la mise en œuvre réelle d'une gestion de la connaissance. Les actions politiques sont concertées par le chercheur-consultant et le CEO

de l'organisation. Elles vont permettre de gagner une vision stratégique et une culture organisationnelle basée sur la coopération.

D'après les observations faites à partir des créateurs du modèle socioéconomique, les acteurs jouent un rôle très important dans ce processus interactif des connaissances. Il n'y a pas de séparation entre l'équipe de chercheurs et les sujets étudiés, en effet il devient nécessaire d'établir une relation de confiance mutuelle qui aidera les acteurs professionnels à partager leurs perceptions sur les dysfonctionnements de l'entreprise.

La connaissance et l'apprentissage sont des catégories relationnelles qui rendent possible d'interagir à différents niveaux de l'organisation, c'est-à-dire entre les individus, groupes et organisation. La gestion de la connaissance ne concerne pas exclusivement une manière de penser ou un modèle organisationnel théorico conceptuel. La gestion de la connaissance et les processus d'apprentissage impliquent obligatoirement, la mise en action de l'ensemble des connaissances, habiletés et compétences des intégrants de l'organisation pour le bénéfice des acteurs et de l'organisation elle-même dans son ensemble. Les acteurs organisationnels cherchent à satisfaire leurs attentes ou intérêts par des jeux de coopération. Notre hypothèse principale est que l'apprentissage organisationnel est le résultat des processus d'interaction entre les acteurs, processus basés sur la confiance et la coopération de bénéfice réciproque dans un climat de certitude.

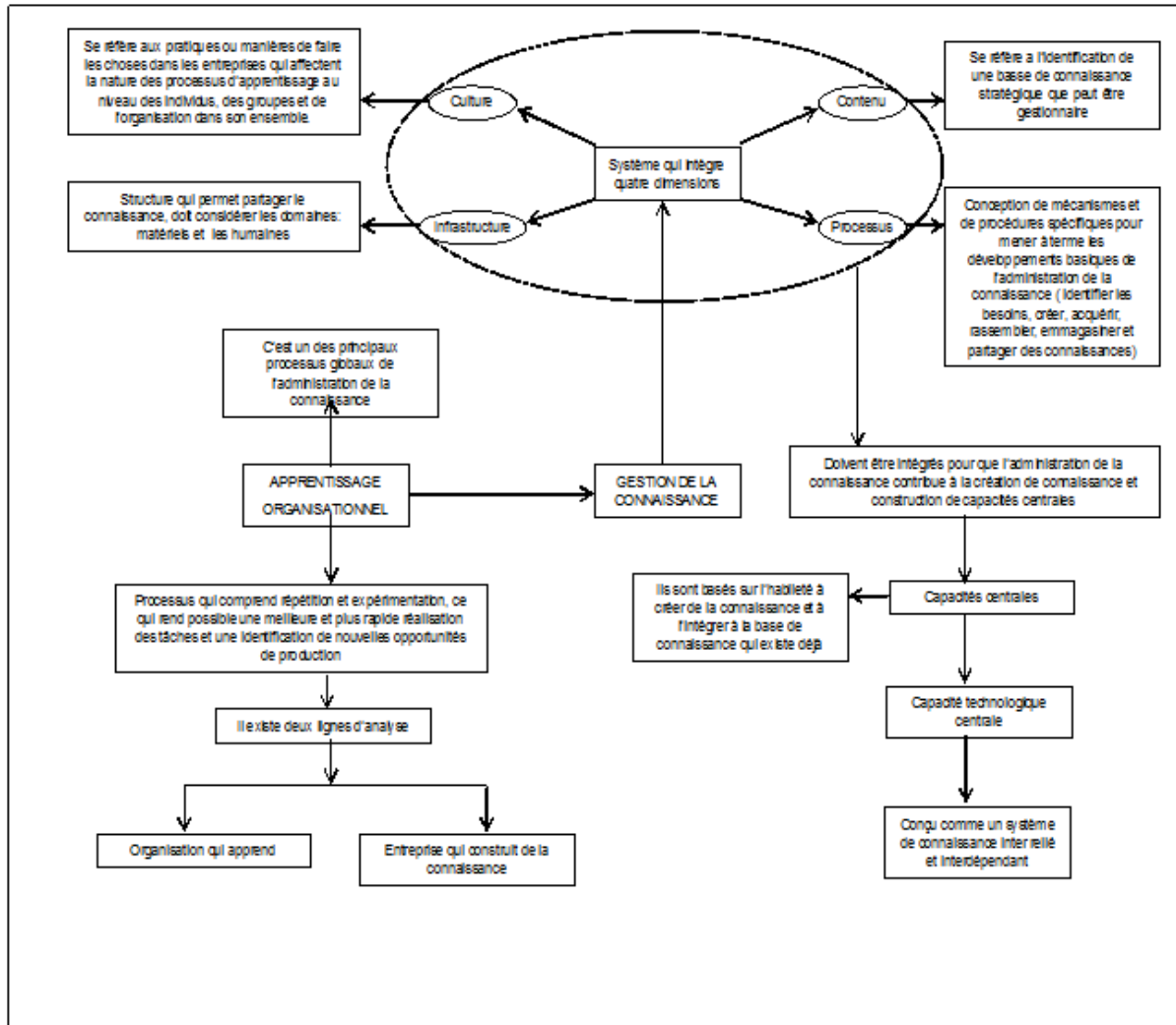
La gestion socioéconomique des organisations, encourage un processus d'interaction face à face qui permet à tous les acteurs organisationnels internes et externes de partager leurs connaissances et d'assimiler les outils nécessaires au développement des compétences pour la création et la propagation de savoirs au sein de l'organisation.

Considérer que la connaissance doit être gérée ou administrée, nous renvoie à un administrateur différent, un administrateur de compétences et un générateur de confiance. Il n'est pas concevable d'administrer la connaissance sans disposer d'un nouveau style de leadership favorisant l'établissement de conditions nécessaires pour que les acteurs organisationnels développent des compétences et des capacités neuves mises à disposition de l'entreprise, suscitant ainsi un climat propice à la création de potentiel. Nous pouvons identifier ce nouveau leader grâce au management socioéconomique.

Pour que la gestion de la connaissance soit bénéfique, il faut qu'elle repose sur des modèles de confiance entre tous les acteurs de l'organisation, il n'est pas évident qu'un acteur organisationnel mette à la disposition de l'organisation sa connaissance, si en échange il ne retire pas un bénéfice durable, comme sécurité de l'emploi ou meilleure rétribution. Selon la

révision de la bibliographie en la matière, nous considérons un manque de discussion à ce sujet ainsi que sur les mécanismes pour engendrer et ré engendrer la confiance organisationnelle, ce qui pourrait apporter une amélioration des résultats.

Figure 11-29. Processus de Gestion de la Connaissance



Source : Elaboré à partir de l'information de DUTRENIT (2002)

## 11.2 Le processus de communication-coordination-concertation. L'organisation comme un espace social.

Toute organisation est constituée par des sujets qui interagissent dans un espace et dans un lieu, avec chacun ses objectifs individuels et collectifs, simultanément, ces sujets relèvent de groupes sociaux distincts, de par leur appartenance à une classe sociale, occupationnelle, et

éducative ; chacun a à son actif des expériences particulières qui peuvent l'avoir conduit à adopter des comportements divergents au sein de l'organisation.

Pour comprendre l'organisation et les formes d'interactions des individus qui y participent, ainsi que les comportements qui peuvent les amener à coopérer ou à entrer en conflit avec l'organisation, nous considérons pertinentes les théories sociologiques de l'action ainsi que la proposition sur l'action communicative de Habermas. Ces théories visent le processus comme étant une action et une interaction qui se manifestent dans l'organisation, dans le temps et comme une dynamique de construction de sens et d'interprétation des événements quotidiens vécus dans l'organisation.

La notion de dualité de structure dont parle Giddens, nous permet de capter la relation qui se tisse entre production et reproduction sociale. La «production sociale relève de la manière dont la vie est produite ou créée par les personnes qui participent aux théories sociales. Dans les pratiques sociales, les êtres humains sont créateurs de sens et de réalité sociale» ; c'est le caractère réflexif et l'engagement des acteurs qui fait que l'action constitue, soutienne et modifie les formes de la vie sociale. En échange, la reproduction de la société se réfère à comment la vie des groupes arrive à former des patrons et des routines et comment est reproduit l'ordre social établi, de manière harmonieuse et de coopération ou de dissidence et de conflit ; ces formes persistent malgré les capacités créatives et transformatrices des individus.

Observons comment les travailleurs interagissent avec les normes imposées par la hiérarchie de l'entreprise et reproduisent l'ordre organisationnel; parfois ils ne sont pas d'accord et décident de transgresser et de modifier les normes, ils deviennent donc producteurs de nouvelles formes d'organisation.

L'interaction sociale dans l'organisation prend corps entre les acteurs qui y participent, qui sont capables de connaître et d'accomplir des actions assurant la permanence et la reproduction de l'organisation. Les acteurs se réclament d'un ensemble de connaissances et d'outils ou encore de moyens mis à leur disposition, qu'ils utilisent régulièrement dans les routines quotidiennes et dans leurs relations entre eux. Il est important de mentionner que les moyens et les ressources des sujets sont acquis dans divers espaces sociaux et donc leur capacité d'action, la prise de décisions et l'établissement de stratégies et la vision partagée de l'organisation, en dépendra. Donc, il est fondamental que l'organisation produise les conditions d'apprentissage qui augmentent et homogénéisent la capacité des acteurs dans leur compréhension de celle-ci et de son milieu ainsi que de leur rôle en son sein.

Les processus de communication et surtout le concept de rationalité communicative utilisé par Habermas, permettront de créer des consensus dans l'organisation par la pratique argumentative et de passer de la vision individuelle à une vision organisationnelle partagée:

*“Le concept de rationalité communicative a des connotations qui nous renvoient à l'expérience centrale de la capacité à allier sans co- actions et à susciter un consensus qui ait un langage argumentatif dans lequel les participants dépassent la subjectivité initiale de leurs points de vue respectifs et grâce à une communauté de convictions rationnellement motivée, qu'ils assurent à la fois l'unité du monde objectif et l'intersubjectivité du contexte dans lequel leurs vies se déroulent.”*<sup>146</sup>

Habermas mentionne que le terme “rationnel” nous renvoie à la supposée relation entre rationalité et savoir. Mais si nous considérons que le savoir a une structure de proposition, le savoir alors, fait allusion à l'argumentation de nos options sur un même thème ou aspect spécifique. Cependant, «la rationalité a moins à voir avec la connaissance ou son acquisition qu'avec la manière dont les sujets capables de langage et d'action font usage de la connaissance».<sup>147</sup> Dans le cas des chefs d'entreprises et des professionnels mexicains le mot «rationnel» est bien présent, il est associé à des représentations symboliques sur la connaissance et les actions stratégiques, les décisions doivent être rationnelles dans la mesure où elles impliquent des actions stratégiques pour l'organisation, elles doivent être dûment analysées pour prévoir leurs conséquences possibles sur la décision prise.

Nous constatons donc comment la rationalité et la connaissance convergent au moment où la connaissance peut être exprimée et utilisée dans l'action; la connaissance sans action ne suscite pas de potentiel de développement pour l'organisation, le moyen pour y arriver est la communication.

Dans les organisations, il est commun de constater une confusion entre information et communication. Il existe des organisations qui considèrent que si on transmet des informations et des communiqués à propos de l'entreprise, automatiquement les significations se trouveront partagées ainsi que les valeurs et que sera créé un sentiment d'appartenance, souvent ces communiqués sont très concis et déconcertent plus qu'ils n'informent. Le processus de communication est complexe et présent dans tous les échanges sociaux, il influe sur la construction, la compréhension d'un ensemble de significations qui se transmettent dans divers milieux sociaux ; la communication est un élément indispensable des processus

---

<sup>146</sup> J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa -Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Taurus, Buenos Aires, 1989, page 27.

<sup>147</sup> J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa I-Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Taurus, Buenos Aires, 1989, page 24.

culturels. La proposition de Savall et Zardet de mettre en œuvre un système opératoire et fonctionnel humainement intégré et stimulant qui motive l'action basée alors sur un système de communication.

## **Conclusion de la troisième partie**

Pour les entreprises étudiées, il a été possible de sensibiliser les chefs au management socioéconomique, avec l'objectif de démarrer un processus de changement de style de leadership : que le rôle opératoire fasse place au rôle de vrais leaders d'entreprises par une synchronisation appropriée d'activités, une création de potentiel d'acteurs internes, de manière à modifier favorablement les résultats économiques et sociaux.

Avancer dans le développement de la recherche et découvrir que les entreprises avaient obtenu certains changements favorables, certains plus que d'autres, a représenté une expérience agréable. Le processus d'apprentissage s'est trouvé concrétisé au moment où les acteurs ont élaboré leurs propres concepts et outils du modèle. Pour les conclusions, nous nous trouverons confronté à notre corps d'hypothèse présenté dans l'introduction de la recherche, nous expliquerons s'il a été validé ou réfuté ainsi que nous exposerons la manière dont il s'est manifesté pour chaque entreprise.

Enfin, nous nous référerons aux documents fournis aux entreprises et présentés dans les annexes, en espagnol, puisque la recherche a été réalisée auprès d'entreprises mexicaines ; les documents sont tels qu'ils ont été remis aux responsables..

Nous avons la conviction que le processus d'intervention socioéconomique ainsi que la rédaction de cette thèse doctorale a été d'un grand apprentissage, au cours duquel et des longues conversations avec mon directeur nous avons pu rectifier certaines erreurs quant à la conduite de la recherche. Nous considérons que cette contribution est un premier pas vers des recherches futures. Notre prochain objectif sera de mettre en œuvre le modèle socioéconomique dans son ensemble, jusqu'au processus d'évaluation, ainsi que de travailler davantage dans un axe politique puisque le refus de l'entreprise de jouets est peut-être dû à notre inexpérience en négociation et présentation du modèle. Cette réflexion écrite nous confronte à nos erreurs et aussi nous fait avancer sur le chemin de la connaissance du modèle.

# Conclusion générale

Tout au long de notre recherche, nous avons présenté le processus d'application du modèle socioéconomique des organisations à trois entreprises mexicaines. Une des principales prémisses avancées suppose que la problématique de la petite et moyenne entreprise, au Mexique s'explique par leur interaction dans des conditions macro-économiques désavantageuses pour leur compétitivité au sein d'un marché globalisé. De plus, cette situation se trouve aggravée par des circonstances internes qui conduisent à une faible productivité, quoique que nous sachions que cet état a de multiples causes, nous pouvons remarquer une constante dans les Pymes mexicaines : l'absence de leaders qui encouragent la gestion de la connaissance orientée vers la création de potentiel humain ainsi que la manifestation d'une direction manquant de stratégies bien définies, ce qui empêche la réalisation de projets à long terme. L'absence de leaders entraîne l'engendrement de coûts cachés qui appauvrissent les résultats sociaux et économiques.

Le manque de compétences en gestion, tant de la part des directeurs que des cadres moyens inhibent le développement de l'entreprise car la prise de décisions ne se trouve pas appropriée à la complexité de l'environnement. Ceci est clairement observable dans les trois entreprises, objet de notre étude : en effet les dirigeants ne disposent pas d'une formation en *management*, leurs décisions sont donc prises de manière intuitive, et non sur la base d'une connaissance stratégique, elles entraînent et favorisent des dysfonctionnements comme le manque de formation intégrale, des problèmes de communication-tout cela manque d'une vision stratégique identifiant les avantages compétitifs et se reflète sur la faible compétitivité face à un environnement complexe. C'est pourquoi les entrepreneurs doivent diriger leur regard vers l'intérieur même de leur organisation afin d'y découvrir les dysfonctionnements qui causent des hémorragies de moyens et les conséquences de celles-ci : l'appauvrissement des résultats économiques et sociaux.

. Le *management socioéconomique* (MSE) est un leader qui conduit et coordonne la participation de tous les acteurs professionnels afin que l'organisation améliore ses résultats économiques et sociaux. Cela constitue une transformation de fond qui impulse un changement réel des entreprises.



Dans le cas du *modèle d'intervention socioéconomique* il est évident qu'on considère une méthodologie abrégant la discussion théorique qui suit un long parcours jonché d'une infinité de variétés de courants de pensée sociale lesquels sont indispensables pour comprendre la nature des organisations. Prenons pour prémisse une interprétation organisationnelle plus réaliste, considérant le caractère contemporain des entreprises, cette perspective met en relief la compréhension des tendances modernes de la société industrielle. Elle suppose non seulement la définition d'une méthodologie qui démontre dans les faits la capacité d'économiser des efforts intellectuels au moment de conceptualiser l'objet d'étude, mais aussi l'efficacité d'une méthodologie apte à reconnaître ce qui est véritablement substantiel dans les interactions des organisations. De plus, elle présume une position critique à propos des différentes manières de concevoir les stratégies d'intervention organisationnelle, elle se place alors au-dessus des discours répétitifs de type chercheurs contre consultants qui actuellement se réduisent à une discussion du phénomène de la *flexibilité* vue comme le seul moyen de franchir l'étape la plus avancée d'une compétitivité qui viserait à sauvegarder la permanence des organisations dans le temps.

De toutes façons, le dilemme du *modèle d'intervention socioéconomique* se débat face à la définition initiale d'une structure conceptuelle du caractère actuel des organisations ainsi qu'à la construction d'une méthodologie qui considère ce qui est vital et qui résout au plus vite les problèmes détectés par son application. Il devient alors évident que le principe de la perspective et de la méthodologie du *modèle d'intervention socioéconomique* repose sur la nature dialectique des organisations, que leurs fins soient lucratives ou non, si elles sont situées dans l'espace social ou dans un autre qui corresponde au marché.

Il n'est donc pas gratuit que le premier propos de la méthodologie d'intervention socioéconomique soit centré sur la détection des *dysfonctionnements*, dans le cadre des processus administratifs ou productifs qui génèrent des conflits entre les individus, les groupes ou les équipes de travail qui partagent un espace ou un point de jonction desdits processus. Ce qui notoire des contradictions ou des conflits qui se reproduisent à la chaleur de l'interaction organisationnelle, se situe au moment de la prise de décisions et de choix de stratégies de modernisation, qui représentent un produit du contrôle et de l'évaluation scientifique des conditions organisationnelles exigées aujourd'hui à n'importe quelle entreprise ou institution de m'importe quel type.

C'est pourquoi, la recherche a pour objectif général d'analyser les causes qui provoquent une productivité basse pour les petites et moyennes entreprises mexicaines. Nous sommes

particulièrement intéressés à connaître le *rôle du cadre et ses processus de transformation à partir de l'intervention socioéconomique des organisations* et ses effets sur les résultats économiques et sociaux, c'est à dire, *la contribution du management socioéconomique* pour l'amélioration des résultats économiques et sociaux dans trois entreprises mexicaines.

Les objectifs spécifiques sont:

Mettre en place le modèle socioéconomique des organisations et des entreprises, ici trois entreprises mexicaines. On cherche à y découvrir les différences et/ou les similitudes présentées dans l'application du modèle.

Réaliser le diagnostic socioéconomique de trois entreprises mexicaines (deux moyennes entreprises du secteur industriel et une petite du secteur services) et de former le groupe des cadres aux outils du modèle socioéconomique des organisations. Nous nous intéressons particulièrement à analyser les changements qui permettent la transition d'un *management traditionnel* autocratique vers un *management socioéconomique* et son impact sur l'amélioration des résultats économiques et sociaux dans deux moyennes entreprises mexicaines depuis la perspective des *modèles d'apprentissage organisationnel*.

Afin de satisfaire l'objectif de notre recherche, nous avons eu recours à la proposition théorique méthodologique du modèle socioéconomique des organisations émise par Savall et Zardet (1996), le travail a donc été conduit selon trois types d'hypothèses ( descriptives, explicatives et propositionnelles). Ces hypothèses se sont trouvées validées à partir des avances de notre recherche sur chacune des entreprises étudiées.

Une des contributions à la recherche a consisté à présenter la proposition méthodologique à l'université Autonome Métropolitaine Xochimilco, la salle de cours s'est alors convertie en laboratoire de réflexion sur le changement organisationnel, nous avons alors pu constater que les étudiants arrivaient à une appréhension de la connaissance scientifique claire et profonde grâce à l'interaction entre la recherche sur le terrain et la construction de concepts en administration. Le modèle socioéconomique des organisations est une proposition méthodologique flexible qui permet de s'adapter aux conditions concrètes de l'entreprise étudiée, les concepts de contingence génériques permettent alors de mettre à jour les dysfonctionnements qui se présentent en général dans les entreprises et de découvrir la spécificité de chacune. La valeur ajoutée de notre recherche est le résultat d'un processus d'interactivité cognitive entre les différents acteurs *de l'organisation, le chercheur/professeur/consultant et les étudiants concernés par le projet*.

Le processus d'interactivité cognitive se fait par l'interaction des différentes formes de représentation et d'interprétation de l'entreprise étudiée. Elles se manifestent à partir du milieu et du niveau de connaissance et sont reflétées par chacun des participants à la recherche.

La proposition de pratique de gestion du management socioéconomique est basée sur la coopération et la confiance qui sont indispensables pour promouvoir le développement des Pymes, par la mise en œuvre de modèles organisationnels qui visent à tirer le meilleur profit des connaissances et compétences de tous les acteurs organisationnels ; dans le cas spécifique du management socioéconomique, on arrive à un processus d'apprentissage organisationnel à partir de l'interaction de tous les acteurs organisationnels à différents moments du processus d'intervention.

La présentation des conclusions se fera en trois parties, exposé des résultats de la recherche, description des difficultés de l'application du modèle aux trois entreprises étudiées et considération de nouvelles perspectives pour approfondir la recherche à propos de l'application du modèle socioéconomique des entreprises mexicaines.

## **1) Les résultats de la recherche**

Il s'agit dans cette partie des conclusions de découvrir la valeur ajoutée de la recherche, pour cela nous classifions les résultats obtenus en trois groupes selon l'impact de l'application du modèle aux entreprises concernées.

a) D'abord, nous présenterons les résultats obtenus à partir du processus d'apprentissage organisationnel, aussi bien pour les entreprises, objet de notre recherche que pour le chercheur/consultant/professeur.

b) Ensuite, nous proposerons une réflexion sur les résultats spécifiques au processus d'intervention, ici nous considérerons les produits remis à chacune des entreprises.

c) Et enfin, nous exposerons en tant que résultats, les nouvelles pratiques de gestion adoptées par les entreprises.

### **Processus d'apprentissage organisationnel**

Quoiqu'il existe différents niveaux d'apprentissage organisationnel dans chacune des entreprises que nous avons analysées, nous considérons que dans les trois cas s'est effectué un processus de réflexion et de resignification de la représentation du fonctionnement de

l'entreprise. Autrement dit, à partir des diagnostics établis concernant le personnel de base et la direction, il a été possible que les acteurs organisationnels expriment quelle était leur vision de l'entreprise, le rôle du chercheur/intervenant a consisté alors à révéler et interpréter les différentes conceptions existant à propos de l'entreprise, leur validation se faisant par le biais de l'effet miroir.

Cependant, nous avons pu constater que pour les trois entreprises le diagnostic du personnel de base reflète la problématique interne de l'entreprise, celui-ci en effet a signalé avec ses propres mots des dysfonctionnements concernant le manque de vision stratégique et de conduite de l'entreprise, de plus à plusieurs reprises a été regretté le défaut de politique de ressources humaines qui encourage le développement du personnel ainsi que la création de potentiel. Le personnel de direction, lui, a plutôt remarqué les dysfonctionnements qui se réfèrent à la haute rotation du personnel, au manque d'engagement des travailleurs vis à vis de l'entreprise, aux problèmes de productivité et de qualité des produits et ou des services, aux difficultés de financement ainsi qu'à la résistance au changement.

Ces différentes représentations de l'entreprise sont sans doute dues au fait que les acteurs organisationnels se réfèrent aux dysfonctionnements qui se présentent au cours de leur activité quotidienne et réagissent à l'exigence de la part de la direction à améliorer la productivité et la qualité. Les travailleurs de base considèrent que les problèmes se présentent à cause des chefs, en général ils ne tiennent pas compte du degré de responsabilité pour la génération de dysfonctionnements et de coûts-résultats cachés. Cette même situation se présente avec les chefs qui n'assument pas cette partie de leur responsabilité qui concerne la génération et la régulation de dysfonctionnements, normalement celui qui est considéré comme responsable, c'est toujours *l'autre*. A partir des études sur l'identité du Mexicain, on peut constater que cette attitude est liée à notre culture, il est très important d'en tenir compte afin d'éviter de tomber dans le jeu des acteurs au moment d'interpréter les dysfonctionnements.

L'effet miroir amène les acteurs organisationnels à assumer leurs responsabilités quant à la production de dysfonctionnements, en faisant que ceux-là prennent conscience de la perception que l'autre a sur la problématique de l'entreprise. Ce processus de connaissance et de reconnaissance des dysfonctionnements permet de créer les conditions nécessaires à l'apprentissage et au changement organisationnel, mais à différents degrés d'appréhension.

Le tout premier niveau d'apprentissage des leaders de l'entreprise est celui auquel sont reconnus les dysfonctionnements, même si ceux-ci ne sont pas acceptés de tous, on pourrait dire que l'effet miroir produit une sorte de *choc culturel* quand on constate que la conduction

de l'entreprise a des déficiences et que la méconnaissance des outils de gestion nécessaires à une prise de décisions adéquate, est réelle.

Il existe deux comportements typiques de l'encadrement. Un qui se manifeste quand le chef adopte une attitude de négation des dysfonctionnements et donc arrête le processus de mise en œuvre du management socioéconomique et un autre qui s'exprime quand un changement organisationnel est décidé et que commence la transformation des structures mentales qui s'ouvrent alors au changement de la culture organisationnelle, mais de plus cela permet de concrétiser la mise en marche du changement à partir d'opérations et d'actes en accord avec l'encadrement concret de l'entreprise. Le fait d'accéder à apprendre de nouvelles manières d'organiser le travail, de recourir à des outils de gestion, d'établir des politiques de ressources humaines, d'analyser des indicateurs pour un meilleur encadrement de l'entreprise, enfin de mettre en œuvre un *management socioéconomique* aura pour conséquence que les actions auront un impact sur l'entreprise, qui verra ses résultats économiques et sociaux s'améliorer.

A propos du type de comportement de la direction et des chefs vis à vis de l'acceptation du *management socioéconomique*, l'entreprise de jouets se trouve à l'étape initiale de l'apprentissage organisationnel suite à quoi le gérant de production a décidé d'interrompre le processus d'intervention socioéconomique, ne permettant même pas la présentation de l'effet miroir, prétextant un éventuel conflit organisationnel. Le comportement du gérant n'est pas dépourvu de sens, en effet le diagnostic met en évidence son style de leadership autoritaire qui provoque un affaiblissement de la motivation des ouvriers, situation qui se reflète par une rotation élevée du personnel et le peu d'engagement des travailleurs à produire avec qualité. Ce qui apparaît aussi clairement c'est le manque de compétence en management, au moment de prendre des décisions qui augmentent les coûts cachés, recyclage des produits refusés par les clients qui consiste à refondre les jouets pour les reconvertir en matière première usagée, avec laquelle seront fabriqués des jouets de très mauvaise qualité et de coût élevé.

Dans l'imaginaire du gérant de production, se trouve la conviction d'être un excellent manager, dont les décisions sont pertinentes, dans le cas du recyclage des jouets, celui-ci est en effet convaincu qu'il n'y a pas de gaspillage de matériel, puisque les déchets sont réutilisés. Quand nous avons suggéré que la manière de réguler ce dysfonctionnement entraîne de hauts coûts cachés, le gérant a manifesté son désaccord.

Dans le cas de l'entreprise de jouet, il existe un processus d'apprentissage initial même s'il n'a pas abouti sur un processus de changement ; le diagnostic satisfait la fonction de démarrer un processus réflexif qui vient se fixer dans l'esprit du gérant et des contremaîtres, nous

sommes persuadés que dans un certain délai de timides changements visant à améliorer les résultats économiques et sociaux vont se manifester. Savall et Zardet remarquent que chaque entreprise répond à sa propre *chronobiologie*, c'est à dire qu'elle agit et prend ses décisions selon son propre rythme et son expérience. Le processus de diagnostic a permis aux travailleurs de base de se sentir écoutés et dans de nombreux cas, motivés.

Dans les deux autres entreprises, celle de *maillots de bain* et celle de *conseil en environnement*, les attitudes ont été plus positives, les directeurs ont assumé leur manque de formation intégrale en *management*, suite à quoi ils ont décidé d'apprendre à utiliser les outils de *management socioéconomique* et d'amorcer un processus de changement avec le projet de progrès. Le modèle de gestion socioéconomique en tant que modèle de gestion de la connaissance<sup>148</sup> appliqué à ces entreprises s'est potentialisé à partir de l'intervention socioéconomique en démarrant un processus d'identification des dysfonctionnements et de recherche de progrès où les processus d'apprentissage deviennent l'axe principal.

Nous croyons que l'acceptation du *management socioéconomique* est plus rapide quand les leaders adoptent une attitude de changement, de justice et d'ouverture aux idées nouvelles. Le *management socioéconomique* rompt avec la position du leader traditionnel autoritaire, il fait place à un leader participatif, opportun et contingent qui se nourrit de confiance et de négociation, qui connaît ses responsabilités et qui invite les travailleurs à partager tant les bénéfices que les responsabilités.

Tout cela permet de comprendre pourquoi les leaders autoritaires rejettent de prime abord le *management socioéconomique*, qui est un modèle qui s'oppose diamétralement à leur perception du devoir de l'être organisationnel, qui lui, prône une plus grande participation des travailleurs à la prise des décisions, une gestion basée sur la confiance et la négociation à la différence du modèle traditionnel qui repose sur la séparation de la conception et de l'exécution du travail et où les relations professionnelles sont en conflit permanent : personnel de base et direction s'opposant, les chefs dictent les ordres et le personnel de base obéit.

La *méfiance*, représente donc le principal obstacle aux processus d'apprentissage organisationnel puisqu'elle freine l'échange d'information et a un effet sur l'augmentation des coûts cachés. Alors générer un climat de confiance est une attribution basique pour la gestion de la connaissance puisque cela rend possible le partage solidaire de l'expérience, permet de

---

<sup>148</sup> La gestion de la connaissance est « la capacité dont l'organisation dispose pour administrer la création, l'adaptation, l'utilisation et la distribution de connaissances précieuses et leur intégration aux affaires, systèmes, processus, produits et services».

transmettre la connaissance tacite et renforce la cohésion entre les acteurs organisationnels vers une amélioration des résultats économiques et sociaux des organisations.

## **1.2 Résultats obtenus auprès des trois entreprises**

Nous avons remarqué précédemment que le processus d'intervention réalisé auprès des trois entreprises se manifestait de manière différente à cause de la *chronobiologie* propre à chacune. Voici maintenant à grands traits, un exposé des résultats obtenus.

1) Le processus d'intervention auprès de l'entreprise de jouets a duré approximativement six mois, nous avons élaboré le diagnostic socioéconomique des dysfonctionnements et nous avons fourni la formation en outil de matrice des compétences, en plans d'actions stratégiques internes-externes ainsi que les indicateurs nécessaires au tableau de bord de pilotage. La phase de projet n'a pas pu être abordée puisque le gérant de production a pris la décision de ne pas réaliser l'effet miroir, se sentant peu sûr de son expérience en tant que gérant et se méfiant des réactions du personnel de base.

Il n'a pas été possible de calculer les coûts cachés, car nous n'avons pas eu accès à l'information financière, cependant nous pouvons évaluer que ceux-ci, majoritairement causés par les produits rejetés par les principaux clients, sont élevés.

Nous avons pu mettre en place la matrice des compétences et élaborer des propositions d'actions stratégiques internes et externes, nous avons pu constater que cette entreprise n'est pas intéressée par la création de potentiel humain et que donc l'application du *management socioéconomique* sera difficile voire impossible.

Il faut absolument souligner, que face à ce blocage, il faudrait entreprendre un travail de conviction et de négociation, que c'est précisément à l'endroit de ce blocage que se trouve l'axe des décisions politiques, c'est là qu'il faut négocier et envisager le changement du système de gestion, des changements organisationnels dans les processus de structure ainsi que le développement d'une stratégie dirigée vers la création de potentiel humain. Dans cette entreprise les structures mentales de l'encadrement doivent se modifier, cela permettra de diminuer les dysfonctionnements et de faire progresser les résultats économiques et sociaux de telle manière que la qualité de vie des travailleurs s'améliorera et que se trouvera assurée la survie de l'entreprise devant la concurrence globale.

2) Dans *l'entreprise de maillots de bain*, l'intervention a duré six mois. Le diagnostic socioéconomique des dysfonctionnements, une fois établi a été soumis aux travailleurs et à l'encadrement (effet miroir). Le gérant de commercialisation a reçu une formation en outils de matrice des compétences, en plan d'actions prioritaires internes et externes. Nous avons travaillé en disposant des indicateurs du tableau de bord de pilotage. La matrice de compétences ainsi que le PASINTEX ont été appliqués, quant aux indicateurs, nous avons démarré la mise en œuvre du système informatique pour le contrôle des inventaires et des ventes dans les magasins.

Le calcul des coûts cachés a été effectué sur la base des entrevues menées auprès de la gérante de production et de commercialisation, nous avons tenu compte du montant de l'inventu à cause des retards de production.

Il a été possible d'élaborer un projet et de mettre en place les propositions correspondant à la planification de la production, à la dispense de cours de formation pour les vendeuses ainsi qu'à la définition de politiques de recrutement et de sélection du personnel. La stratégie socioéconomique de l'entreprise a été mise au point : lancement du programme de client distingué, alliance stratégique avec l'entreprise Squalo et changement de l'image corporative de l'entreprise.

Nous avons constaté un grand progrès en application de *management socioéconomique*, même si parfois sont apparues quelques difficultés, que la gérante n'a pas participé au processus d'intervention et que nous avons senti une certaine circonspection entre les gérantes de commercialisation et administrative. Nous avons aussi pu constater notre manque d'expérience en tant que consultants pour négocier le projet et convaincre la gérante administrative à y participer. Il a été décidé que ce serait la gérante de commercialisation qui poursuivrait la tâche de mise en œuvre du projet, nous nous sommes ainsi mis à l'écart, la relation gérant/consultant commençant à manifester des vices de consultation traditionnelle. Nous avons reporté cette situation au Docteur Henri Savall qui avait le même sentir que nous. L'entreprise de commercialisation a réussi à diminuer les coûts cachés et à éliminer quelques dysfonctionnements.

Nous avons effectué une formation en outil de temps et en contrat d'activités périodiquement négociables, lesquelles finalement n'ont pas pu être appliquées à cause de la charge excessive de travail invoquée.

3) Dans *l'entreprise de conseil en environnement*, le processus d'intervention a duré un an. Il a été possible d'y mettre en place le *management socioéconomique* selon les trois



étapes : diagnostic, projet et mise en œuvre. Nous avons proposé une formation aux six outils du MASE : matrice des compétences, gestion du temps, plan d'actions stratégiques internes et externes, contrat d'activités périodiquement négociables et tableau de bord de pilotage. Quant à l'axe des décisions politiques, a été négocié un changement en politiques de ressources humaines, en investissement en nouvelle technologie et des changements en stratégie du développement.

Dans cette entreprise on a établi le diagnostic horizontal avec la participation de tous les acteurs organisationnels et deux actionnaires. En relation avec les deux autres entreprises étudiées, la grande différence a été que les deux actionnaires et directeurs principaux étaient convaincus de l'intérêt de la mise en place du *modèle socioéconomique*, cela n'a pas été sans incidence sur le progrès du projet. D'ailleurs actuellement l'entreprise continue à travailler suivant les lignes principales définies par le MASE.

Il a été intéressant de remarquer, dans cette entreprise, la surprise des actionnaires devant l'exposé des dysfonctionnements évoqués par les acteurs : les problèmes de gestion en ressources humaines et en communication/coordination/concertation et le manque de stratégie, thèmes récurrents exprimés par les travailleurs. Le manque de formation en management de la directrice exécutive a été souligné, sa représentation de l'entreprise ne correspondait pas à celle que se faisaient les travailleurs. Quand nous leur avons présenté le diagnostic horizontal et vertical, les propriétaires se sont sentis trahis par les travailleurs, ils ne percevaient aucunement les dysfonctionnements dont le plus souvent ils étaient responsables. Ce sentiment de manque de loyauté, les a éloignés, pendant un certain temps, de la prise de décision de s'engager avec le projet de progrès, qui s'est alors orienté vers la gestion des ressources humaines et l'élaboration du plan stratégique socioéconomique.

Un des points les plus urgents à résoudre était celui de la situation fiscale et du respect de la législation du travail. Ce problème en fait, est celui de la majorité des Pymes, il s'explique par le manque de management comptable et fiscal, les comptables auxquels il est fait recours ne disposent ni de la formation ni du sens éthique propre aux affaires.

Dans cette entreprise l'accent a été mis sur l'axe des décisions politiques, nos actions se sont orientées vers un changement de mentalité de l'entrepreneur mexicain, qui doit satisfaire aux exigences fiscales et respecter la législation du travail en vigueur.

La mise en place de la phase d'évaluation est en cours et pour ce qui est de l'application des outils de temps, du contrat d'activités périodiquement négociables et du tableau de bord de pilotage, l'encadrement fait allusion à un manque de temps.

Les coûts cachés ont été calculés à partir des entrevues, une utilité marginale quotidienne par travailleur a été définie, le montant des coûts cachés a été soumis aux actionnaires qui devront réaliser un investissement pour éliminer les principales circonstances de risque pour l'entreprise comme par exemple, le paiement des impôts fédéraux et locaux et le respect de la législation du travail, cet investissement se trouvera rétribué par la diminution de coûts cachés.

### **1.3 Nouvelles pratiques de gestion**

Quand nous parlons de nouvelles pratiques de gestion, nous nous référons à comment les directeurs et l'encadrement arrivent à rendre compatibles les objectifs organisationnels et individuels, à comment s'établissent les relations de travail et la négociation avec les travailleurs, à comment les conflits se résolvent ; nous nous référons principalement aux modèles de gestion basés sur la confiance.

Le modèle traditionnel de gestion est fondé sur la méfiance qui entraîne la coexistence de groupes antagoniques et en conflit au sein de l'organisation. De manière générale le style de leadership est autoritaire, le travail ne se réalise qu'en présence du leader, quand celui-ci s'absente les activités cessent et les groupes manifestent des sentiments réprimés arrivant parfois à des comportements d'indiscipline, d'agressivité voire de rejet de l'organisation, ce comportement est écho de la gêne du travailleur. Dans le cas de l'entreprise de jouets on peut clairement observer que ce modèle de gestion est en vigueur, la méfiance est mutuelle, les travailleurs expriment leur insatisfaction par de hauts niveaux de rotation de personnel, parfois ils ne se présentent pas à leur poste après la pause du déjeuner dès le premier jour de travail, l'entreprise ne consacre pas le temps nécessaire à la socialisation, temps qui permet aux travailleurs de comprendre les principes et les valeurs qui guideront leur comportement au sein de l'entreprise.

Le gérant de production présente les caractéristiques du leader autoritaire, qui recourt à la peur comme mécanisme de contrôle, la communication circule principalement du haut vers le bas, des dirigeants vers le personnel de base, l'interaction est faible et les décisions prises et les ordres donnés n'émanent que du leader.

*L'entreprise de maillots de bain et de celle de conseil en environnement* présentaient un modèle de gestion basé sur la confiance mais aussi sur le contrôle autoritaire, il s'y perçoit un modèle de gestion en transition qui ne parvient pas encore à se transformer en modèle participatif qui promeuve l'apprentissage organisationnel, selon nous les leaders ne disposent

pas de compétences en gestion, ils ont parfois une attitude de leader *bienveillant-autoritaire* ou encore *libéral*, en effet il règne une liberté de décisions groupales ou individuelles, supposant la participation d'un chef, la division des tâches, comme par exemple la possibilité de choisir ses collègues qui relève essentiellement du groupe ; ces caractéristiques de leadership entraînent l'existence de vides d'autorité qui sont remplis par d'autres leaders. Il est fait recours à des récompenses économiques, plus qu'à la force ou au régime de la peur, la communication y est meilleure que dans l'entreprise où règne un leader autoritaire et la productivité y est de moyenne à bonne.

Nous considérons que le modèle de gestion socioéconomique se base sur la confiance comme variable qui influe pour que les processus de changement arrivent à améliorer les résultats économiques et sociaux, outre considérer l'analyse des interactions entre les structures et les comportements qui nous permettent de reconnaître les conditions structurelles de l'organisation, objectives et subjectives en fonction desquelles sont prises les décisions qui marquent le chemin à suivre. La confiance, alors, est le facteur qui rend possible de générer la cohésion requise par toute organisation soumise à un processus de transformation. Sa réinvention réelle dépendra de la crédibilité accordée par les acteurs organisationnels à la nouvelle vision que le nouveau leadership proposera pour le futur ; mais sans confiance tous les efforts pour générer le changement ne resteront qu'une pénible condition de superficialité dont personne ne bénéficiera.

Sans climat de confiance, évidemment, les individus ne seront pas disposés à changer de comportement, ni à exprimer les connaissances propres à leur expérience individuelle et collective.

Au sein des entreprises de maillots de bain et de conseil en environnement, de manière relativement rapide est apparu un changement de modèle de gestion, favorisé par une attitude ouverte à la nouveauté et à l'apprentissage, ceci dans le but d'améliorer les résultats. Dans le cas de l'entreprise de jouets, nous supposons que sont posés les principes qui démontreront que le modèle de gestion en cours crée des problèmes à l'entreprise et qui laisseront apercevoir l'existence d'autres modèles de gestion fondés sur la confiance qui mènent au progrès des résultats économiques et sociaux, ces principes causeront une réflexion et une critique.

En résumé, le management socioéconomique promeut des leaders participatifs capables de générer les points de rencontre et de convergence et favorisant l'engagement collectif. De plus grâce au processus d'intervention se trouve encouragée une nouvelle culture d'entreprise,

de travail et d'organisation basée sur la coopération et la négociation. Ceci passe par des processus de communication plus efficaces et donc par un apprentissage organisationnel nourri de communication sociale.

La valeur ajoutée de notre thèse a été de contribuer à la connaissance des Pymes au Mexique et aussi de tenter l'application d'une méthodologie qui vise à améliorer les conditions internes de l'entreprise et donc de contribuer à ce qu'elle élève ses niveaux de productivité, cela se reflétera sur ses résultats économiques et sociaux.

## **2) Les difficultés qui se sont présentées au cours de l'application du management socioéconomique (MASE)**

Maintenant nous considérerons les problèmes qui se sont manifestés tout au long de la recherche pendant le processus d'intervention socioéconomique auprès des trois entreprises mexicaines. Nous prétendons effectuer une réflexion rétrospective à propos des problèmes de conduction du processus d'intervention et des structures mentales des directeurs des entreprises en question ainsi que sur celles du chercheur/consultant.

Souvenons-nous que pour démarrer un processus d'intervention socioéconomique il faut d'abord négocier avec la direction les caractéristiques communes qui sont en fait le noyau dur de la méthode d'intervention, ces caractéristiques ne peuvent absolument pas être ignorées sans courir le risque de retomber dans d'autres modèles de changement organisationnel. Cependant, ainsi que le signalent Savall et Zardet chaque entreprise a ses caractéristiques et particularités propres. Ces spécificités sont négociées par les chercheurs et la direction de l'entreprise : *«s'adapter aux spécificités d'activité, d'organigramme, de culture de l'entreprise et maintenir une cohérence entre ces aménagements et le noyau dur de la méthode d'intervention»*.

Les problèmes d'application du management socioéconomique sont:

a) Celui qui correspond à la perception que les entrepreneurs et les directeurs ont du rôle traditionnel du consultant. Le consultant devrait proposer des solutions immédiates au directeur sans avoir besoin de consulter les travailleurs, il est perçu comme étant celui qui

transmet toutes ses connaissances au directeur avec lequel il entretient une relation symbiotique, puisque le directeur ou gérant ne peut prendre de décisions sans tenir compte de l'avis du consultant. C'est ce qui se produit dans le cas de l'entreprise de maillots de bain où la gérante attend des consultants qu'ils lui donnent des conseils pour diriger son entreprise, elle demande la présence du consultant/chercheur au conseil d'administration au moment de décider la négociation de certains contrats, de plus elle a compris que le travail du consultant était pour son bénéfice propre et non pour celui de l'entreprise, quand elle a exprimé qu'elle ne souhaitait pas que les gérants d'administration et de production soient formés en outils de gestion. Face à cette situation, nous avons pris la décision de ne pas poursuivre la mise en place du projet de progrès, nous avons appris à ne pas commettre à nouveau la même erreur et à négocier avec les directeurs le noyau dur du modèle socioéconomique.

b) Une autre difficulté qui s'est manifestée concerne le modèle de changement organisationnel, en général les entrepreneurs et les directeurs s'attendent à entendre parler de leurs forces et de leurs faiblesses, ils sont en général fort surpris d'écouter la liste des dysfonctionnements, ils répliquent alors « *il y a aussi des choses que nous faisons très bien et qui ne se voient pas* », dans ce cas la méthodologie du *modèle d'intervention socioéconomique* agit dès que le consultant/chercheur explique en détail la stratégie à suivre et les objectifs à atteindre, il travaille au moyen de dynamiques de groupe avec les travailleurs et les employés qui sont ceux qui agissent sur les processus organisationnels. Les *dysfonctionnements* surgissent immédiatement de telle manière que se dessine un panorama d'actions à entreprendre pour diminuer les coûts cachés implicites. Le gérant de production de l'entreprise de jouets n'a pas pu assumer le diagnostic des *dysfonctionnements* il a pris la décision d'interrompre l'intervention socioéconomique, nous supposons qu'il avait peut-être l'intention de tirer un profit personnel du travail réalisé pour être promu directeur de production puisque cette direction se trouvait à l'époque vacante et que si le diagnostic avait été présenté à la direction générale et aux travailleurs qui y ont participé, il se serait trouvé dans une situation embarrassante.

c) La troisième difficulté concerne la culture d'entreprise mexicaine basée sur des relations de méfiance. C'est pourquoi le chercheur/consultant assume principalement le rôle du négociateur qui cherche à régénérer la confiance inter et intra organisationnelle, c'est-à-dire qu'il participe au processus de rétablissement de la confiance entre le chef d'entreprise et les institutions, le chef d'entreprise et le groupe d'encadrement ainsi qu'entre les cadres moyens et supérieurs et le personnel de base.

Dans le modèle socioéconomique des organisations le chercheur/consultant doit favoriser un climat de confiance entre tous les acteurs professionnels afin que les problèmes puissent être résolus de manière collective, il émerge donc comme étant un facilitateur du processus d'interactivité cognitive, dans la mesure où il génère un climat propice à la communication et la négociation, son action modifiant la perception du chef d'entreprise et des dirigeants.

Évidemment, la particularité de cette intervention méthodologique accorde une part importante à l'aspect de la communication, celle-ci est absolument pour l'obtention de l'information nécessaire au repérage des dysfonctionnements et aussi pour le démarrage du processus de négociation qui engage tous les travailleurs à participer à la résolution des déformations organisationnelles. Dans les trois entreprises se sont présentés des *dysfonctionnements* qui relèvent de la dimension communication-coordination-concertation, il est donc manifeste qu'il faut travailler particulièrement sur ce point, insister sur la formation de compétences qui génèrent des processus de communication efficace et qui contribuent à mettre en place le *Système d'informations opérationnelles et fonctionnelles humainement intégrées et stimulantes (SIOFHIS)*.

d) Le dernier problème concerne le niveau d'appréhension de la connaissance en outils, ceci se reflète sur leur utilisation. Dans les trois entreprises a été dispensée une formation aux six outils du MASE, cette formation a été reçue de manière différenciée, les arguments avancés pour la non-utilisation de certains outils sont présentés maintenant plus en détail.

*Contrat d'activité périodiquement négociable.* Dans aucune des entreprises étudiées il n'a été possible de mettre en place cet outil. La discussion à ce propos a été menée en deux sens, d'abord à propos de la définition des objectifs, en général étaient visualisés les objectifs à rentabilité immédiate sans inclure ceux de création de potentiel. Les moyens pour les atteindre, comme la pondération des objectifs et les modalités d'attribution de supplément salarial correspondant au progrès réalisé n'ont pas non plus été considérées. Les chefs d'entreprise n'ont pas pu percevoir le principe d'autofinancement à partir de la réduction des coûts cachés et de l'articulation des outils entre eux. Ils ont considéré que le système de primes était suffisant pour motiver leur personnel, il est cependant nécessaire de repenser les pourcentages de rétribution attribués aux employés.

*Grille de compétences.* C'est l'outil qui a été le plus accepté par les trois entreprises. Les dirigeants lui ont trouvé une application très rapide pour prendre des décisions par rapport aux ressources humaines disponibles : mobilité interne, formation intégrale, formes de régulation de l'absentéisme et nouvelles manières d'organiser le travail. Les difficultés rencontrées

relèvent de la définition des compétences, elles ont été résolues par les conseils donnés en relation à l'élaboration de cet outil.

*Plan d'actions stratégiques internes-externes.* Celui-ci a aussi été bien reçu. Le diagnostic des dysfonctionnements ayant été établi et le plan de progrès envisagé, il est donc apparu nécessaire de définir clairement les objectifs stratégiques de l'entreprise dans la mesure où les travailleurs éprouvaient un sentiment de manque de considération pour leur travail, et qu'ils contribuaient au processus stratégique de l'entreprise. De plus on a recherché à établir une stratégie de pénétration sur le marché, avec pour objectif d'augmenter les ventes. Pour les deux entreprises qui ont appliqué cet outil, l'expérience s'est révélée enrichissante pour les dirigeants qui ont pu visualiser leur propre entreprise sur un délai de trois à cinq ans, grâce à une réflexion profonde pour définir les objectifs et les plans prioritaires. Pour l'élaboration du PASINTEX il a fallu considérer la création de potentiel humain comme générateur primordial d'efficacité économique et commerciale de l'entreprise. On a constaté les effets d'un processus d'apprentissage organisationnel quand s'est trouvée modifiée la perception des dirigeants en relation avec le rôle des acteurs professionnels pour la stratégie socioéconomique.

*Plan d'actions prioritaires.* Pour établir le plan stratégique sur 3 ou 5 années de vie de l'entreprise, il est indispensable d'établir un calendrier des actions par périodes plus courtes (six mois) dans lesquelles les objectifs prioritaires d'une unité de travail doivent être développés dans un plan d'actions prioritaires, dans ce plan on procède à un inventaire d'**actions** sélectionnées qui devront se réaliser pendant une période déterminée, qui en général correspond à un semestre et vise les objectifs **prioritaires**. Deux sources d'information contribuent à la construction du PAP: la stratégie de l'entreprise et le diagnostic des dysfonctionnements de l'unité. Au cours de l'application de cet outil se sont présentées quelques difficultés pour envisager des actions concrètes, en particulier pour définir les « comment », pour cela il a fallu tenir plusieurs réunions

*Tableau de bord de pilotage.* Un des dysfonctionnements des Pymes étudiées consiste en le manque d'information stimulant la prise de décisions rationnelles, les décisions se prenant jusqu'alors à partir de l'expérience et de la subjectivité. Il est fondamental de définir les indicateurs indispensables au contrôle de l'entreprise et donc de générer l'information nécessaire à ce contrôle. Quelques indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers ont été nécessaires. La proposition d'indicateurs s'est effectuée avec les dirigeants de l'entreprise de

conseil en environnement et s'est poursuivie par la construction de l'outil. Nous considérons que dans des délais brefs se fera sa mise en place.

*Gestion du temps.* C'est l'outil qui s'est révélé le plus difficile à utiliser. Le temps comme moyen organisationnel n'est pas conceptualisé, on ne considère pas l'importance d'en réaliser une gestion. Dans les trois entreprises que nous avons étudiées, nous avons proposé une formation en outil d'autoanalyse du temps aux directeurs, dans la présentation, nous avons insisté sur l'engendrement de coûts cachés causés par une mauvaise gestion du temps. Dans les trois entreprises il y a eu des objections quant à son application, c'est la surcharge de travail qui a été invoquée pour la justifier, empêchant d'être disponible à l'élaboration de l'outil.

Selon nous, les directeurs préfèrent éluder la responsabilité de l'utilisation du temps de manière efficace, particulièrement dans l'entreprise de conseil en environnement où la directrice exécutive est responsable de graves dysfonctionnements qui se répercutent sur la gestion du temps.

### **3) Perspectives nouvelles pour la recherche**

Il convient d'abord d'approfondir la compréhension des questions implicites qui relèvent des organisations, si nous présumons d'une infinité de phénomènes implicites dans la complexité de leur signification, nous sommes invités à penser que les structures de pouvoir, les structures économiques et mentales, aujourd'hui, nous obligent à considérer la grande diversité de leurs échanges dans les environnements qui leur sont propres (politiques, économiques et culturels), au rôle que joue la technologie dans leur reproduction et expansion, aux niveaux de compétence qui sont impliqués quand nous nous référons à la globalisation (depuis le local et le global), au rôle nouveau que joue le potentiel humain pour animer la capacité innovatrice des entreprises. Nous sommes en alerte sur une grande diversité de variables qu'il est maintenant absolument nécessaire de considérer pour le moindre effort d'intervention organisationnel, pour la définition des stratégies qui visent à élever la capacité d'adaptation au milieu dans lequel les entreprises d'aujourd'hui se meuvent.

Il s'agit alors d'une perspective qui devra considérer l'évolution de la connaissance scientifique qui favorise des climats organisationnels chiffrés en une harmonie, où les possibles conflits se résolvent à partir d'une normativité et d'une réglementation qui



considèrent rationnellement les obligations et les devoirs de l'ensemble des membres ainsi que les processus de négociation et d'engagement.

Le cas du *modèle d'intervention socioéconomique* considère évidemment une méthodologie qui abrège la discussion théorique qui suivant long trajet contemple une variété parfois infinie de courants de pensée sociale indispensables pour comprendre la nature des organisations, prenant pour prémisse une interprétation organisationnelle plus réaliste et plus actualisée, du caractère contemporain des entreprises. Cette perspective met en relief la compréhension des tendances modernes de la société industrielle. Ceci suppose non seulement la définition d'une méthodologie qui démontre dans les faits la capacité d'économiser des efforts intellectuels au moment de conceptualiser l'objet d'étude, mais aussi l'efficacité d'une méthodologie qui arrive à reconnaître ce qui est réellement substantiel dans les interactions des organisations et suppose de plus une position critique vis à vis de la discussion actuelle sur les différentes manières de concevoir les stratégies d'intervention organisationnelle. En effet celle-ci va plus loin que les discours qui opposent les professeurs aux consultants, discours qui se réduisent de plus en plus à une discussion du phénomène de la *flexibilité* comme unique manière d'atteindre une étape plus avancée vers la compétitivité qui sauvegarde la permanence des organisations dans le temps.

En tous cas, le dilemme du *modèle socioéconomique* se résout entre la définition initiale d'une structure conceptuelle de caractère actuel des organisations et la construction d'une méthodologie qui considère ce qui est vital en apportant des solutions les plus rapides possibles aux problèmes détectés. Il est donc évident que le principe de la perspective et la méthodologie du *modèle d'intervention socioéconomique* privilégie le rôle joué par le facteur humain, il est vrai aussi que les dilemmes affrontés par cette stratégie d'intervention s'opposent à des contextes culturels divers tels ceux qui proviennent des branches de l'économie, à la dimension des entreprises ou organisations, aux nations et aux marchés spécifiques concernés. Il faut toujours considérer cette spécificité de la culture organisationnelle depuis le processus de négociation pour l'intervention socioéconomique et par la suite poursuivre avec l'application du modèle socioéconomique des organisations auprès de diverses entreprises et organisations ; cela nous permettra de constituer une banque de données et de découvrir les particularités de chaque entreprise et de l'expérience tirée de son application, c'est à dire d'appliquer le concept de contingence générique.

Les hypothèses minimales se sont vérifiées auprès des trois entreprises à des niveaux divers, dans la mesure où le *diagnostic de dysfonctionnement et la formation en outils*

*socioéconomiques a permis **d'augmenter les compétences en gestion** pour la direction et l'encadrement des petites et moyennes entreprises mexicaines et ont été créées les conditions pour améliorer les performances économiques et sociales par la mise en œuvre du **management stratégique**.*

L'entreprise de conseil en environnement a vu ses conditions sociales s'améliorer à partir d'une nouvelle gestion des ressources humaines en permettant la création de potentiel. Pour l'amélioration des résultats économiques, de l'argent a été investi afin de résoudre certains problèmes par le recours à du matériel informatique et le paiement des impôts ainsi que celui des honoraires d'une comptable pour la régularisation comptable et fiscale de l'entreprise. Ces investissements à long terme auront des effets bénéfiques sur les ressources économiques. Dans cette entreprise s'est vérifiée aussi notre hypothèse maximale en considérant que l'***aide méthodologique de l'approche socioéconomique** qui engendre un processus d'apprentissage collectif permettra aux encadrements des petites et moyennes entreprises mexicaines d'améliorer leurs performances économiques et sociales par l'utilisation d'un **potentiel intérieur** de l'entreprise comme vecteur stratégique. La méthodologie socioéconomique se manifeste par les outils aptes à identifier les dysfonctionnements internes de l'organisation en interaction avec leur environnement afin de définir et de **mettre en œuvre une stratégie concertée** par tous les acteurs de l'organisation.* Dans cette entreprise a été élaborée une stratégie socioéconomique dans laquelle le potentiel humain est le vecteur essentiel.

Dans l'entreprise de maillots de bain notre hypothèse minimale se trouve aussi prouvée, les compétences en gestion de la gérante commerciale y ont été améliorées, cela a eu pour effet de faire progresser les résultats économiques et sociaux, et surtout d'améliorer les conditions de travail des employées ce qui fera chuter le taux de rotation du personnel.

Finalement, les onze hypothèses que nous avons énoncées se trouvent démontrées à différents niveaux, principalement les hypothèses descriptives et explicatives dans leur totalité, les hypothèses prescriptives sont vérifiées surtout dans l'entreprise de conseil en environnement, cependant il faudrait évaluer les résultats spécifiques de la mise en place du modèle. La suite du travail consistera donc à poursuivre l'évaluation des résultats de l'entreprise et à chercher à prouver en totalité les hypothèses prescriptives par la mise en œuvre de toutes les phases du modèle socioéconomique.

Enfin, nous voulons signaler que comme tout modèle interprétatif, le modèle socioéconomique atteint sa complexité à partir de la connaissance fine et intégrale que les

chercheurs peuvent avoir, là se trouve le défi que l'équipe de recherche doit relever pour que ce modèle puisse s'adapter aux organisations mexicaines.

# Bibliographique

## Livres

ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART et SIMARD. *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Colombia, Fondo editorial Legis, 1992, édition originale en français Gaëtan Morin éditeur, 1988.

AKTOUF, O., *La administración: entre tradición y renovación*, Colombia, Artes Gráficas Univalle, 1998. Titre en français *Le management entre tradition et renouvellement*, Canada, Gaëtan Morin éditeur, 1998.

ALLES, M., *Gestión por competencias: El diccionario*, Argentine, Granica, 2002.

ALONSO, L. E., *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*, Espagne, Editorial Fundamentos Colección Ciencia, 1998.

AMBLARD, H., BERNOUX, HERREROS et LIVIAN. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1996.

AUBERT, N. et V. DE GAULEJAC. *El costo de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Barcelona, Paidós, 1993, édition en français *Le coût de l'excellence*, Éditions du Seuil, Paris, 1991.

BARNARD, Ch. I. *The functions of executive*, Cambridge, M.A. Harvard University Press, 1938.

BALLÉ, C. et J. L. PEAUCELLE, *Le pouvoir informatique dans l'entreprise*, Les éditions d'organisation- Paris, Collection sociologie des organisations dirigée par Michel CROZIER, Paris, 1972.

BELL, D., *Las contradicciones culturales del Capitalismo*, Madrid, Alianza Editorial, 1987, segunda reimpresión. Edition original en angles, (1976) *The cultural contradictions of capitalism*, première édition en espagnol 1977.

BOSCHERINI, F., NOVICK, et YOGUEL. *Nuevas tecnologías de información y comunicación. Los límites de la economía del conocimiento*, Madrid, Miño y Dávila, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2003.

BERNOUX, P., *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1985.

BOLMAN, L. et T. E. DEAL, *Organización y liderazgo. El arte de la decisión*, Argentina, Addison-Wesley Iberoamericana, 1995. Première édition en anglais 1995.

BOURDIEU, P. et L. J. D. WACQUANT, *Respuestas por una antropología reflexiva*. México Grijalbo, 1995, Édition en français *Réponse : pour une anthropologie réflexive*, 1995.

BOURDIEU, P., *Contre-feux*, Paris, Éditions Raisons d'Agir, 1998.

BOURDIEU, P., *La misère du monde*, Paris, Éditions du Seuil, 1993. Première édition en espagnol, *La miseria del mundo*, Argentina, Fondo de Cultura Económica (FCE), 1999.

BOJALIL, L. F. et d'autres auteurs., *El proyecto académico de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco*, México, UAM-X, 1982.

BUZAN, T., T. DOTTINO et I. RICHARD, *La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, Espagne Deusto, 1999.

CHANDLER, Jr. A. D., *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Colombia, Ed. Vergara, 1990.

CHIAVENATO, I., *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, McGraw-Hill, 1999, cinquième édition, première édition en portugais.

CORIAT, B., *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et al production de masse*, Paris, 1979. Edition en Espagnol. *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Mexico, S. XXI, primera edición en español 1982, segunda edición 1985.

CORIAT, B., *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de la électronique*. Paris, 1990. Édition en espagnol, *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, México, S. XXI, primera edición en español 1992.

- CORIAT, B., *Penser à l'envers. Travail et organisation dan l'entreprise japonaise*, Paris, 1991. Édition en espagnol, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, México, S. XXI, première édition en espagnol 1992.
- CORONA, L. (coord.). *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, México, UNAM-CIICH: Colección Alternativas 1997.
- CROZIER, M. et e. FRIEDBERG, El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, México, Alianza Editorial Mexicana, 1990. Première édition en français, L'acteur et le système, Paris, Essais, Editions du Seuil, 1977.
- CROZIER, M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, Editions du Seuil, 1994, première édition 1990.
- DAGOGNET, F. (1998) *Une nouvelle morale. Travail, famille, nation*, France, Institut Synthélabo, Collection les empêcheurs de penser en rond, 1998.
- DE LA CERDA GASTELUM, J. y F. NÚÑEZ DE LA PEÑA, *La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, México, Instituto Nacional de Capacitación y Estudios Empresariales SC y Editorial Diana, 1998.
- DE LA GARZA, E., *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, México, UAM-I/IIES, 1993.
- DEAL, T., E. et A. KENEDY, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Copmpany, Rading. Mass, 1982.
- DRUCKER, P. F., *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris, Les éditions d'organisation, édition de Peter Drucker, 1975.
- .DUPEYRON, A.,. *Les entreprises face à l'Europe. Eurotechniciens*, Paris, Racine Editions, 1994.
- ELIAS, N.. *Logiques de l'exclusion*, France, John L Sctson, Avant-propos de Michel Wreviorka, Fayard, 1992. Nobert Elias 1965.
- ERBÈS-SEGUIN, S., *La sociologie du travail*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, 1999.
- FAIVERT J. Ch. et N. BÜHLER, *La socio-dynamique du changement*, Pairs, Les éditions d'organisation, 1992.

FAY, E. *Information, parole et délibération. L'entreprise et la question de l'homme*, Canada, Les presses de l'Université Laval, 2004.

FERNÁNDEZ, M.,. *Innovación tecnológica y competitividad. Un intento de divulgación de conceptos, enfoques y métodos*. Mexico, Fundación Friedrich Ebert (Oficina para el Caribe FES), 1997.

FRIEDBERG, E. et Ch. MUSSELIN. *L'État face aux Universités, en France et en Allemagne*, Paris, Ed. Economica-Anthropos, 1993.

FRIEDBERG, E. et CH. MUSSELIN,. *Le gouvernement des universités. Perspectives comparatives*, Paris, L'Harmattan, Logiques Politiques, 1992.

GELAS, B., FAYOLLE, COPIN et H. SAVALL. *Introduction Aux Deux Journees du Colloque: Allocutions d'ouverture, en Recherche – Intervention et Création D'Entreprises*, Ed. Economica, Francia, 2001.

GIBBONS, M., *La nueva producción del conocimiento*, México, Pomares.Corredor, Colección Educación y Conocimiento, 1994.

GIDDENS, A., Sociología. *Madrid, Alianza Editorial S.A., édition en espagnol 1991. Première édition en anglais 1989.*

GERBERT, J., *La délégation des pouvoirs*, France, Dunod Économie, Collection la Vie de l'entreprise, 1971.

GOODSTEIN, L., NOLAN et PFEIFFER. *Planeación estratégica aplicada*, Colombia, Mc Graw Hill, 2001. Titre en anglais *Applied strategic planning*, Mc Graw Hill 1998.

GONSEN, R., *Technological Capabilities in Developing Countries*, Gran Bretaña, Macmillan Press, 1998.

HABERMAS, J., *Teoría de la acción comunicativa -Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Buenos Aires, Taurus, 1989.

HAMER, M. et J. CHAMPY. *Reingeniería*, Colombia, Norma, 1994.

HENRIET, B., *Leadership et management*, Paris, Éditions Liaisons, 1993.

ISHIKAWA, K., *¿Qué es el control total de calidad?* Colombia, Norma, 1993, septième reimprimé. Édition original en anglais 1985, *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall, première édition en espagnol 1988.

JAMES, A. F. Stoner, R. Edward Freeman et Daniel R. Gilbert Jr. *Management*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1995.

JEFFREY C. A., *Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial. Análisis multidimensional*, Espagne, Gedisa, 1989.

KANTER, R. M. *Las nuevas fronteras del management*, Barcelona, Paidós Empresas, 1999.

KETS DE VRIES, M.F.R. et MILLER Danny. *The neurotic organization*, San Francisco, Jossey Bass, 1984.

KHELLIL, M., *Sociologie de l'intégration*, Paris, Édition Que sois-je?, Presses Universitaires de France, 1997 numéro 3292, 1ère édition.

RICE, K. *The entreprise and its environment*, Tavistock publications, Londres, 1963; F.E. Emery et E. L. Trist, "Sociothechnical systems", en *Management sciences: Models and techniques*, C. West Churchman et Michel Verhulst (eds.) Pergamon Press, Nueva cork, 1960, cités par Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc. Graw Hill, 1999, cinquième édition. Edition originale en portugais, 1995.

KENNETH, R. Andrews, "El concepto de estrategia corporativa", dans Mintzberg y Quinn, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana deuxième édition en espagnol 1993. Título original *The strategy process concepts, contexts, cases*.

LAPRA, J. P., *L'Évaluation du personnel dans l'Entreprise. Comment l'organiser ? et Comment la faire vivre ?*, Paris, Éditions Dunod, 1997, première édition 1992.

LE BOTERF, G., *Ingeniería de las competencias*, Espagne, Ediciones Gestión 2000, 2001. Titre original *L'ingénierie des compétences*, Epise, 2000.

LE GOFF, J. P., *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, Éditions La découverte & Syros, 2000.

LUHMANN, N., *Confianza*, Espagne, Universidad Iberoamericana y Anthopos, 1996.

MARTÍNEZ V. G, "La importancia del management socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas", en José Flores y Ricardo Estrada (comp.) *Organización, administración y cambio en México*, México, UAM-X, 2000.

MARTÍNEZ, G. et R. MONTESINOS. "Límites y alcances de la cultura empresarial en la dimensión laboral", en Rocío Guadarrama (Coord.) *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, México, JP, UAM, Friedrich Ebert Stiftung, 1998.

MAZA, P. A., *Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa*. Leonel Corona Treviño (coord.). *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, México UNAM-CIICH: Colección Alternativas 1997.

MICHELI, J., (coord). Japan inc en Mexico. *Las empresas y modelos laborales japoneses*, México, UAMA, Universidad de Colima y Miguel Angel Porrúa, 1996.

MILES, R. H., "Liderar la transformación empresarial" en Conger, Spreitzer y Lawer III (comps) *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Paidós, Argentina, 2000.

MINTZBERG, H., *Le management*, Paris, Éditions d'Organisation, Deuxième tirage, 1999, première édition 1989, 570 pages.

MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, Douzième tirage 1998, première édition 1978, 434 pages.

MINTZBERG, H., *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions organisations, Les Éditions Agence d' Arc Inc, 4 impression mai 1990, 1èr impression 1984, 220 pages.

MINTZBERG, et QUINN (coord). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, PHH, 1993. *Édition en anglais* The strategy process, concepts, contexts, cases, 1988.

MORISHIMA, M., *¿Por qué ha triunfado el Japón?*, México, Grijalbo, 1998.

MOSCOVICI, S., *Psicología Social I et II. Influencia y cambio de actitudes, Individuos y grupos*, Barcelona, Paidós, 1985, édition originale en français, Psychologie sociale, Presses Universitaires de France, Paris 1984.

NONAKA, S., et TAKEUCHI N., *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica de la innovación*, México, Oxford University Press, 1999.

NONAKA, I., *La organización creadora de conocimiento*, New York, Oxford University Press, 1995.



NORMANN, R., *Le management des services. Théorie du moment de vérité dans les services*, Paris InterEditions, 1994. L'édition originale de cet ouvrage a été publiée en Gran Bretagne par Jhon Wiley & Sons Ltd. Chichester, sous le titre Service Management. Strategy and Leadership in Service Business, second editions 1991, primer édition 1984.

ORÉAL, S., *Management Stratégique de l'Entreprise*, Paris, Techniques de Gestion, 1993.

OEI, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Espagne, Conocer/Cumbre Iberoamericana, 1998.

PARIENTE, J. L., *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, México, Universidad Autónoma de Tamaulipas, 2000.

PETERS, T. et R. H. WATERMAN, *En busca de la excelencia*, México, Lasser Press mexicana, 1982.

PFEFFER, J., *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, Fondo de Cultura Económica, 1992.

PLANE, J. M., *La gestion des ressources humaines*, France, Dominos Flammarion, 2000.

PORTER M., *Ventaja Competitiva*, México, Compañía Editorial Continental, 2002, deuxième édition en espagnol. Titre original: Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance.

POTOCKI M. D., *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Paris, Anthropos, 1997.

PRAX, J.Y., *Le manuel du Knowledge Management*, Paris, Dunod, 2003.

QUINN, J., P. ANDERSON et S. FINKELSTEIN, "Administrar el capital intelectual: hacer lo mejor con lo mejor" en Dave Ulrich (comp.) *Evaluación de resultados*, Montevideo, Granica, 2000.

QUINN, J. B., "Cambio estratégico: Incrementalismo lógico", en *Oficio y arte de la gerencia*, vol. II, Harvard Business School Press, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1995.

RICHARD, A., *La cultura en la obra de Malinowski*, Argentina, Editorial Aguilar, 1979.

ROBBINS, S., *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall Pearson, 1998

SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'entreprise*. Organisation, culture et développement, Paris, Presses de Science PO et Dalloz, 2<sup>e</sup>. édition revue et mise à jour, 1997.

SALLENAVE, J. P., *Gerencia y Planeación estratégica*, Colombia, Editorial Norma, 1985.

SAVALL, H. *Présentation succincte de l'ISEOR et de la méthode socio-économique*, Ecully Lyon, ISEOR, 1985.

SAVALL, H., "*Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*", France, Dunod, 1975, édition en espagnol, mention spéciale du prix IAE Management, préface de Jacques Delors, Dunod, 1975, nouvelle édition augmentée 1989. Por un trabajo más humano, Editions Tecniban, Espagne, 1977.

SAVALL, H., *De la qualité à l'emploi, pouvoir d'achat et développement commercial*, en *Certification, Qualité et Emploi*, Paris, Economica-ISEOR, 1997.

SAVALL, H. et V. ZARDET. *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, préface du Pr. David Boje, Paris, Economica, 2004, 432p..

SAVALL, H. et V. ZARDET. *L'Ingénierie Stratégique du Roseau*, Paris souple et enracinée, préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, (réédition en cours, 2005), 517 p.

SAVALL, H. et V. ZARDET. *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, préfaces de Marc-André Lanselle et de Jean-Marie Doublet, Paris, Gestion Économica, 1987, édition augmentée de 1989, 3<sup>ème</sup> édition 1995, 4<sup>ème</sup> .édition 2001, p.406.

SAVALL, H., V. ZARDET et M. BONNET. *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*, Ginebra, OIT, septembre, 2000, édition espagnol.

SAVALL, H. et V. ZARDET. "Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances ", dans *Confiance, entreprise et*

*société*, sous la direction de Francis BIDAULT, Pierre-Yves GOMEZ et Gilles MARION, préface de Jacques Lagarde, France, Éditions ESKA, 1995.

SAVALL, H. et V. ZARDET. "Amélioration de la qualité du fonctionnement et des services aux usagers. Bilan évalué dans deux universités", Communication au Colloque *Qualité totale et Université*, France, Université de Toulon, septembre, 1998.

SAVALL, H. et V. ZARDET. "Coûts cachés" et Management. Réduire les coûts cachés pour accroître l'efficacité et la qualité ", *Stratégies Management*, Paris, Ed. Economica, 1989.

SAVALL, H. et V. ZARDET. *Les effets des démarches d'amélioration de la qualité sur l'emploi*, en *Certification, Qualité et Emploi*, Paris, Economica-ISEOR, 1997.

SAVALL, H. et V. ZARDET. *Le Nouveau Contrôle de Gestion: méthode des coûts-performances cachés*, France, Éd. Compatibles-Eyrolles 1992.

SAVALL, H. et J. P. VALLA. *Introduction Aux Deux Journées du Colloque: Introduction*, en *PME-PMI: Le Métier de Dirigeant et son Rôle D'agent de Changement*, Paris, Ed. Economica, 1998.

SAVALL, H., BONNET et HARRIS. *A New Time: Evaluation is Value added in Management Consulting*, en *Knowledge and Value Development in Management Consulting*, Ecully Lyon, ISEOR / University Lumière Lyon 2, 2001.

SAVALL, H., BONNET, BECK et YAMUREMYE, HERCULE. *Recherches-Interventions et Adaption de la méthode de Management Socio-Économique dans les Pays en Voie de Développement*, en *Recherche – Intervention et Création D'Entreprises*, Paris, Ed. Economica, 2001.

SAVALL, H., DESHAIES, HAJFANI, ET. Conclusion Des Deux Journees du Colloque, en *PME-PMI: Le Métier de Dirigeant et son Rôle D'Agent de Changement*, Paris, Ed. Economica, 1998.

SAVALL, H., FAYOLLE, VOYANT et MOORE, R. *Conclusion sur les Actions Régionales en Entrepreneuriat. Lyon, un Pôle D'Excellence sur la Recherche-Intervention en Entreprise*, en *Recherche – Intervention et Création D'Entreprises*, Paris, Ed. Economica, 2001.

SAVALL, H, V. ZARDET et M. BONNET. *Libérer les Performances Cachées Des Entreprises para un Management Socio-Économique*, Ed. OIT – ISEOR, mai, 2000.

- SCHEID, J. C., *Les grands auteurs de l'organisation*, France, Sciences Humaines. Dunod, 1996. 1<sup>ère</sup> Édition 1990.
- SENGE, P. M., *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Argentina, 1998.
- TAYLOR, F. W., *Principios de la administración científica*, México, Herrero Hermanos Sucs, S.A., 1988.
- THUROW, L., *La guerra del Siglo XXI*, Argentina, Vergara, 1992.
- TISSSEN, R, D. ANDRIESSEN et F.L. DEPREZ, *El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas*, Espagne, Financial Times-Prentice, 2000.
- TOFFLER, A., *La troisième vague*, Paris, Éditions Denoël, première édition en angles 1980.
- TOURAINÉ, A., *Comment sortir du libéralisme ?* Paris, Fayard, 1999.
- TOURAINÉ, A., *Pour la sociologie*, Paris, Éditions du Seuil, Ssais-Points, 1974.
- YEUNG, A., D. O. ULRICH, S. W. NASON et M. A. VON GLINOW, *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar i difundir ideas con impacto*, México, Oxford, University Press, 1999.
- YOSHIMORI, M., *Les entreprises japonaises*, France, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ? 1984.
- YVAN, A. et M. E. FIRSIROTU, "Teorías sobre la cultura organizacional" en Abravanel *et. al.*, *Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*, Colombia, Legis, 1992.
- WEICK, K. E., «Sources of orden in underorganized systems: themes in recent organizational theory», en LINCOLN Yvonna S. *Organizational theory and inquiry. The paradigm revolution*, USA, Sage Publications, 1985.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, USA, Sage Publications, 1995.
- WEILL, M., *Le management stratégique*, Paris, Armand Colin, Économie, 1992.
- WEISS, D., *Les relations du travail : employeurs, personnel, syndicats et Etat*, France, Dunod Économie, Collection la Vie de l'entreprise, 1972.
- ZAPATA, F., *El conflicto sindical en América Latina*, COLMEX, México, 1986.

ZARDET, V., *Conclusion Des Deux Journees du Colloque*, en Recherche – Intervention et Création D'entreprises, Paris, Ed. Economica, 2001.

## Revues

ARVANITIS, R. "Redes de investigación e innovación: Un breve recorrido conceptual", en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, México, Alstra, 1996.

BAIER, V.E. et H. SAETREN. «Implementation and ambiguity», en *Scandinavian Journal of management studies*, mai 1986.

BELL, D., "La caída de las grandes empresas", *Vuelta*, Núm. 201, août 1993.

BEER, M. et E. WALTON, "Developing the competitive organization: interventions and strategies", *American psychologist*, 1990.

BETTIS, R. A. Y C.K. PRAHALAD. "The dominant logic. Retrospective and extension", en *Strategie management journal*, vol. 16, 1995.

BONNET, M. et V. CRISTALLINI, «Enhancing the efficiency of networks in an urban area through socio-economic interventions» en *Journal of Organizational Change Management*, Emerald, Vol. 16, N° 1, Anne 2003.

BRUNSSON, N., «The irrationality of action and irrationality: decisions, ideologies and organizational actions», en *Journal of management studies*, vol. 19, 1982.

CORIAT, B. et G. DOSI, "Learning how to govern and learning how to solve problems: on the Co-Evolution of competences, conflicts and organisational routines", en *La Sapienza*, Department of Economics University of Rome Février 1995, mimeo.

CRESSEY, P., "Tendencias de la participación de los trabajadores en las nuevas tecnologías", *Sociología del Trabajo*, no. 9 primavera, 1990.

CROZIER, M., «Fondements et perspectives de l'intervention sociologique en organisations», en *Revue Sciences de gestion*, no. 37, 2003.

DUTRÉNIT, G. et A. O. VERA-CRUZ, "Diferencias en el perfil de acumulación de capacidades tecnológicas en tres empresas mexicanas", en *El trimestre económico*, México, núm. 277, enero-marzo de 2003.

DUTRÉNIT, G., "Debilidades en los procesos de la administración del conocimiento ». El caso de vitro envases", *Investigación económica*, Vol. LXII: 241, julio-septiembre 2002.

FERNÁNDEZ, R. M. et R. GARCÍA, "Transferencia de modelos de consultoría organizacional: el enfoque socioeconómico" en *Administración y Organizaciones*, México, UAM, Noviembre de 2001.

GARCÍA G. J. R., «Aplicaciones del modelo de excelencia. Metodología para la autoevaluación matricial », en Consultor de Galicia Mondragón Corporación Cooperativa. Mimeo, 1995.

GIOIA, D. et K. CHITTIPEDI. «Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation», en *Strategic management journal*, vol. 12, no. 6 1991.

GREINER, L., "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", en *Clásicos Harvard de la Administración*, México, Edición especial para promociones editoriales mexicanas, S. A de C. V., volumen 2, 1986.

HEDBERG, Bo. et S. JONSSON, «Strategy formulation as a discontinues process», en *International studies of management and organization*, vol. 7 no. 2, 1977.

KIM, D. H. «The link between individual and organizational learning», en *Sloan management review*, 1993.

KIM, W. Chan et R.MAUBORGNE, "Strategy, value innovation and the knowledge economy, en *Sloan management review*, vol. 40, no. 3, 1999.

LEBORGNE D. et A. LIPIETZ, "Las ideas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo", *Revista Trabajo México*, UAM-I, Num. 8, 1992.

LEONARD, D. et S. SENSIPER, «The role of tacit knowledge in group innovation», en *California management review*, vol. 40, no. 3, 1998.

MARTINEZ V., G., "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo", en *Revista Nueva Sociedad*, Venezuela, enero/febrero, 1995.

MARTÍNEZ, G. et R. MONTESINOS, "Los recursos humanos como capital intelectual en el proceso de aprendizaje", en *Gestión y Estrategia*, UAM-A, México, julio-diciembre, 2001.

- MONTESINOS, R. et G. MARTINEZ, "El aprendizaje sistémico", Revista *Administración y Organizaciones*, UAM-X, México, Núm. 5, noviembre 2000.
- MONTESINOS, R., "México-EUA: Las asimetrías empresariales" en *El Cotidiano*, UAM-A, núm. 69, mayo/junio, 1995.
- MONTESINOS, R. et G. MARTÍNEZ, . "La innovación organizacional del trabajo", Revista *Gestión y Estrategia*, núm. 7, UAM-A, México, julio-diciembre, 1995.
- PATUREL, R. et SAVALL, H., «Academic Research Legitimacy in Strategic Management» en *Revue Sciences de Gestion*, Ecully France, ISEOR éditeur, No. 9, Été 2001.
- PETTIGEW, A., «Strategy formulation as a political process», en *International studies of management and organisations*, vol. 7, no. 2, 1977.
- PFEFFER, J. et G. R. SALANCICK, "Organization design: The case for a coalitional model of organizations", en *Organizational dynamics*, vol. 7, no. 2, 1977.
- QUY, N. H. et H. Mintzberg, "Con el ritmo adecuado", en *Revue Gestión de negocios*, México, noviembre/décembre 2003.
- REYNAUD, J. D., "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ", en *Revue française de sociologie*, XXIX, 1988.
- SAVALL, H., *Les sciences de gestion en France: tendances actuelles dans le Courrier du CNRS France S.A.*
- SAVALL, H. et V. ZARDET, "La dimension cognitive de la recherche-intervention: La production de connaissances par interactivité cognitive", en *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, No. 1-2, 1996.
- SCHEIN, E., "Coming to a next awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, winter 1984.
- SMIRCICH, L. et Ch. STUBBART, «Strategic management in an enacted world», en *Academy of management review*, vol. 10, no. 4, 1985.
- ZARDET, V. and VOYANT, O., "Organizational Transformation Through the Socio-Economic Approach in an Industrial Context", en *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, N° 1, 2003.

ZARDET, V., *Communications dans les Entreprises: les défaillances observées. Résultats de recherches- expérimentations*, en Brises, France, L'information et la Communication dans l'Entreprises, Institut de L'information Scientifique et Technique, N° 17, 1992.

Cahier de Recherches de l'ISEOR

BÉNOLLET, P. et F. DATRY. *Management des institutions culturelles : pour un management de la régulation sociale*, en *Cahier de Recherche de L'ISEOR*, Ecully Lyon, ISEOR, 1999.

BONNET, M. et COSTE, H. J., *Managing Post-Downsized Organizations*, en *Cahier de Recherche de L'ISEOR*, Ecully Lyon, ISEOR, 1998.

BONNET, M., *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, Ecully Lyon, ISEOR 2004.

DEMISSY, B., *Les difficultés d'appropriation des NTIC par les acteurs de l'entreprise : Quelle contribution possible de la fonction Ressources Humaines*, Ecully Lyon, ISEOR 2004.

GÉNIAUX, I. et S. MIRA-BONNARDEL, *Nouvelles configurations organisationnelles et innovation en GRH : L'exemple des réseaux d'entreprises*, Ecully Lyon, ISEOR 2004.

NOGUÉRA, F. et G. AUBLÉ, *Innovation organisationnelle et temporelle : Cas d'un grand groupe français de l'agroalimentaire*, Ecully Lyon, ISEOR 2004.

SAVALL, H. et V. ZARDET, *L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose*, en *Cahier de Recherche de L'ISEOR*, Ecully Lyon, ISEOR, 1999.

SAVALL, H. et V. ZARDET, *Performance Globale Durable des Organisations: synchroniser l'économique et le social?* en *Cahier de Recherche de L'ISEOR*, ISEOR, Ecully Lyon,

SAVALL, H. et V. ZARDET, *Vers la « pensée ou le non-dit dans le discours sur la stratégie. Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie*, en *Cahier de Recherche de L'ISEOR*, Ecully Lyon, ISEOR, 1996.

SAVALL, H. et V. ZARDET, *L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose*, en *Cahier de Recherche de L'ISEOR*, Ecully Lyon, ISEOR, 1999.



SAVALL, H., ZARDET et BONNET, *Measuring and negotiating the global performance of corporations and its effects upon quality and employment policies*, en *Cahier de Recherche de L'ISEOR: Laboratoire International*, Ecully Lyon, 1996.

SAVALL, H., ZARDET et BONNET, <<*Hidden Costs*>> *and Managerial Practice: reducing hidden costs to increase efficiency and quality*, en *Cahier de Recherche de L'ISEOR: Laboratoire International*, Ecully Lyon, ISEOR, Mayo 1996.

SAVALL, H. et V. ZARDET, «*L'alternance créatrice. Conflit/coopération. Au cœur de la dynamique intra-psychique et relationnelle, facteur essentiel des transformations organisationnelles, base du modèle socio-économique*», en *Cahier de Recherche de L'ISEOR*, Ecully Lyon, ISEOR, Mars-avril 2000.

SAVALL, H. et M. BONNET, «*Contribution de la méthode socio-économique à la pédagogie du changement dans l'entreprise illustrations dans le cas de deux grandes entreprises*», en *Cahier de Recherche de L'ISEOR*, Ecully Lyon, ISEOR, Mai 1994.

## **Thèses**

### **Management stratégique**

BARTOLI A., *Actions d'innovation socio-économique dans des entreprises industrielles. Analyse de la phase de génération et méthodologie du pilotage*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1983.

BERNADET A. C., *Contribution des pratiques de toilettage à l'amélioration de qualité du fonctionnement des organisations*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1997.

BOUTHION-NARDY V., *La décentralisation synchronisée : un principe de management moteur pour accroître l'efficacité des organisations*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1993.

COLIN P., *Vocation d'entreprise et stratégies innovantes de création d'emplois*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1999.

CRISTALLINI V., *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations. Cas d'entreprises et d'organisations*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1995.

ENRIQUEZ GALVAN O., *Analyse socio-économique des conséquences sur les conditions de vie au travail des décisions stratégiques de transfert de technologie. Cas d'entreprises mexicaines*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1982.

GASCHET R., *Vers un management socio-économique des collectivités locales- Obstacles et réalités*, Directrice de Thèse Véronique Zardet, 1997.

KRIEF N., *Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public. Cas d'expérimentation*, Directrice de Thèse Véronique Zardet, 1999.

LABAUME G., *Novelles technologies et gestion socio-économique innovatrice. Etude de convergence stratégique dans des cas d'entreprises industrielles*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1983.

NOBRE T., *La structuration des entreprises en phase de post-crédation et de pré développement. L'apport de l'intervention socio-économique. Cas d'expérimentations*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1993.

PLANE J. M., *Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise. Cas d'expérimentations*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1994.

THOUVEREZ GIBOUDOT C., *Contribution du Management Socio-économique dans l'amélioration de la qualité des prestations et du fonctionnement des services hospitaliers. Cas d'expérimentations*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1996.

VOYANT O., *Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1997.

ZARDET V., *Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentations*, Directrice de Thèse Véronique Zardet, 1986.

## **Gestion ressources humaines**

BECK E., *Equilibration formation-emploi et changement de structure des qualifications en milieu industriel*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1981.

CORNU-DEMONT N., *Pour des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines conciliant performance sociale et performance économique- cas d'expérimentations*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1995.

FERNANDEZ, M., *Interactions entre conditions de vie au travail et conditions de vie hors du travail. Applications à des cas d'innovation socio-économique*, Directoire de Thèse Henri Savall, 1984.

## **Système d'information**

MARTÍNEZ RANGEL A. L., *Formes de contrôle, systèmes d'information stimulants et PME en croissance. Cas d'entreprises mexicaines*, Directoire de Thèse Henri Savall, 2000.

## **Autres sources**

ALVAREZ, REYES ET ROJAS. *Planification stratégique. Un modèle viable pour une entreprise de jouets mexicaine*, Recherche dirigée par Griselda MARTINEZ, Mexico, UAM-X, printemps 2002.

BAÑOS, CASTRO, GONZALEZ ET GUZMAN. *Planification stratégique dans Entreprise de production et commercialisation de maillots de bain*, recherche dirigée par le Professeur Griselda MARTINEZ, Mexico, UAM-X, printemps 2002.

CONSUELO, GONZALEZ, MARTINEZ, RENTARIA, *Planeación estratégica aplicada en una pequeña empresa*. Recherche dirigée par Griselda MARTINEZ, Mexico, UAM-X, juillet 2003.

ECOTO, F., «Performance, compétence, et employabilité : ambiguïtés et contradictions?», *Les XIIIèmes journées nationales d'études IPM des 5 et 6 juin 2003*.

HERNÁNDEZ, C. et M. SANCHEZ, *Dinámica e innovación en la industria productora de maquinas tortilladoras*, México, mimeo 2003.

INEGI. "Micro, petite, moyenne et grande entreprise. Recensements économiques de 1999. Stratification des établissements", Mexico, 1999.

ISEOR, *Grille de compétences et plan de formation intégrée*, Ecully Lyon, Lyon.

JASSO Sánchez, M. A., *Redes de innovadores en la industria de fitofármacos el caso del germisol*, México, UAM-X, tesis para obtener el grado de maestro en economía y gestión del cambio tecnológico, diciembre 2000

JOSSERAND, E. et F. GRIMA, *Organisation en réseau et apprentissage: Une analyse inter-individuelle de la dynamique relationnelle*, Actes du Congrès ASAC-IFSAM, Montréal Québec, 2000.

JOURNAL OFFICIEL DE LA FÉDÉRATION, le 30 mars 1999 et décembre 2002.

*Manuel de bienvenue du travailleur* : Empresa Juguetera Mexicana S A de CV, 2001.

MARTINEZ, G., *Rapport de recherche*, México, UAM-X, novembre 2001.

MEDELLÍN E., *"Gestión del conocimiento y la entrega de valor en las organizaciones de I&DT"*, Colombia, mimeo, 2001.

PORTER, M., Expo Management, México D.F., Junio de 2002. page d'internet  
<http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=172>

VALENTI. G., G. VARELA, G. DEL CASTILLO, *Human Resources and Competencies en Developing Innovation Systems; México in a Global Context*, mimeo, 2004.

SAVALL H. et V. ZARDET. Conférence dictée à l'Université Autonome Metropolitana, Mexico, le 26 avril 2001.

SOTO, E., BRICEÑO, GRANDADOS et VERA. *Diagnóstico socioeconómico de las organizaciones aplicado a la empresa industrial X*, México, UAM-X, travail de recherche coordiné par la Maestra Griselda Martínez Vázquez, 2001.

ZARDET, V. et N. KRIEF. *La théorie des coûts cachés dans le modèle socioéconomique des organisations* Conférence présentée au premier Colloque *Le modèle de gestion socioéconomique dans des organisations*. UAM-ISEOR-Université Lumière Lyon II, Mexico, D.F. les 27 et 28 novembre 2000.

<http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/rrhh/perfiles.htm>

[http://www.getec.etsit.upm.es/docencia\\_gproyectos/rrhh/perfiles.htm](http://www.getec.etsit.upm.es/docencia_gproyectos/rrhh/perfiles.htm)

<http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=172>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/valcoday.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp3.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>  
<http://www.union.org.mx/guía/actividadesyagravios/turismo.html>  
<http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias>  
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>  
<http://www.gic.com.mx/cursos/cursos.asp?curso=6>  
<http://www.gic.com.mx/articulos/articulos.asp?articulo=9>  
<http://www.aguascalientes.gob.mx/SEDEC/Promo/desregula/cte/vent/cte2-04.asp>  
<http://www.medioambiente.gov.ar/acuerdos/organismos/foromin/estudio3.htm>  
<http://www.rolac.unep.mx/educamb/esp/>  
<http://www.cam-mx.com/index.htm>  
<http://www.cosia.com.mx/>  
<http://uninet.mty.itesm.mx/uninet/uninet-pub.htm>  
<http://www.tariacuri.crefal.edu.mx/sigapatz/sigapatz/herramientas/manual.html>  
[http://www.cce.org.mx/cespedes/publicaciones/otras/PolAmbEco/cap\\_8.htm](http://www.cce.org.mx/cespedes/publicaciones/otras/PolAmbEco/cap_8.htm)  
[http://www.camexa.com.mx/pagesbody\\_E/e\\_frameset.html](http://www.camexa.com.mx/pagesbody_E/e_frameset.html)  
<http://www.nafin.com>  
<http://www.contactopyme.gob.mx>  
[http://www.cce.org.mx/cespedes/publicaciones/otras/Ef\\_Agua/cap\\_4.htm](http://www.cce.org.mx/cespedes/publicaciones/otras/Ef_Agua/cap_4.htm)  
<http://www.planeta.com/ecotravel/mexico/strategy/2.html>  
<http://www.sectur.gob.mx>  
<http://www.bancomext.org.mx>  
<http://www.grupobiosfera.com/>  
<http://www.gcia.com.mx/html/img/nada.gif>  
[http://www.conocer.org.mx/01/e22\\_01.html](http://www.conocer.org.mx/01/e22_01.html)  
<http://www.union.org.mx/guía/actividadesyagravios/turismo.html>  
<http://www.semarnat.gob.mx/portal/index.shtml>  
<http://www.semarnat.gob.mx/qroo/dgats1/index.shtml>  
<http://www.ecored.com.mx/Ordproy.htm>

[http://www.semarnat.gob.mx/dgpairs/mcortes/i\\_mcortes.shtml](http://www.semarnat.gob.mx/dgpairs/mcortes/i_mcortes.shtml)

<http://www.ecored.com.mx/imp.htm>

<http://www.ecored.com.mx/disec.htm>

<http://www.cam-mx.com/index.htm>

<http://www.cosia.com.mx/>

# **Annexes**

## **Annexe 1 entreprise de confection et commercialisation de maillots de bain**

### **1.1 Identification des principales lignes commerciales (L. C.)**

L'entreprise de maillots de bain dispose de deux unités financières stratégiques qui sont :

L'entreprise de maillots de bain en tant que fabricant.

Les principales lignes de produits financiers identifiés alors sont:

Bikini pour dame.

Maillot de bain une pièce pour dame.

Bikini fillette.

Maillot de bain une pièce fillette.

Dans le chapitre d'intégration verticale et horizontale des plans d'action, nous identifierons la principale LDPF de cette unité.

L'entreprise de maillots de bain et ses propres canaux de distribution.

Les principales lignes financières de l'entreprise se trouvent établies dans les magasins suivants.

Gransur

Cuicuilco

Galerías Coapa

Plaza del Sol

Magasin Mère (Boulevard périphérique)

Santa Fé

Pabellón

Palmas

Mundo E

Altavista

Acapulco

Guadalajara

## **1.2 Analyse de la concurrence en matière de confection de maillots de bain**

Les concurrents de l'entreprise de maillot de bain.

Dans le tableau suivant nous analyserons les différentes entreprises qui produisent des maillots de bain pour femme et pour fillette, nous en remarquerons les différences tant de prix que de qualité, de modèle et de matière première internationale.

Les paramètres retenus pour définir les variables sont les suivants.

**Prix:** En nous basant sur les prix pratiqués par l'entreprise étudiée, nous avons fait une pondération afin de déterminer à quel prix se situe la concurrence, nous avons pu ainsi définir s'il s'agit véritablement d'une concurrence ou non pour l'entreprise.

**Qualité:** Elle est déterminée en fonction de la texture du tissu (lycra), du modèle et des couleurs (qui varient en fonction de la saison, pour la dernière plus particulièrement : les imprimés, le orange, le bleu et le noir)

**Modèle:** Bon: moderne et de saison.

Régulier: moderne.

Mauvais: démodé et hors saison.

**Tissu importé:** Ce critère nous permet de déterminer la qualité de la confection des maillots, même si ceci n'implique pas que les modèles soient appropriés à la saison.

Tableau 1 Analyse de la concurrence



Maillots de bain Femme											
ENTREPRISE/MARQUE	PRIX			QUALITE			MODELE			TISSU IMPORTE	
	ELEVE 11-1300	MOYEN 131-180	BAS 180-250	HAUTE	Moyenn e	BASSE	BON	MOYEN	MAUVAIS	OUI	NON
Entre prise de Maillots de Bain		X		X			X				X
BEACHWARE BEACHWARE		X		X			X				X
GRUPE FONE MA MIRAMAR		X				X		X			
SUPERTEZ SPORT ARENA		X			X		X				X
SWINWARE FAN DULCE		X			X		X				X
WATERWARE DAFFY		X		X				X			X
CALVIN KLEIN CALVIN KLEIN	X				X					X	X
MATIENZA FULLSAND		X		X			X				X

Entreprise de Maillots de Bain FILLETTE											
ENTREPRISE/ MARQUE	PRIX*			QUALITÉ			MODÈLE			TISSU IMPORTÉ	
	ELEVE 215	MOYE N 149- 215	BAS 129- 149	HAUTE	Moyenn e	BASSE	BON	MOYEN	MAUVAIS	OUI	NON
ENTREPRISE DE MAILLOTS DE BAIN		X		X			X			X	
BEACHWARE			X		X		X			X	
PONTE TRUCHA			X		X		X			X	

Source: Recherche sur le terrain, 2002. UAM Xochimilco réalisée par des étudiants de 12ème trimestre de la filière d'administration.

\* Pesos mexicains

Considérant le tableau ci-dessus, nous voyons que la principale entreprise concurrente est Matienzo S.A. de C.V. qui produit des maillots de bain de marque Fullsand, elle a un concept très semblable aux produits de l'entreprise que nous étudions. Beachware présente aussi des similitudes quant aux caractéristiques des produits et des modèles.

D'autre part, en ce qui concerne les magasins, le principal concurrent est Matienzo qui offre des produits similaires : maillots de bain, articles de plages, paréos, vêtements de plages pour hommes, shorts, T shirts, sandales. Il faut remarquer que le concept a d'abord été implanté par Matienzo, ce qui fait que l'entreprise étudiée ici représente sa première concurrente.

### 1.3 Analyse de la concurrence dans la ligne des magasins

Nous avons retenu comme principaux concurrents les magasins Fullsand, et Wetware. Les facteurs considérés pour l'analyse comparative sont : image, taille, service et environnement.

**La taille** Ce facteur nous aide à déterminer l'image des magasins ; nous définirons dans le cadre de cette analyse dans quelle mesure il est nécessaire que la taille du magasin soit grande ou non pour que l'image de marque soit favorable.

**L'image** Celle-ci est définie comme permettant de donner au magasin une apparence favorable à la bonne distribution des produits, propreté des magasins et des salons d'essayage, actualité des moyens publicitaires.

**Le service** Il nous aide à déterminer si le service donné au client par les vendeuses est bon, moyen ou mauvais

**La musique** Nous considérons qu'il s'agit là d'un facteur important qui contribue à ce que l'ambiance du magasin soit agréable et attire le client

### Tableau 2. Analyse de la concurrence entre magasins

CONCURRENCE ENTRE LES MAGASINS DE MAILLOTS DE BAIN												
MAGASIN	MARQUES DISTRIBUÉES	TAILLE DU MAGASIN			IMAGE			SERVICE			MUSIQUE	
		GRANDE	MOYENNE	PETITE	BONNE	MOYENNE	MAUVAISE	BON	MOYEN	MAUVAIS	OUI	NON
ENTREPRISE ETUDIEE	*BRONCE			X		X		X				X
	*ESQUALO											
	*LA BLANCA											
	*ONDA DE MAR											
	*CURUBA											
	*BLUE MAN											
FULLSAND	*FULLSAND	X			X				X		X	
	*NAUTICA											
	*ANNA COLE											
CALZEDONIA	*CALZEDONIA		X			X			X			X
	*INSOLENZIA											
S'GERMAINT	*GOTEX	X			X			X				
	*POINT											
	CONCEPTION											
	*ARENA											
WET WARE	WET WARE		X		X			X			X	
OSHYO	OYSHO	X			X			X			X	

Source: Recherche sur le terrain 2002, UAM-Xochimilco, réalisée par des étudiants de 12<sup>ème</sup> trimestre de la filière administration.

Le principal magasin concurrent est Fullsand par rapport aux caractéristiques mentionnées précédemment, les maillots de bains et vêtements pour jeunes (hommes et femmes) sont semblables aux produits de Squalo, on y trouve aussi des accessoires : sandales, lunettes, protecteurs solaires, porte-feuilles etc.

## 1.4 Analyse des fournisseurs

Il faut signaler que les fournisseurs des magasins de maillots de bain sont l'entreprise elle-même pour les articles Curuba, Squalo, Onda de Mar, Blue Man et La Blanca.

Avec presque tous les fournisseurs, l'entreprise étudiée entretient un haut niveau de négociations à cause du grand volume d'achat et de l'importance des fournisseurs qui dans leur majorité ont pour principal acheteur, l'entreprise en question.

Le fournisseur le plus fort est Squalo, avec cette entreprise a été signée une alliance stratégique qui concerne un échange d'informations sur les produits de plage ; la marque est exclusive et très recherchée par les acheteurs, le pouvoir de négociation s'en trouve accru.

## **1.5 Analyse des clients**

Les clients les plus importants des magasins étudiés sont les consommateurs de niveau socioéconomique élevé et très élevé.

Ce qui détermine le pouvoir de l'acheteur c'est:

l'information détenue par celui-ci

L'identité de la marque

Le marché est de plus en plus constitué d'acheteurs avertis, qui sont exigeants sur le prix mais aussi sur la qualité du produit ; ils recherchent des maillots de bain de grande qualité, importés ou fabriqués avec des matières premières importées et à la dernière mode.

Le pouvoir de négociation des consommateurs est faible vu que l'entreprise propose au marché un produit déjà accepté. L'achat du consommateur dépend des produits offerts par le détaillant.

Il existe une identité de la marque relative, vu que l'étude de marché réalisée par l'entreprise que nous étudions, a remarqué le manque de connaissance de la marque qui cependant était achetée. La logique d'achat qui guide alors le consommateur est le modèle et la qualité du produit, la marque n'a pas encore établi sa propre identité, elle ne représente pas encore une source de pouvoir.

La stratégie compétitive est une stratégie de différenciation de qualité pour le produit et pour le service, par la modernité des modèles et la qualité des tissus.

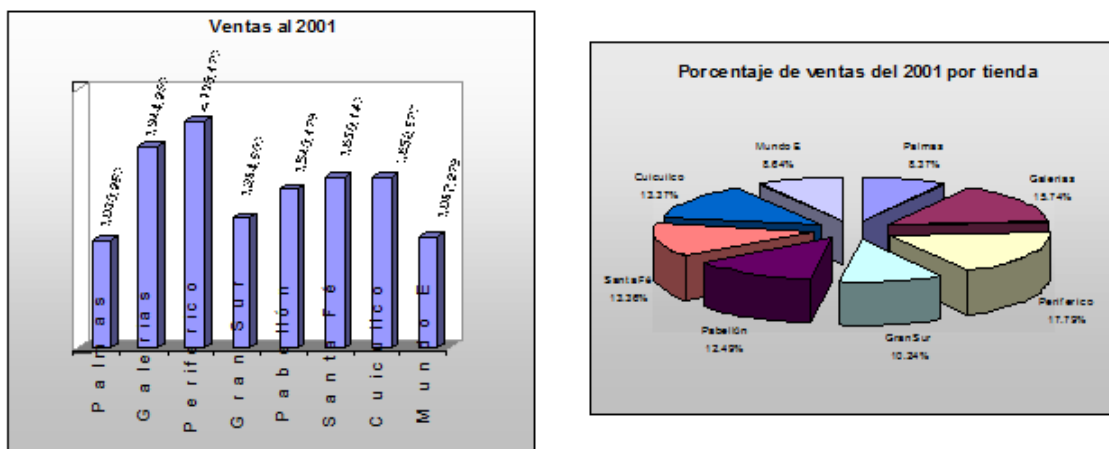
## **1.6 Analyse de ventes<sup>149</sup>**

<sup>149</sup> Pour l'analyse des ventes, nous avons tenu compte des états financiers de l'entreprise et de l'analyse établie dans le travail de recherche effectué par les étudiants de 12ème trimestre de la filière Administration. Baños, Castro, González et Guzmán, recherche dirigée par le Professeur

Afin de connaître l'exercice économique de l'entreprise de maillots de bain, une étude des ventes a été réalisée pour chaque magasin. On a effectué une analyse comparative des ventes totales des magasins situés dans le District Fédéral de 2001 à 2002. Les ventes enregistrées en 2002 par entreprise montrent que les magasins de plus grande participation en ventes sont Periférico, Galerías et Cuicuilco qui représentent 46,89% des ventes totales de l'année.

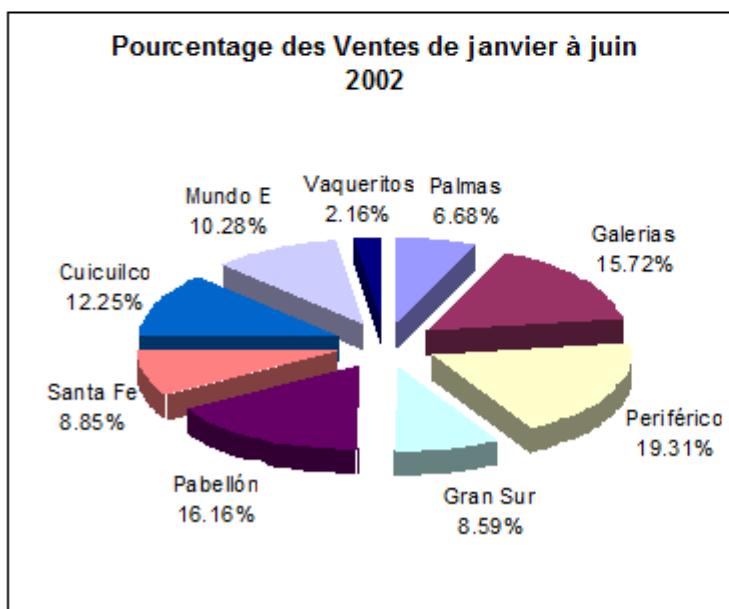
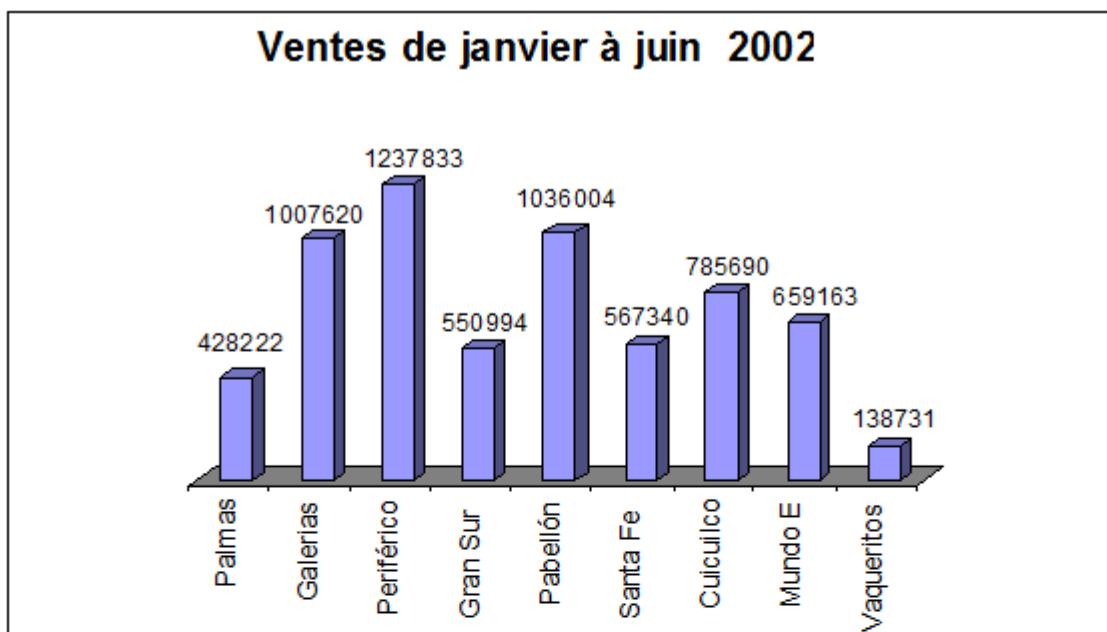
Les ventes les plus basses ont été enregistrées à Mundo E et Palmas 17,01%, pourcentage cependant considérable. Les schémas suivants montrent ce comportement.

Figure 30. Analyse des ventes 2001



Le premier semestre 2002, les magasins qui ont enregistré les plus grandes rentrées d'argent sont : Périphérique, Pabellón et Galerías. En relation avec la situation de l'année précédente, Périphérique et Galerías conservent les premières places. Les ventes de ces magasins totalisent un pourcentage de 51,18%, ce qui veut dire qu'à eux deux ils cumulent plus de la moitié du total des ventes réalisées dans ces canaux de distribution appartenant à l'entreprise. D'autre part, le magasin qui a enregistré les ventes les plus basses est celui situé à Vaqueritos. Même si cette étude ne couvre qu'un semestre, elle permet d'envisager la tendance de la fin d'année, semblable à celle du premier semestre.

Figure 31. Analyse des ventes du 1er semestre 2002



La diminution possible des ventes du magasin de Cuicuilco, peut être liée à la diminution des clients dans le centre commercial à cause de l'ouverture de cinémas à Perisur, centre leader en concentration de clients.

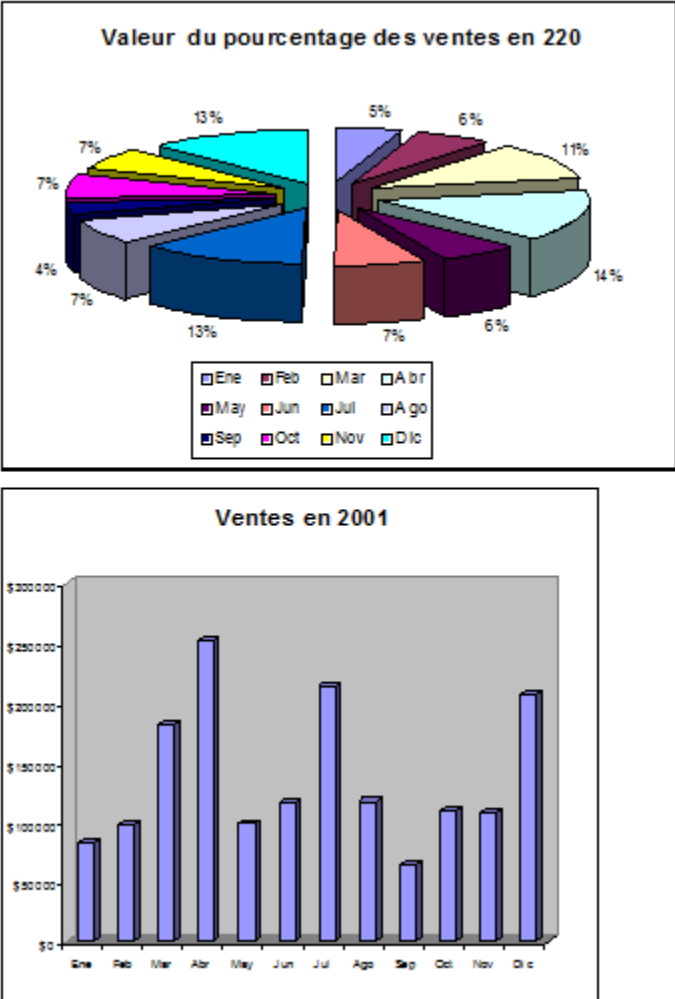
Voici maintenant des schémas qui illustrent pour chaque magasin, le comportement des ventes et identifient les mois de plus fortes ventes.

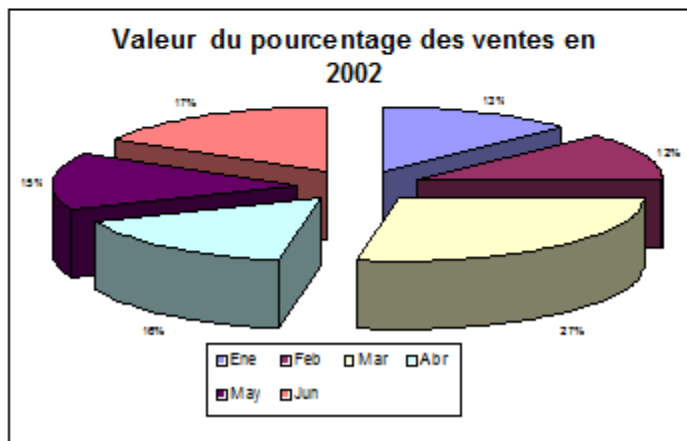
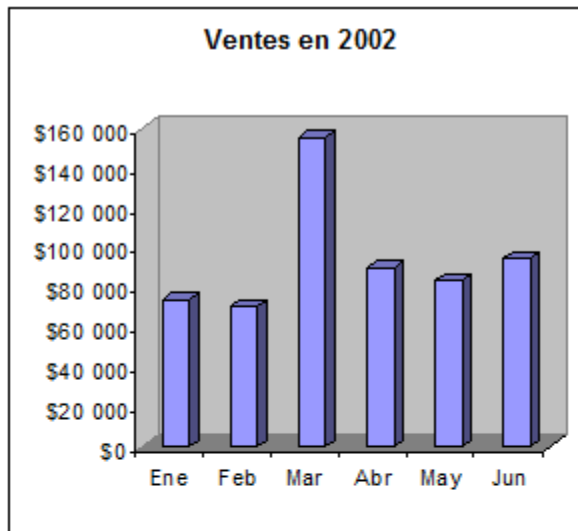
#### 1.6.1. Magasin de Santa Fe

Les opérations du magasin de Santa Fe ont démarré en novembre 2000. Le produit est proposé à une classe sociale moyenne et haute, les ventes les plus élevées sont enregistrées en

mars, avril, juillet et décembre, ce qui correspond à des périodes de vacances importantes, vacances de Pâques, d'été et d'hiver.

Figure 32. Analyse des Ventes 2001 et 2002 dans le magasin Santa Fe



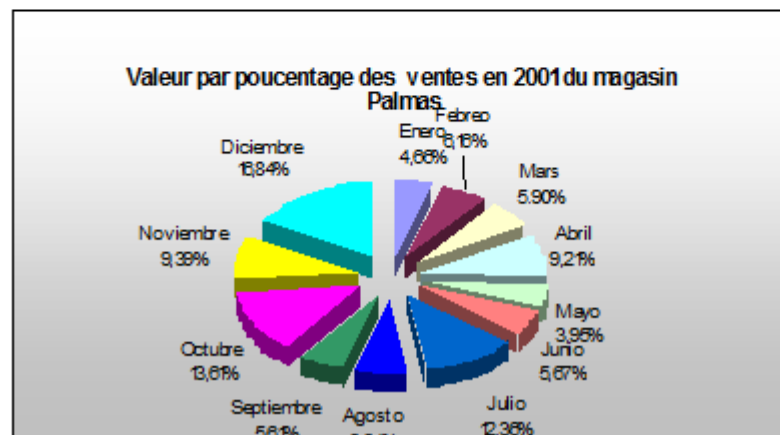
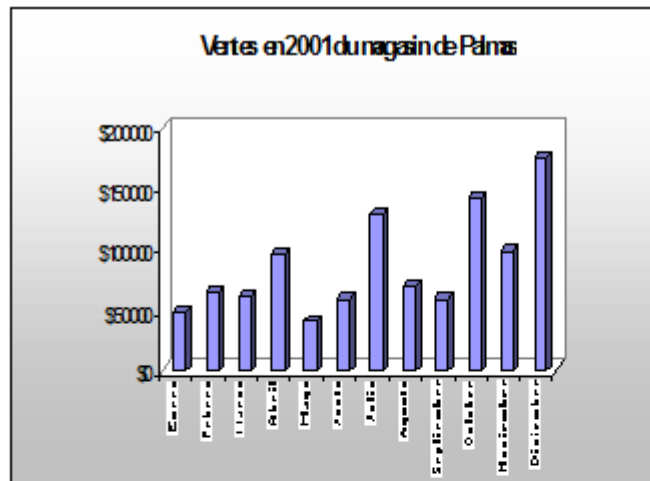


### 1.6.2. Magasin de Palmas

Début des opérations: 22 mars 1997. En 2001, les mois de plus fortes ventes ont été juillet, octobre et décembre.

Figure 33. Analyse des Ventes 2001 et 2002 dans le magasin de Palmas





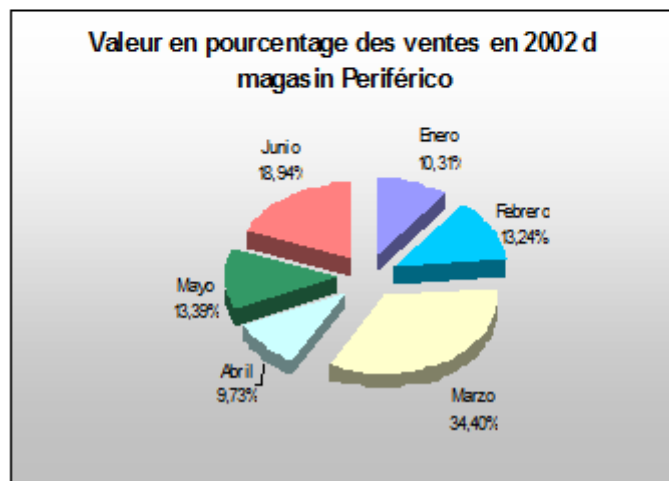
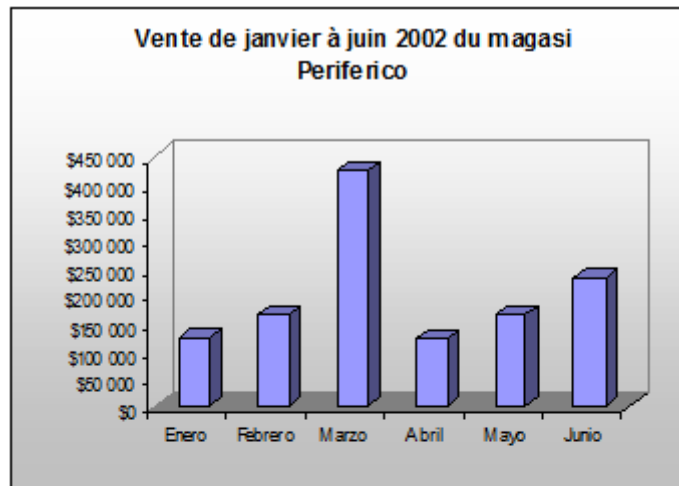
La période janvier à juin 2002 représente la période des ventes les plus élevées. Le mois de plus hautes ventes est jusqu'à maintenant mars.

### 1.6.3. Magasin Periférico

Début des opérations: mi 1997.

En 2001 les mois des plus hautes ventes ont été : avril, juillet et décembre.

Figure 34. Analyse des Ventes pour 2001 et 2002 dans le magasin de Periférico

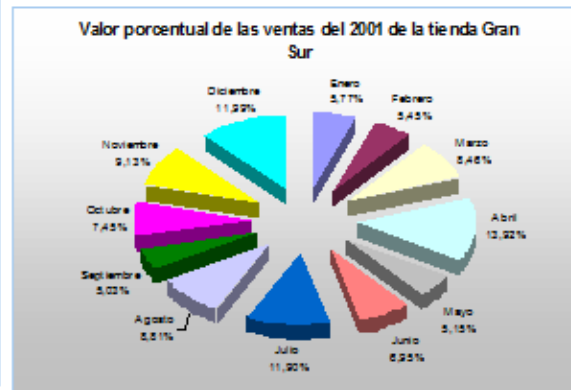
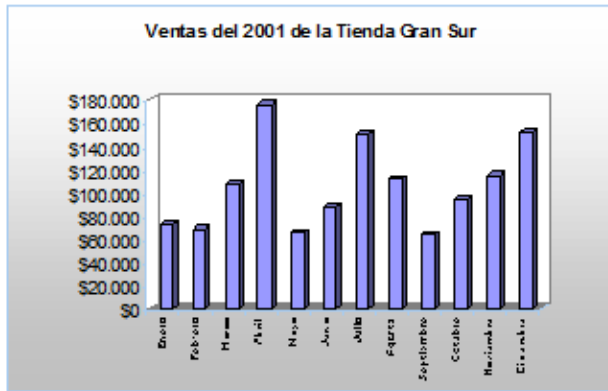


De janvier à juin, le mois des plus hautes ventes, jusqu'à maintenant est : mars.

#### 1.6.4. Magasin de Gran Sur

Début des opérations: décembre 1999. Les mois des plus hautes ventes ont été en 2001 : avril, juillet et décembre.

Figure 35. Analyse des Ventes pour 2001 et 2002 dans le magasin de Gran Sur

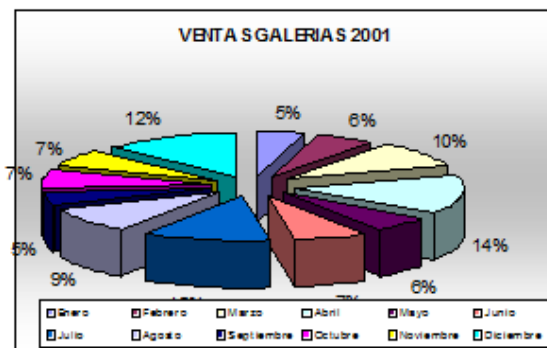
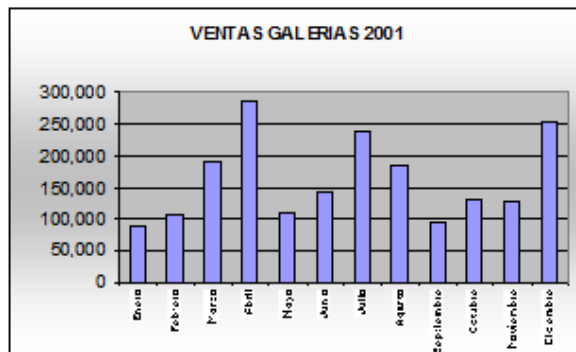


le premier semestre de l'année 2002, le mois qui a enregistré les ventes les plus élevées est: Marzo

### 1.6.5. Magasin Galerías

Début des opérations: juillet 1998. Les mois des plus hautes ventes ont été: avril, juillet et décembre 2001. Le mois le plus représentatif a été avril.

Figure 36. Analyse des Ventes pour 2001 et 2002 dans le magasin Galerías

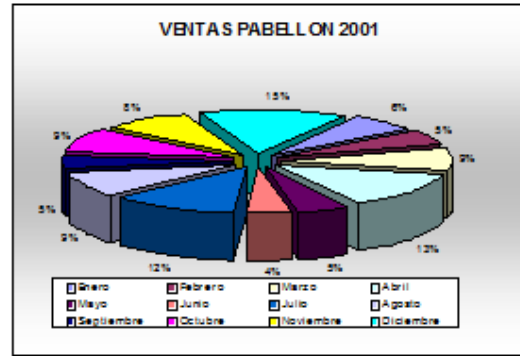
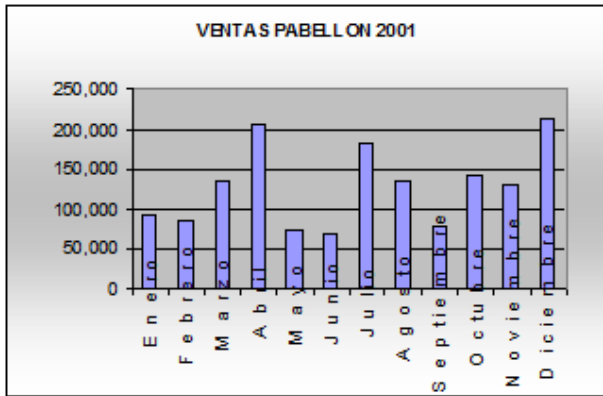


Le premier semestre 2002 a enregistré ses plus fortes ventes en mars et juin.

### 1.6.6. Magasin Pabellón

Début des opérations: avril 2000. Les mois des plus hautes ventes ont été: en 2001: avril, juillet et décembre.

Figure 37. Analyse des Ventes pour 2001 et 2002 dans le magasin Pabellón

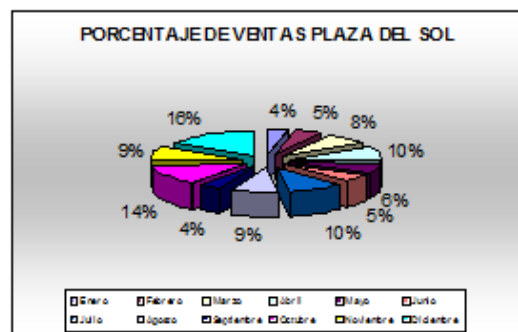
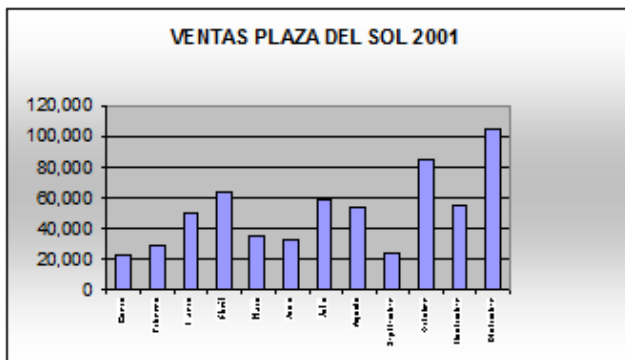


Pour les ventes, le mois le plus représentatif en 2002 a été: mars.

### 1.6.7. Magasin Plaza del Sol

Les mois des plus hautes ventes ont été en 2001: avril, octobre et décembre.

Figure 38. Analyse des Ventes pour 2001 et 2002 dans le magasin Plaza del Sol

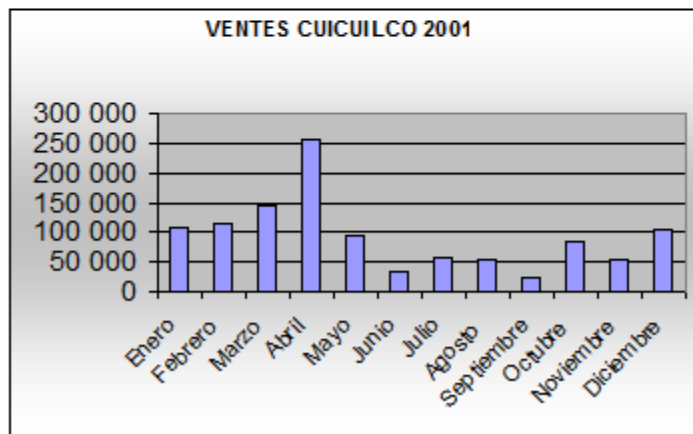
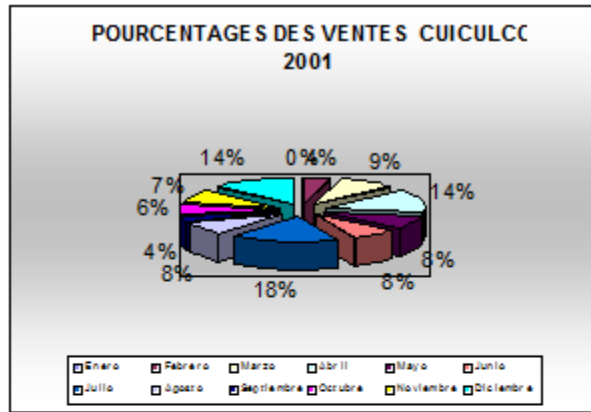


Pour cette année, le mois de plus hautes ventes a été: mars.

### 1.6.8. Magasin Cuicuilco

Début des opérations: novembre 2000. Les mois des plus hautes ventes ont été pour ce magasin en 2001 : mars et avril. En 2002 la saison des plus hautes ventes est encore mars.

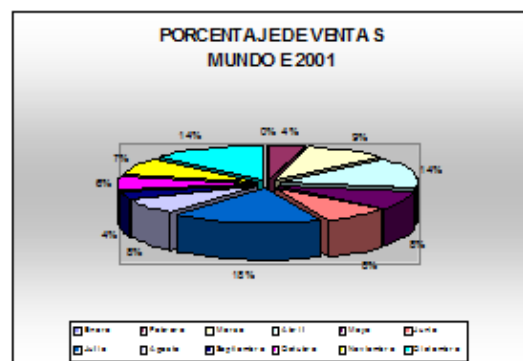
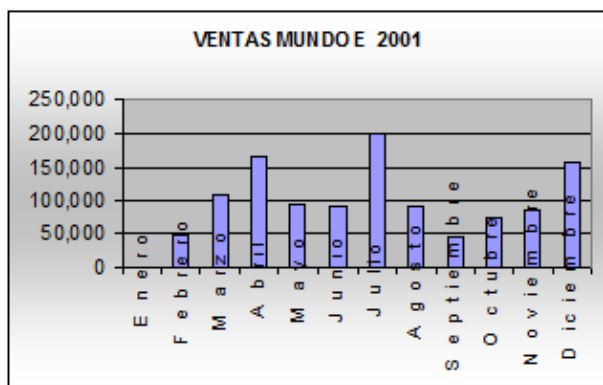
Figure 39. Analyse des Ventes en 2001 et 2002 dans le magasin Cuicuilco



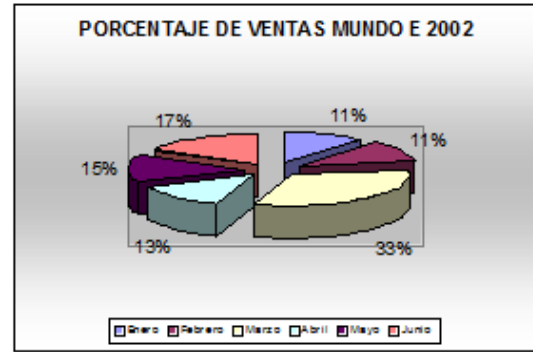
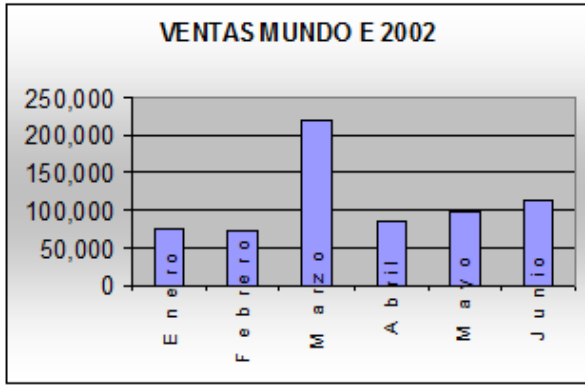
### 1.6.9. Magasin Mundo E

Début des opérations: février 2001. Les mois des plus hautes ventes ont été en 2001 : avril, juillet et décembre.

Figure 40. Analyse des Ventes en 2001 et 2002 dans le magasin Mundo E

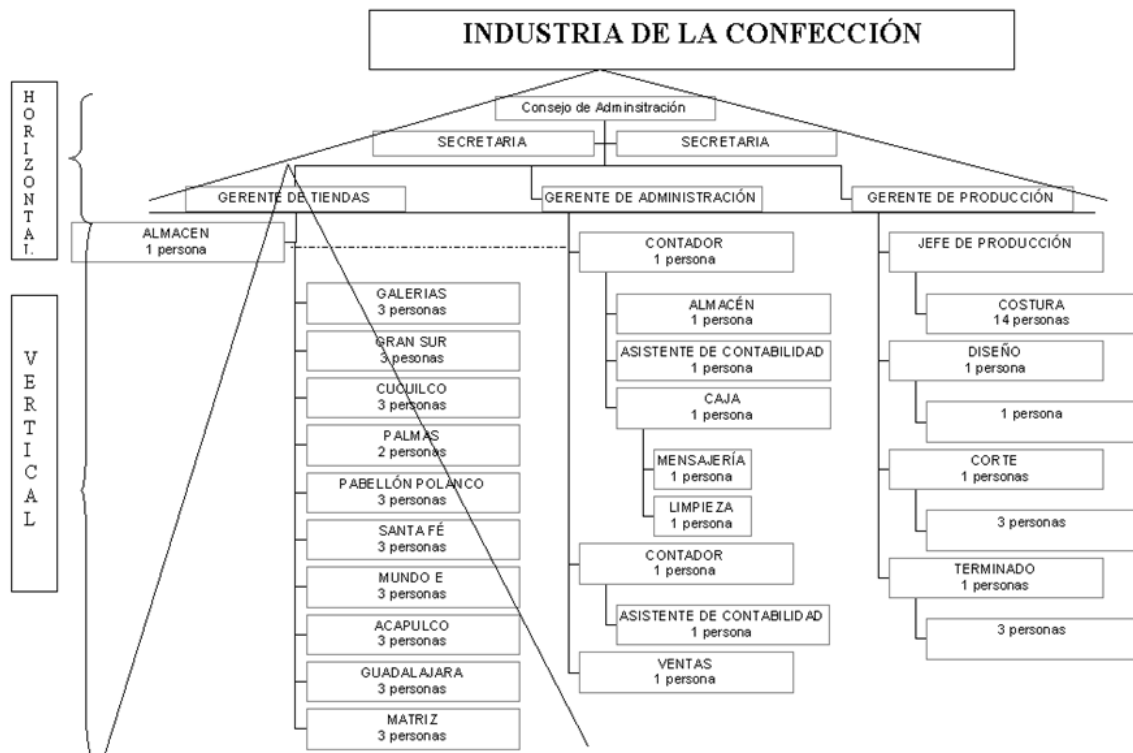


De même que dans les magasins cités précédemment, le mois de plus hautes ventes est toujours le mois de mars.



L'analyse du comportement des ventes des différents magasins montre que les mois où les rentrées d'argent sont les plus fortes en 2001 sont les mois d'avril, juillet et décembre qui correspondent aux périodes de hautes saisons de vacances de Pâques, été et Noël, ceci pour la plupart des magasins, excepté celui de Cuicuilco qui enregistre ses ventes les plus élevées en avril et les mois précédents.

D'autre part, pour 2002, le mois des plus fortes ventes est mars, il correspond aux vacances de Pâques. L'été se situant, pour cet hémisphère, en juillet et août, c'est dans ces mois que se trouve enregistrée la haute saison de ventes.



## POMP\*

\* La correspondencia entre las tres columnas no es analítica sino global: el conjunto de objetivos está relacionado con el conjunto de métodos y prestaciones

## INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN

(julio 2001-diciembre2001)

PRODUCTO OBJETIVO	PRODUCTOS MÉTODOS	PRODUCTOS PRESTACIONES
<p>Trasmitir el conocimiento sustentado principalmente en la investigación, así como su formación didáctica, pedagógica e interdisciplinaria.</p> <p>Vincular la investigación en la problemática de las pequeñas empresas mexicanas.</p> <p>Coadyuvar en mejorar los resultados económicos y sociales en la Gerencia de Tiendas</p> <p>Definir el perfil de puestos de vendedoras en tiendas</p> <p>Promover una imagen corporativa</p>	<p>Elaborar un diagnóstico socioeconómico.</p> <p>Diagnóstico cualitativo de disfuncionamientos.</p> <p>Diagnóstico cuantitativo: costos ocultos</p> <p>Elaborar el punto de vista del consultor</p> <p>Presentar el efecto espejo</p> <p>Aplicación operacional de las herramientas</p>	<p>Realizar visitas a las tiendas, para conocer la atención que dan a los clientes</p> <p>Realizar entrevistas individuales a: Gerentes de Tiendas, Administración, Producción, Contadores y almacén</p> <p>Realizar entrevistas en grupo por tienda.</p> <p>Análisis de los disfuncionamientos</p>

<p>Mejorar la calidad de la atención en tiendas.</p> <p>Proponer políticas de personal.</p> <p>Elaborar los indicadores de control.</p> <p>Mejorar la gestión de personal</p>	<p>de gestión del management socioeconómico</p> <p>Matriz de competencias</p> <p>Gestión del tiempo</p> <p>Plan de Acciones Prioritarias</p> <p>Ficha de resoluciones</p> <p>Elaborar el Plan de Acciones Prioritarias, realizado por:</p> <p>Grupos de proyecto amplio. Integrado por el consejo de administración</p>	<p>invocados por los actores.</p> <p>Identificación por dimensión, con ideas claves.</p> <p>Presentación del diagnóstico al grupo de conducción.</p> <p>Estimación de los costos ocultos</p> <p>Elaborar el Plan de Acciones Prioritarias</p> <p>Elaborar Matriz de Competencias</p>
---	---	--

**UAM – XOCHIMILCO - ISEOR**

---

*DIAGNÓSTICO DE  
DISFUNCIONAMIENTOS DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LOS  
TRABAJADORES Y  
GERENTE COMERCIAL*

**UAM - XOCHIMILCO**



**UAM – XOCHIMILCO - ISEOR**

---

*DIAGNÓSTICO DE  
DISFUNCIONAMIENTOS DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LOS  
TRABAJADORES Y  
GERENTE COMERCIAL*

**UAM - XOCHIMILCO**







## CONDICIONES DE TRABAJO

### HORARIOS DE TRABAJO

*(frecuentemente)*

*“Ese horario de fin de semana es el más cotizado porque conviene más, (son los días que más se vende y ganan la misma comisión que el personal entre semana)”.*

*“Tenemos 40 minutos para comer, pero nunca los tomo (porque prefiero seguir atendiendo)”.*

*“No podría trabajar entre semana porque tengo un bebé y con este horario me ajusto (con el de fin de semana)”.*

*“En sábado hay alguien conmigo y en domingo está otra chica porque la chica que está ahorita conmigo no trabaja sábados y domingos”*

### MOLESTIAS

### ILUMINACIÓN

(rara vez)

*“Estaría bien que la tienda tuviera más luz”.*

## CALOR, VENTILACIÓN, HUMEDAD

(rara vez)

*“No tenemos ningún ventilador, cuando trapeamos en la mañana tarda mucho tiempo en secarse el piso (si el piso está mojado no pueden pasar los clientes)”.*

## DESGASTE, MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE LOS LOCALES

(rara vez)

*“Cuando se descomponen algo tardan mucho en venir a componerlo, por ejemplo, la puerta de la entrada se está colgando, es difícil abrir y ya lleva un mes así, sólo hay una persona que se encarga de arreglar esas cosas y tiene mucho trabajo”.*

MATERIAL Y APROVISIONAMIENTO
------------------------------

## HIGIENE Y SEGURIDAD (FUERA DE LOS LOCALES)

(rara vez)

*“Los sábados después de las 8:00 p.m. ya no hay gente, es peligroso porque ya está solo, cuando asaltaron fue un lunes que casi ya no había gente”.*

## ACONDICIONAMIENTO Y ARREGLO DE LOCALES

### ADAPTACIÓN DE LOS LOCALES (EN GENERAL)

(bastantes veces)

*‘Cambiar el piso, por otro tipo de suelo.’*

*“Cuando estamos solas y necesitamos ir al baño nos aguantamos porque la tienda no se puede cerrar”.*

*“No tenemos baño aquí, estaría muy bien que nos pusieran uno, porque los de afuera siempre están muy sucios y ahí entra toda la gente. A veces cuando he tenido que estar sola, cierro la tienda para poder ir al baño”.*

### SEGURIDAD DE LOS LOCALES

(rara vez)

*-“Si nos han robado accesorios, trajes de baño casi no. Estaría bien que les pusieran sensores, aunque no sirve de mucho, porque si les ponen encima papel aluminio no suena, pero al menos la gente se detiene un poco”.*

*-“Me urge que pongan los sensores”.*

AMBIENTE DE TRABAJO
---------------------

## SENTIMIENTOS DE FALTA DE CONSIDERACIÓN

(rara vez)

*“Creo que las dueñas nos deberían de tomar más en cuenta, en la fábrica si les festejan sus cumpleaños a los trabajadores, pero a las vendedoras no. En otros trabajos por ejemplo, hacen cenas de fin de año, les dan regalos, etc. Y aquí no”.*



## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

### REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

#### PROCEDIMIENTOS NO RESPETADOS, CLARAMENTE IDENTIFICADOS

(muy frecuentemente)

*-“Con los clientes no hay problemas de comunicación, se deja que exploren la tienda y después nos acercamos”.*

*“No nos gusta hostigar a los clientes, si los vemos parados les preguntamos si les podemos ayudar, hacemos que sepan que estamos al pendiente, pero sin estar atrás de ellos”.*

*“No hay una encargada en la tienda, según la dueña así debe de ser, pero yo creo que si hay, es la que hace todos los papeles, aunque es bueno que las dos sepamos hacer las cosas, por que si algún día una falta la otra también sabe hacer las cosas”.*

*“(si hay encargada) sí, pero es la que tiene más tiempo, de alguna manera tiene más conocimiento, hace cortes tiene mas responsabilidad que todas, el sueldo es el mismo y las comisiones también.”*

*“Casi no salimos a comer, tenemos 45 min. reglamentarios, regularmente comemos en la bodega”.*

#### AUTONOMÍA INICIATIVA, RESPONSABILIZACION DEL PERSONAL AL INTERIOR DE UNA UNIDAD

(rara vez)

*“Ha habido dos robos, aunque los trajes tengan sensores, luego la gente viene con bolsas cubiertas de aluminio y los sacan, no nos cobran la mercancía porque nos dimos cuenta y lo reportamos”.*

CARGA DE TRABAJO
------------------

#### FACTORES DE AUMENTO DE LA CARGA DE TRABAJO

(rara vez)

*“Cuando hay temporada alta sugeriría que hubiera otra persona, que fuéramos tres en la tienda”.*

#### AUTONOMÍA DE LOS SERVICIOS, LAS ÁREAS, DE LOS DEPARTAMENTOS

(rara vez)

*“Si hay dinero en caja lo tomamos para nuestro sueldo el día 15, 30 ó 31 y nos apuntamos, las comisiones llegan por cheque, por medio de una hoja de control con fecha y total de la venta.”*

## GESTION DEL TIEMPO

### PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

#### PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

(rara vez)

*“Como el banco está muy lejos, les hablamos (a oficinas) para avisar que tenemos dinero, sólo cuando son mas de \$10000, vienen los chóferes y ellos depositan el mismo día”*

### TAREAS MAL ASUMIDAS

#### CONSECUENCIAS DE LAS TAREAS MAL ASUMIDAS

(rara vez)

*“Cuando no está la talla que necesitamos en la fábrica o en las tiendas, pues no vendemos”.*

#### TAREAS MAL ASUMIDAS POR EL PERSONAL

(rara vez)

*“Somos compartidas, cuando necesitamos un traje, ellas lo mandan a la empresa y de ahí no lo traen”.*

## COMUNICACIÓN COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

3C ENTRE LA RED Y LA OFICINA GENERAL

TRANSMISIONES DE INFORMACIÓN OFICINAS CENTRAL/RED

(rara vez)

*“Deberían de hacer más reuniones fomentar la comunicación”.*

DISPOSITIVOS 3C

ORGANIZACIÓN DE LAS REUNIONES

(frecuentemente)

*“Yo si conozco a algunas de las otras vendedoras, con algunas si me llevo bien. A veces la dueña hace desayunos, hizo uno en Diciembre y otro en Marzo, dijo que se iban a hacer cada 2 meses, pero no se han hecho tan seguido”.*

*“Sí consideramos que es importante tener relaciones con las otras chicas, así no nada más por teléfono”.*

*“Casi no veo a las demás vendedoras, me gustaría conocerlas, porque así no va a haber ningún conflicto y en caso de que nos cambien de compañera pues ya la conozco y así ya nos llevamos bien”.*

*“Estaría bien que hubiese reuniones con las demás vendedoras por lo menos cada 15 días, puede ser necesario, para explicar una mejor venta, qué materiales nuevos entran”.*

3C VERTICAL
-------------

3C DESCENDENTE ENTRE JERARQUÍA Y PERSONAL DE BASE

(rara vez)

*“Respecto al sueldo se habla con el contador, cuando entras no hablas de sueldo sino hasta tiempo después de que entras”*

3C ENTRE EL NIVEL DE PERSONAL

(rara vez)

*“Todas las vendedoras son buena onda, excepto las de matriz”.*

## FORMACIÓN INTEGRADA

### ADECUACION FORMACIÓN - PUESTO

ADECUACIÓN FORMACIÓN EMPLEO DE PERSONAS IDENTIFICADAS CON PRECISION

(rara vez)

*“Yo entré aquí porque ya conocía a las dueñas, les vendía ropa y la señora me ofreció el trabajo”.*

ADECUACIÓN DE LA FORMACIÓN AL NIVEL DE LAS NECESIDADES DE LAS ACTIVIDADES ACTUALES

(rara vez)

*“No nos dicen para nada de que material están hechos los trajes de baño, nosotras más o menos sabemos por la etiqueta que traen”.*

FORMACIÓN DE UN NUEVO EMPLEO

(frecuentemente)

*“Claudia me explico lo que es bronce, la dueña me dijo que Claudia me explicaría lo que necesitara, pero si me puso en claro que debo ser muy amable”.*

*“Cuando yo entre me dijeron “Con el tiempo vas a conocer, la otra persona te va a ayudar, pero ante todo quiero amabilidad”*

*-“A cada persona que entra le deberían de dar una inducción, llevarlos a recorrer la fábrica, etc”.*

## DISPOSITIVOS DE INFORMACION

### DURACIÓN Y ELECCIÓN DE LOS DISPOSITIVOS DE FORMACIÓN

(rara vez)

*“Mi hermana es diseñadora de la fábrica, me entrevistaron un lunes y ese mismo día me quede a capacitación”.*

### IMPACTOS DE LA FORMACIÓN SOBRE LAS PRÁCTICAS

(rara vez)

*“Vender trajes de baño es muy diferente que vender ropa normal. Creo que si son necesarios algunos cursos de capacitación sobre tácticas de ventas, manejo de objeciones y calcular tallas, porque a veces la gente nos dice “ este corte ya lo conozco y no me gusta, no se ve bien” y nosotras no sabemos que decirle, a veces nos preguntan ¿Cómo que tala crees que soy? Le contestamos mediana y dicen “ no, no yo soy chica “ y como que se molestan un poco”.*

## ORGANIZACIÓN PRÁCTICA DE LAS FORMACIONES

(a veces)

*“Aquí llegan muchas chicas nuevas porque prácticamente aquí se les da capacitación”.*

## INADECUADOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

(bastantes veces)

*“Cuando entre recibí poca capacitación, estuve dos días en capacitación, se trataba de papeleo, manejar la caja, cómo es la venta”.*

APLICACIÓN ESTRATEGICA

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA



## PRECISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

(frecuentemente)

*“(problemas que presentan para desarrollar su trabajo) Sólo en el surtido de tallas, ya que hay algunas que se venden más, la mediana y la extra grande.”*

*“Muchas veces nos hacen falta tallas, las que más se venden son la mediana y la extra grande”.*

*-“Me gustaría que no cambiaran tanto al personal, que el equipo fuera el mismo, yo he estado en todas las tiendas, pero cuando llegas a otra la chica de ahí se siente invadida”.*

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN

## FALTA DE INDICADORES IDENTIFICADOS CON PRECISIÓN

(rara vez)

*(necesaria la publicidad) “Si porque la gente no la ve, que pongan mas publicidad. Además la gente pide ofertas.”*

## GESTIÓN DEL PERSONAL

## ADECUACIÓN REMUNERACIÓN-EMPLEO

(rara vez)

*“Propondríamos un aumento de sueldo, porque son muchas horas, hacemos bastantes cosas y tenemos muchas responsabilidades, en temporada alta no tenemos tiempo ni de comer”.*

## EVALUACIÓN DEL PERSONAL

(rara vez)

*“La de fin de semana se llama X, gana \$500.00 a la quincena + \$30.00 de comida y el mismo porcentaje de comisión sobre sus ventas, por eso pedimos un aumento de sueldo, se me hace injusto que ellas ni si quiera saben hacer bien las cosas y ganan mejor”.*

## MOTIVACIÓN POR EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN

(rara vez)

*“Un aumento de sueldo nos motivaría, estaríamos más contentas”.*

*-“Las comisiones te motivan para vender más, pero me gustaría que si alcanzas tu meta te den un premio”.*

## AUSENTISMO Y ROTACIÓN DEL PERSONA

(rara vez)

*“En este año han entrado y salido varias vendedoras, yo creo que es porque a veces hay problemas con las vendedoras de otras tiendas, hay malentendidos. Dos chicas que estuvieron aquí, una estaba embarazada y la otra tenía un bebe que se enfermaba mucho, por eso se fueron”.*

## RECLUTAMIENTO

(rara vez)

*-“Yo propondría que la señora entrevistara bien a la persona y fijara bien qué es lo que quiere”.*

MEDIOS DE APLICACIÓN ESTRATÉGICA
----------------------------------

## ADECUACIÓN MEDIOS / OBJETIVOS

(rara vez)

*-“Para temporadas altas se debería de instalar un sistema de cómputo, para facturar, hacer inventarios más rápido, a veces se junta la gente y es muy tardado estar haciendo las notas a mano”.*

## UTILIZACIÓN EFECTIVA DE LOS MEDIOS

(frecuentemente)

*“Mucha gente no conoce la empresa, falta publicidad.”*

*“Que haya mas publicidad, anuncios”*

*“Necesitamos publicidad exclusivamente de esta tienda”*

*“Ahorita todavía no se como manejar los formatos”.*

## IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

(frecuentemente)

*“Si hay competencia entre las tiendas de bronce sólo para ver quien vende más”.*

*“Han bajado las ventas desde que abrieron matriz y Cuicuilco”.*

*“Creo que si hay competencia por la cercanía de las tiendas, hay competencia para mandar a los clientes, considero que si debe de haber competencia pero más convivencia”.*

*“Yo si creo que hay competencia porque están muy cerca y si por ejemplo una persona anda por Cuicuilco, pues prefiere pasarse allá”.*

## NECESIDADES DE FORMACIÓN

(bastantes veces)

*“No me dieron curso de capacitación cuando entré, me gustaría que los dieran sobre atención al cliente, si existiera el sistema (de cómputo para agilizar notas) que te comenté pues que lo expliquen, de relaciones personales”.*

*“Me gustaría que hubiera capacitación sobre la papelería que se maneja, no me importaría el horario en que la dieran, mientras me capaciten”.*

## CONDICIONES DE TRABAJO

### SEGURIDAD DE LOS LOCALES

Ausencia de dispositivos de seguridad provocan robos de mercancías.

"Hemos tenido diferencias con el inventario, principalmente en Acapulco, por lo que tomé la decisión de descontar todas las diferencias en inventarios. Existe robo "hormiga", es decir cuando personas roban sin que se dé cuenta la vendedora. En estos casos estamos poniendo sensores de seguridad, pero faltan algunas tiendas.

### PRODUCTOS: ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES

El retraso en el surtido del producto provoca una disminución en las ventas

"Existen un retraso en producción que nos afecta, ya que la colección está saliendo después de vacaciones, por lo que la temporada de venta ya pasó".

“Los retrasos en producción se debe a falta de experiencia en la forma de organizar el trabajo del área, pero también a los trámites de importación y de los fabricantes de telas en el extranjero.”

“Tenemos que pensar como evitamos los retrasos ya que se queda mercancía en inventarios y después se vende con descuento”.

“Yo sé que existen problemas con las tallas y los modelos en bikini, por ejemplo: a una clienta le gusta el bikini pero no el brassier, de “X” modelo. Me han propuesto vender las piezas por separado pero para el costo sería muy alto. Estamos buscando formas de solucionar el problema.”

No existe un adecuado control de existencias de productos

“La gerencia de administración tiene que implementar un sistema para llevar un mejor control de la existencia de productos, por ahora se está viendo un sistema en computadora, esperamos evitar las diferencias de inventario y tener un mejor control”.

## EQUIPAMIENTO Y UNIFORMES

Falta equipo de cómputo para el control de las actividades de las tiendas

"Pagamos mucho dinero en teléfono ya que no estamos conectadas en red. Tenemos que discutir este tema."

Los uniformes promueven una imagen corporativa

"En diferentes ocasiones hemos intentado poner uniforme, pero las vendedoras no se ponen de acuerdo, y por mi no hay problema como se vistan, nada más que no sean "pones". En una ocasión si le tuve que decir a una chica que se arreglara mejor."

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES, ETC.

### PAPEL Y REPARTICIÓN DE TAREAS DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN

Mala definición y repartición de responsabilidades entre las tres gerencias

"La gerencia administrativa busca controlar todo, quiere dirigir a las vendedoras y ellas son mi responsabilidad. En ocasiones me llega a quitar autoridad."



“En la tienda de la fábrica está una chica que es vendedora y al mismo tiempo auxiliar contable, esto me ocasiona muchos problemas ya que no me toma en cuenta, todo se lo quiere informar o solicitar autorización a la gerente administrativa”.

Deficiencias en la sincronización en general

"No existe sincronización con producción, ya que los tiempos no corresponden a los tiempos de venta."

NECESIDAD DE PRECISAR EL PAPEL DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN EN LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

"Se tiene retraso en producción por los trámites necesarios para la importación de las telas, además no existen en México representantes de los fabricantes de telas, todo lo tenemos que ver con el país de origen.”

*Precisión en la repartición de las tareas al interior de la organización*

“Las vendedoras son responsables de todas las tareas de la tienda, no existen supervisoras, ni jefas, esto trae un poco de problema”.

Necesidad de clarificar las líneas de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles de la gerencia de producción

"Las vendedoras tienen que dirigirse a mí ya que son mis trabajadoras, no entiendo porque se dirigen a la gerente administrativa".

Es necesario definir las funciones de control de calidad

"Nuestros trajes son de alta calidad, en caso de tener defectos se cambia el traje de baño".

## REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

### PROCEDIMIENTOS FALTANTES

### LA AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS PROVOCA UNA SOBRECARGA DE TRABAJO

"No tenemos políticas ni procedimientos escritos, en muchas ocasiones cuando hay problemas con los clientes, la vendedora me localiza y yo hablo directamente con la cliente, busco resolver los conflictos.

*Procedimientos no respetados, claramente identificados*

"Las vendedoras tienen que depositar en el Banco cuando excede de diez mil pesos, pero yo sé que no lo hacen a tiempo".

ORGANIGRAMA

## CONOCIMIENTO Y PRECISIÓN DEL ORGANIGRAMA Y DE LAS RELACIONES JERÁRQUICAS

El organigrama no es conocido por el personal

“No tenemos un organigrama formal, pero la organización está integrada por un consejo de administración, que lo conformamos las tres dueñas, y tres gerencias o direcciones, las tres tenemos el mismo nivel, aunque la gerencia administrativa se siente superior. No sé si todo el personal sabe como está la organización.”

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

3C INTERNA AL SERVICIO

*FALTA DE REUNIONES DE INFORMACIÓN Y DE TRABAJO*

“Tenemos problemas de comunicación con las tiendas, en ocasiones no puedo hacer recorridos, y no sé lo que está pasando.”

“El horario de las tiendas me evita tener reuniones más periódicas con las vendedoras.”

“En ocasiones las vendedoras no tienen la información completa sobre la colección de trajes y esto afecta en la venta.”

GESTIÓN DEL TIEMPO

## PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

### DIFICULTADES EN RESPETAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LA NUEVA COLECCIÓN

“Existe un desconocimiento de cómo planear la producción y que estén de acuerdo con los tiempos de la temporada de ventas.”

“Los problemas en la coordinación de tiempos de producción se inicia con los retrasos en la compra de materias primas, ya que no llegan a tiempo y no se puede iniciar la producción.”

### FORMACIÓN INTEGRADA

### ADECUACIÓN FORMACIÓN PUESTO

#### *FORMACIÓN DE UN NUEVO EMPLEO*

“La formación de las vendedoras se realiza en el puesto de trabajo, se contrata al personal e inmediatamente se manda a las tiendas.”

### FORMACIÓN INSUFICIENTE SOBRE VENTAS

“Nos faltan cursos sobre ventas asertivas o cómo concretar la venta.”

“En ocasiones las vendedoras no saben tratar a los clientes o ellas tienen problemas de auto estima, y se dejan gritar por los clientes sin saber cómo responder. Nos faltan cursos de este tipo.”

## FORMACIÓN INSUFICIENTE SOBRE EL PRODUCTO

Falta capacitación sobre el producto que se ofrece y para quién se ofrece.”

## *ADECUACIÓN FORMACIÓN EMPLEO DE PERSONAS IDENTIFICADAS CON PRECISIÓN*

*“Yo no sé de políticas ni procedimientos o formas para llevar más controles, eso es función de la gerencia administrativa.”*

APLICACIÓN ESTRATEGICA

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

PRECISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

(frecuentemente)

“No definimos claramente nuestros objetivos a corto y largo plazo, creo que tenemos que trabajar en eso. La empresa va siendo más grande y no tenemos una guía. Y es responsabilidad de la gerencia administrativa.”

“Tenemos que precisar si queremos dos o tres colecciones al año.”

“Tenemos que tomar la decisión si cerramos o mantenemos la tienda de Altavista, nos hace perder mucho, ya que no se vende.”

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

FALTA DE INDICADORES IDENTIFICADOS CON PRECISIÓN

(rara vez)

“Yo creía que la marca ya era identificada por nuestras clientes, pero por lo que veo existen problemas, tenemos que tener más información para tomar la decisión de modificar el nombre y el logotipo de la empresa.”

GESTIÓN DEL PERSONAL

## SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

“Falta mucho por hacer en el área de recursos humanos, existe una alta rotación en el personal de ventas, a diferencia del personal de producción.”

“No se tiene un perfil adecuado de vendedora y la selección es mala, no sé si es problema de la gerencia comercial o de administración.”

CONDICIONES DE TRABAJO

ACONDICIONAMIENTO Y ARREGLO DE LOCALES



## FUNCIONALIDAD DE LOS LOCALES

En las tiendas no existe un espacio exclusivo para almacenar los trajes de baño.

"Uno de los probadores es habilitado para almacenar el producto, el cliente puede abrir el vestidor donde guardan el producto, el producto está amontonado por lo que puede existir el riesgo de dañarse."

El acondicionamiento de los probadores no está de acuerdo a la imagen de la marca

"Como un servicio que presta la empresa y por el tipo de producto (trajes de baño), la empresa proporciona pantyprotectores como una medida higiénica para que las clientes puedan probarse el traje de baño sin riesgos a su salud. El problema está en la presentación de los pantyprotectores ya que estos se exhiben en la caja de cartón y los botes de basura no cuentan con tapa, lo que se percibe una mala imagen."

Falta mantenimiento y adaptación de los locales de acuerdo a la imagen de la marca.

"En la tienda de Palmas es necesario realizar una remodelación porque se ve deteriorada y oscura."

"Los clientes solicitan un área de sillones afuera de los probadores."

"El mantenimiento no es oportuno, lo que provoca inseguridad."

La información presentada a los clientes no es homogénea en todas las tiendas.

"La información relativa a los teléfonos de la gerencia de tiendas y a la señalización sobre los comportamientos no aceptados no se presenta en forma homogénea en todas las tiendas."

## SEGURIDAD DE LOS LOCALES

Ausencia de dispositivos de seguridad provocan robos de mercancías.

"Existen tiendas donde no existen dispositivos de seguridad contra el robo de trajes de baño y accesorios."

"Los exhibidores de lentes no son seguros, por lo que se presentan robos en estos artículos."

"La falta de dispositivos de seguridad provoca que las vendedoras tengan un sentimiento de inseguridad en la realización de su trabajo."



## PRODUCTOS: ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES

El retraso en el surtido del producto provoca una disminución en las ventas

"Faltan trajes de baño de acuerdo a las necesidades de los clientes. Falta de tallas y de modelos, originados por el retraso en producción."

"La colección de temporada es entregada a las tiendas con retraso, originando que los clientes no encuentren el producto a tiempo."

"Existen retrasos en el surtido de los trajes de baño originados por las vendedoras, ya que no solicitan el producto a tiempo."

No existe un adecuado control de existencias de productos

"La gerencia de tienda no cuenta con la información veraz y oportuna sobre el stock de productos en tiendas, almacén y producción."

## EQUIPAMIENTO Y UNIFORMES

Falta equipo de cómputo para el control de las actividades de las tiendas

"Si en las tiendas estuvieran equipadas de equipo de cómputo conectadas en red, se tendría una disminución en la utilización del servicio telefónico, además de que la oficina matriz

tendría la información oportuna, sobre todos los controles, contables, financieros y de inventarios de las tiendas."

En las tiendas no se observó equipo contra incendio

"En la tienda no se cuenta con extintores, lo que en caso de incendio se corre el riesgo de no contar con el equipo de seguridad necesario."

Los uniformes promueven una imagen corporativa

"Existen vendedoras que están de acuerdo en utilizar uniformes que promuevan una imagen corporativa, pero se tienen que buscar uniformes adecuados a la diferencia de edades que existen en las vendedoras."

"La entrega de un pin distintivo de la marca promovería la imagen corporativa, así como, un sentido de pertenencia de las vendedoras hacia la empresa."

MOLESTIAS
-----------

LOS BAÑOS ES FUENTE DE MOLESTIA

LOS BAÑOS QUE UTILIZAN LAS VENDEDORAS EN LOS CENTROS COMERCIALES ESTÁN SUCIOS Y ALEJADOS

"Algunas vendedoras mencionaron que los baños del centro comercial están sucios, lo que es una molestia para ellas."

"Cuando existe carga de trabajo, las vendedoras no pueden ir al baño."

#### HORARIOS DE TRABAJO

#### LA COEXISTENCIA DE VARIOS SISTEMAS DE HORARIO CREA INSATISFACCIÓN EN ALGUNAS VENDEDORAS

“Ese horario de fin de semana es el más cotizado porque conviene más, (son los días que más se vende y ganan la misma comisión que el personal entre semana).”

#### EL HORARIO DE COMIDA NO ES UTILIZADO POR LA CARGA DE TRABAJO

“Tenemos 40 minutos para comer, pero nunca los tomo (porque prefiero seguir atendiendo).”

#### EXISTE DIFICULTAD PARA CONTROLAR EL HORARIO DE APERTURA Y CIERRE DE LAS TIENDAS

"Las vendedoras tienen que abrir y cerrar los locales de acuerdo a los horarios establecidos en los centros comerciales, pero es difícil el control preciso de los horarios, la forma de controlarlo es por llamadas telefónicas."

"El horario de tiendas evita la participación de las vendedoras en reuniones de oficina matriz y de cursos de capacitación."

#### AMBIENTE DE TRABAJO

#### SENTIMIENTOS DE FALTA DE CONSIDERACIÓN

El ambiente es perturbado por percibir diferencias de trato entre fábrica y tiendas.

"Creo que las dueñas nos deberían de tomar más en cuenta, en la fábrica si les festejan sus cumpleaños a los trabajadores, pero a las vendedoras no. En otros trabajos por ejemplo, hacen cenas de fin de año, les dan regalos, etc. y aquí no."

#### SENTIMIENTOS DE FALTA DE CONSIDERACIÓN EN LA RELACIÓN CLIENTE- VENDEDORA

"Cuando la gerencia de ventas toma decisiones a favor de los clientes que ponen en entredicho la atención de las vendedoras, provoca un sentimiento de falta de consideración a su trabajo."

## APRECIACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

El ambiente es perturbado por un sentimiento de mayor jerarquía en vendedoras con mayor antigüedad

"Las vendedoras que tienen mayor antigüedad asumen una actitud de supervisoras de tiendas y en ocasiones las vendedoras de reciente ingreso aceptan esa autoridad informal, pero existen problemas cuando no es aceptada."

Falta de compañerismo en una de las tiendas

"Una de las tiendas no colabora con sus compañeras de las tiendas cercanas alterando el ambiente de cooperación que busca la gerencia de tiendas. Esta actitud provoca que los clientes no encuentren el producto en otra tienda."

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

## REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES, ETC.

### PAPEL Y REPARTICIÓN DE TAREAS DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN

Mala definición y repartición de responsabilidades entre las tres gerencias

"La gerencia administrativa tiene a su cargo el área de ventas a mayoristas, lo que provoca una competencia interna con la gerencia de tiendas."

Deficiencias en la sincronización en general

"La dirección general de la empresa está a cargo del Consejo de Administración, lo que resta unidad y poder en las actividades de toda la empresa al no existir una dirección general que sincronice las funciones de las tres gerencias."

### NECESIDAD DE PRECISAR EL PAPEL DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN EN LA PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

"El retraso en la producción es cotidiano, es necesario realizar un estudio de tiempos y movimientos en la producción, para su adecuada planificación."

Falta claridad entre los roles de las tres gerencias de la empresa

"Las vendedoras de tiendas en ocasiones reportan sus problemas a la gerencia de administración, por lo que está invadiendo funciones de la gerencia de tiendas, propiciando pérdida de autoridad a la gerencia."



*Precisión en la repartición de las tareas al interior de la organización*

Necesidad de clarificar las líneas de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles de la gerencia de producción

"El supervisor de producción solo acata las órdenes cuando son dirigidas directamente por la gerente de producción."

Falta de precisión en la repartición de tareas entre las áreas de la gerencia de producción

"Existen tareas no realizadas en el área de producción por la falta de precisión de tareas tanto en tiempos de elaboración como líneas de autoridad en la supervisión de las mismas."

Es necesario definir las funciones de control de calidad

"Las funciones de control de calidad no están bien definidas provocando atrasos en la entrega de productos."

*Cooperación, ayuda entre servicios al interior de la organización*

Existe una falta de cooperación entre algunas vendedoras

"Se identificó que las vendedoras de la tienda de Gran Sur no cooperan con las vendedoras de las tiendas cercanas."

## PAPEL Y FUNCIONAMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS

Las funciones realizadas por la gerencia son principalmente operacionales, es necesario desarrollar funciones estratégicas

"La gerencia de tiendas y producción no realizan funciones estratégicas, su gestión es operacional."

En la toma de decisiones no se utiliza toda la información generada

"Falta generar indicadores de control de las actividades de acuerdo con la información proporcionada por las diferentes áreas."

La organización del trabajo en el área de producción probablemente origina tiempos muertos

"Los retrasos en la producción también pueden ser generados por la organización del trabajo".

--

CARGA DE TRABAJO

## FACTORES DE AUMENTO DE LA CARGA DE TRABAJO

El retraso en la recepción de materias primas (telas importadas) provocan aumentos en las cargas de trabajo

"El retraso de los proveedores de telas altera los ritmos de trabajo en producción."

En la temporada alta incrementa la carga de trabajo

"Sería conveniente analizar que tanto se incrementa la carga de trabajo en las temporada de mayor venta."

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS
-------------------------

## PROCEDIMIENTOS FALTANTES

LA AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS PROVOCA UNA SOBRECARGA DE TRABAJO

"Es necesario identificar los procedimientos que se tienen que realizar para la compra de las telas importadas, para evitar retrasos en la producción."

*Procedimientos no respetados, claramente identificados*

"Los límites para realizar los depósitos no son respetados en las tiendas."

“No hay una encargada en la tienda, según la dueña así debe de ser, pero yo creo que si hay, es la que hace todos los papeles, aunque es bueno que las dos sepamos hacer las cosas, por que si algún día una falta la otra también sabe hacer las cosas.”

“(si hay encargada) sí, pero es la que tiene más tiempo, de alguna manera tiene más conocimiento, hace cortes tiene mas responsabilidad que todas, el sueldo es el mismo y las comisiones también.”

"Los procedimientos no son revisados periódicamente."

Ausencia de procedimientos para la compra y recepción de mercancías

Falta formalización de los procedimientos de control de calidad

## ORGANIGRAMA

### CONOCIMIENTO Y PRECISIÓN DEL ORGANIGRAMA Y DE LAS RELACIONES JERÁRQUICAS

No existe un organigrama formalizado

Ausencia de relaciones jerárquicas claras y definidas

“Formalmente no existe una dirección general, este vacío de poder lleva a que la gerente administrativa se asuma como la directora general ocasionando conflictos con las otras dos gerentes.”

“El personal tiene dificultades en identificar las relaciones jerárquicas, es decir, a quién tienen que reportar. La gerente administrativa asume responsabilidades y poderes que no le corresponden.”

Funciones faltantes en el organigrama claramente definidas

Falta una función de dirección general

Falta la función de supervisor de tiendas

Falta la función de control de calidad

Falta la función de compras

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

3C INTERNA AL SERVICIO

*FALTA DE REUNIONES DE INFORMACIÓN Y DE TRABAJO*

"Las órdenes de surtido para las tiendas no la realizan con tiempo."

RELACIONES CON LOS SERVICIOS CIRCUNDANTES

FALTA 3C CON LOS PROVEEDORES EXTRANJEROS PROVOCANDO GRAVES  
ATRASOS EN LA PRODUCCIÓN

DISPOSITIVOS 3C

*NO EXISTEN DISPOSITIVOS DE 3C*

GESTIÓN DEL TIEMPO

PLANEACION, PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Definición de prioridades

Los plazos en producción no están suficientemente precisados

Dificultades en respetar los tiempos de entrega de la nueva colección

Los tiempos de producción no están adaptados a las necesidades de comercialización

Los retrasos en la entrega de telas perturban la planificación de la producción

La gerencia de producción no determina prioridades a tiempo

Planeación de las actividades

La planeación de actividades se juzga difícil de realizar

No se planifica los tiempos de entrega de mercancía por parte de los proveedores internacionales

Dificultades en la evaluación de tiempos de producción



FORMACIÓN INTEGRADA

ADECUACIÓN FORMACIÓN PUESTO

FORMACIÓN INSUFICIENTE SOBRE:

Ventas

El producto

En la atención al cliente

Necesidad de planear la formación de los nuevos procedimientos

*ADECUACIÓN FORMACIÓN EMPLEO DE PERSONAS IDENTIFICADAS CON PRECISIÓN*

Las gerentes de producción y comercial no cuentan con la formación suficiente en administración. Son personas operativas que han aprendido en ensayo y error.

## DISPOSITIVOS DE FORMACION

Hasta ahora la formación es realizada por la gerente de ventas, la gerente de producción y el contador.

La formación se da principalmente en el centro de trabajo por las compañeras de la tienda

Comunicación sobre la formación

Faltan seguimientos sobre la formación realizada

## APLICACIÓN ESTRATÉGICA

### ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Precisión de la estrategia de la organización

No existe una planeación estratégica o una definición de la estrategia

No identifican claramente a sus competidores

No identifican claramente a su mercado meta

Falta definir hacia dónde quieren ir y cómo lograrlo

Existen dudas sobre la marca, si es necesario cambiarla para lograr una mayor penetración en el mercado.

Hasta dónde se debe utilizar la publicidad

Es conveniente entrar a Palacio de Hierro

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN

*Falta de indicadores identificados con precisión*

No existen indicadores para controlar a la empresa, la toma de decisiones se realiza por intuición.

## GESTIÓN DEL PERSONAL

### *Falta de políticas de recursos humanos*

No existe una política de recursos humanos, y se refleja con la alta rotación de personal en el área de ventas.

El reclutamiento y la selección es interna, es decir a través de la recomendación de otras trabajadoras.

No se tiene un perfil de puestos

No está formalizado el sistema de remuneraciones y sanciones

El sistema de incentivos no es motivador

No se realiza evaluaciones al personal

*Matriz de Convergencias Específicas*

*Gerencia Comercial en la Empresa de trajes de baño*

*Tema: Condiciones de Trabajo*

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Vendedoras
Acondicionamiento y arreglo de locales			Adaptación de los locales, falta una mejor decoración
Horarios de trabajo	Problemas con los horarios en tiendas, no permite hacer reuniones		
Molestias			Mantenimiento es muy tardado. En época de calor en la tienda se concentra.
Productos y aprovisionamiento		Retraso en el surtido del producto provoca disminución en las ventas	

			No existe un adecuado control de existencias de productos	
Equipamiento y uniformes			Falta equipo de cómputo para el control de las actividades en las tiendas.  Faltan uniformes	
Ambiente de Trabajo				Sentimientos de falta de consideración por parte de las dueñas.

*Matriz de Convergencias Específicas*

*Gerencia Comercial en la Empresa de trajes de baño*

*Tema: Organización del Trabajo*

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Vendedoras
Repartición de tareas, misiones y funciones.	Diferencias en la sincronización entre las tres gerencias	Mala definición y repartición de responsabilidades entre las tres gerencias	
Regulación del Ausentismo			
Autonomía en el Trabajo	Falta de control con las tiendas		
Reglas y Procedimientos	La ausencia de procedimientos provoca una sobrecarga de trabajo. Procedimientos no respetados claramente identificados.		
Organigrama	Falta de identificar claramente las líneas de autoridad		

*Matriz de Convergencias Específicas*

*Gerencia Comercial en la Empresa de trajes de baño*

*Tema: Comunicación-Coordinación-Concertación*

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de Base
Dispositivos de comunicación-coordinación y concertación	Faltan reuniones de información y de trabajo		
Transmisión de informaciones		La información se da por teléfono	

Matriz de Convergencias Específicas

Gerencia Comercial en la Empresa de trajes de baño

Tema: Gestión del Tiempo

Subtemas	Convergencias Específicas
----------	---------------------------



		Jefes	Personal de Base
Planeación y Programación de Actividades		Dificultades para respetar los tiempos de entrega de la nueva colección	
Tareas Mal Asumidas			Las tareas mal asumidas ocasionan problemas de gestión del tiempo. Como ir a depositar al Banco

Matriz de Convergencias Específicas

Gerencia Comercial en la Empresa de trajes de baño

Tema: Formación Integrada

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de Base
Adecuación formación-puesto	Formación insuficiente en ventas, producto		
Competencias disponibles			
Dispositivos de Formación		Falta capacitación al personal	

Matriz de Convergencias Específicas

Gerencia Comercial en la Empresa de trajes de baño

Tema: Aplicación Estratégica

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de Base
Orientaciones Estratégicas	Falta precisión en la estrategia de la organización		
Autores de la Estrategia	Faltan indicadores identificados con precisión		Falta definir claramente a los competidores
Sistemas de información		Falta de indicadores identificados con precisión	
Gestión de Personal	Falta establecer un sistema de recursos humanos	Alta rotación de personal	Alta rotación de personal

				Reclutar mejor
Medios de aplicación de estratégica				Falta utilizar publicidad

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

XOCHIMILCO

SÍNTESIS DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN  
SOCIO-ECONÓMICA

MEDIANA INDUSTRIA FABRICANTE

DE TRAJES DE BAÑO

JULIO2001-DICIEMBRE 2002

ELABORADO POR EL RESPONSABLE DEL  
ÁREA COMERCIAL

con la facilitación de la profesora Griselda Martínez Vázquez-UAM-Xochimilco

y 5 alumnos de la carrera de Administración

coordinación metodológica a cargo de los profesores: Henri Savall y

Véronique Zardet

ISEOR / Universidad Lyon2, Francia



SÍNTESIS DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN

**SOCIO-ECONÓMICA**

0- Objetivos del proceso de cambio

1- Síntesis del diagnóstico



## 2- Propuestas del grupo de proyecto

**PARTE 0**

**OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO**



## OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO

### Mejoramiento de Condiciones de Trabajo

Mejorar el ambiente laboral con la elaboración de programas motivacionales para el personal que incidan en una revalorización del trabajo y del trabajador en el espacio laboral. Presentar un plan de trabajo con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### Organización del Trabajo

Implementar un sistema de planeación de la producción para producir de acuerdo con las temporadas de venta.

Crear un sistema de información y control de rotación de los productos

Crear un proceso de surtido del producto.

Introducción de nuevas tecnologías para el control de inventarios.

Atención de calidad a los usuarios a través de la formación integral.

Formación integral sobre técnicas de ventas

Formación en relaciones interpersonales

Formación sobre la relación producto-clientes

Desarrollo de la estrategia

Implementar una gestión de recursos humanos que permita la adecuada selección de personal y el desarrollo de los actores laborales.



PARTE 1

SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO





## Recordatorio de los principales disfuncionamientos identificados en el diagnóstico

El retraso en el surtido del producto provoca una disminución en las ventas.

Falta de sistemas de información y control sobre la rotación de los productos.

Inadecuado surtido del producto: tallas y modelos.

Dificultades en el control del horario de apertura y cierre de las tiendas.

Sentimientos de falta de consideración en la relación cliente-vendedora.

Perturbación del ambiente por diferencias salariales entre vendedoras de semana vs fin de semana. Relación fábrica vs tienda.

Falta de compañerismo en algunas tiendas.

Motivación por el sistema de remuneración.

Falta de reclutamiento, selección y desarrollo del personal de acuerdo a la estrategia de la empresa

Necesidad de precisar el papel de la gerencia de producción en la planificación de la producción.

Falta de claridad entre los roles de las tres gerencias de la empresa.

Falta clarificar las líneas de autoridad y responsabilidad de las tres gerencias.

Tiempos muertos por deficiencias en la organización del trabajo: retrasos en la producción.

El retraso en la recepción de materias primas altera las cargas de trabajo y afecta a las ventas.

Procedimientos no respetados al interior de la tienda

Dificultades en respetar los tiempos de entrega de la nueva colección.

Dificultades en la evaluación de los tiempos de producción.

Retrasos en los tiempos de entrega de las materias primas.

Los tiempos de producción no están adaptados a las necesidades de comercialización.

La gerencia de producción no determina prioridades a tiempo.

No son consideradas las contingencias.

Los retrasos en la producción provocan la subcontratación que afecta la calidad de los productos.

Problemas de tiempo para dedicar a la formación

Falta un programa de formación integral

Formación insuficiente en: técnicas de venta, atención al cliente y conocimiento del producto

El tiempo dedicado a la formación es casi inexistente.

La alta rotación de personal provoca dificultades para la formación.

Falta de seguimiento de la formación.

Falta de reuniones de información y trabajo.

Falta de comunicación entre producción y comercialización.

Falta de programación, preparación y resolución en reuniones.

Falta de sistemas de comunicación más ágiles.

Confusión en los canales de comunicación, coordinación y concertación.

Deficiencias de comunicación entre vendedoras.

Precisión en las orientaciones estratégicas.

La planeación de actividades se juzga imposible de realizar.

La dirección no determina prioridades.

Falta de conducción en la gestión de personal operativo y administrativo.

Gestión de personal: adecuación remuneración-empleo.

Naturaleza y monto de los costos ocultos ligados con los disfuncionamientos

2001

Naturaleza de los costos ocultos	Efecto cualitativo	Efecto financiero
Rotación de personal  Retraso en la Producción  No venta por falta de formación	No venta	4'200,000  286,000€
Total		4'200,000  286,000€

## PROYECTO FORMACIÓN-ACCIÓN

Empresa de trajes de baño

### PROPOSICIÓN DE CANASTAS

(Objetivos prioritarios del proyecto)

CANASTA 1: Elaborar en forma coordinada y concertada una planeación de la producción, que logre contar con la materia prima necesaria para la producción de acuerdo con las fechas establecidas para la presentación de la colección.

Esta canasta responde a los disfuncionamientos de gestión del tiempo, organización y de la aplicación de la estrategia.

CANASTA 2: Pasar de una gestión del personal orientada por las concesiones a una gestión común, orientada por los objetivos de la empresa, a través de programas participativos de enriquecimiento, de motivación e involucramiento del personal.

Esta canasta responde a los disfuncionamientos de gestión de personal, desmotivación y falta de confianza.

CANASTA 3: Desarrollo de competencias del personal de directivo en particularmente en las áreas de: gestión estratégica. Desarrollo de competencias en el personal de ventas dirigidas a mejorar su función de ventas.

Esta canasta responde a los problemas de comunicación y de formación integral a partir de los disfuncionamientos detectados en el diagnóstico horizontal y vertical.

CANASTA 4: Mejorar las condiciones de trabajo, tanto en lo material como en el ambiente de las tiendas

Esta canasta responde a los disfuncionamientos de las condiciones de trabajo: falta de limpieza, molestias, mantenimiento, así como el problema del ambiente de trabajo.

## PILOTER LA CROISSANCE

### 1. Croissance externe.

Augmenter les ventes chaque année de 20% à partir de 2003

Arriver à un positionnement de la marque dans les classes moyennes et hautes

Faire que l'image de notre marque soit identifiée avec des produits à la mode et de qualité en dépassant les attentes de nos clients

Mettre en œuvre un marketing de relation

### 2. Croissance interne.

Réaliser un programme de formation qui permette d'atteindre les nouveaux objectifs

Etablir un nouveau profil du personnel de ventes

Aménager les magasins en fonction de la nouvelle image

3. Renforcer le potentiel humain actuel et futur de l'entreprise.

Développer une politique de Ressources Humaines harmonieuse qui intègre tous les secteurs de l'organisation pour une gestion de qualité

Atteindre un marketing intégral dans lequel tous les acteurs organisationnels internes et externes partagent nos objectifs stratégiques de qualité et de satisfaction du client

---

Objectifs sur l'environnement externe (Marché-Produit)

Augmenter la pénétration dans chacun des magasins.

Signer une alliance stratégique avec l'entreprise de surf en établissant des processus d'apprentissage des stratégies de différenciation de l'image

Etablir un programme de promotion et de publicité dirigé aux classes moyennes et hautes du pays

Etablir un marketing de relation identifiant les clients privilégiés en accord avec le volume de ventes

Etablir un programme de client distingué, lui proposant des réductions et des invitations aux présentations des collections

Disposer d'une image corporative et de produits de promotion

---

Objectifs sur l'environnement interne (réduction de dysfonctionnements)

Changement de profil du poste de vendeur.

Embaucher des étudiants en administration, de la classe moyenne, rechercher à intéresser aussi des garçons, que ce poste ne soit plus exclusivement féminin

Créer les compétences nécessaires en techniques de ventes et connaître le produit, pour mieux satisfaire les clients et entretenir avec eux une relation interpersonnelle la meilleure possible afin d'être en mesure de les conseiller efficacement

Encourager une structure de personnalité de confiance en soi qui motive et rassure les clients

Atteindre une standardisation dans le service clientèle et l'image corporative

Standardiser l'image des magasins, leur conférer une atmosphère jeune, par la présentation des vendeurs et la décoration lesquelles seront semblables dans tous les magasins

Etablir un système d'information sur les clients, afin de connaître leurs goûts et leurs préférences, outre donner une attention plus personnalisée aux clients distingués.

Créer des systèmes informatisés de données qui organisent l'information sur les clients distingués.

---

Renforcer le potentiel humain

Améliorer la gestion des ressources humaines

Etablir des politiques de recrutement et d'évaluation des ressources

Elaborer des plans de formation intégrée qui génère de la valeur personnelle et organisationnelle.

Etablir des politiques de développement de nos ressources humaines



Etablir une gestion participative qui développe un marketing intégral

Faire de chaque directif un manager stratégique socio-économique

Mettre en place le CAPN dans lequel seront spécifiées la participation des travailleurs à la réduction des coûts cachés ainsi que la rétribution pour la participation à l'accomplissement des objectifs





LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS PRIORITARIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	PERSONAS INVOLUCRADAS		PLAN PROVISIONAL				COMENTARIOS		
			GC	GA	VEN	S	O	N	E	F	M
					D						

<p>AUMENTAR LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO DE CADA UNA DE NUESTRAS TIENDAS</p>	<p>Cambio de imagen</p>	<p>Dar promocionales en nuestras tiendas:</p> <p>Identificar los productos promocionales</p> <p>Hacer cotizaciones de los proveedores.</p> <p>Seleccionar a los proveedores para los artículos promocionales.</p> <p>Solicitar la producción</p> <p>Distribuirlos en las tiendas</p> <p>Ofrecer a los clientes</p> <p>Seleccionar el modelo</p> <p>Mandar a confeccionar</p> <p>Elaborar la página Internet</p> <p>Revisar las sugerencias de</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
--	-------------------------	--	----------	----------	----------	----------	----------	----------



Empresa de trajes de baño

VISIÓN

¿Hasta dónde nos gustaría llegar como organización?	¿Cuándo queremos alcanzar tales propósitos?	¿Por qué queremos alcanzar tales propósitos?
<p>Incrementar nuestro nicho de mercado realizando campañas publicitarias sobre nuestro producto.</p> <p>Posicionarnos en otras partes de la República Mexicana mediante la diferenciación de nuestro producto en calidad y diseño.</p> <p>Proporcionar al cliente todos los accesorios de playa, para que no tengan que acudir a otras tiendas a buscarlos.</p>	<p>En un lapso de dos o tres años (corto plazo), mediante cambios graduales en la matriz y sucursales de la empresa, y en la relación con sus proveedores y distribuidores.</p> <p>Se tiene contemplado a largo plazo, una vez que la marca está posicionada en el mercado nacional.</p> <p>A largo plazo, dentro de unos cinco años porque requerimos de recursos económicos mayores y personal especializado para hacerlo.</p>	<p>Para aumentar nuestras utilidades y posicionarnos en el mercado</p> <p>Para aumentar la participación de nuestra empresa en el mercado de trajes de baño y obtener mayores beneficios económicos.</p> <p>Para incrementar el número de productos que vendemos al cliente y dar un mayor servicio en sus compras.</p>

Cuadro No.1





## Empresa de trajes de baño

### Visión

¿Hasta dónde nos gustaría llegar como organización?	¿Cuándo queremos alcanzar tales propósitos?	¿Por qué queremos alcanzar tales propósitos?
<p>Gerente de Tiendas:</p> <p>Tener todo sistematizado</p> <p>Control 100% sobre productividad</p> <p>Capacidad para cubrir la demanda</p> <p>Eficiencia en todas las áreas</p> <p>Tener una cadena propia de tiendas en varias zonas de la República y de la Cd.</p> <p>Tener holgura económica para tomar decisiones rápidas</p> <p>Gerente de Producción:</p> <p>Límite controlable que permita el sistema, control</p> <p>Ser una empresa que pueda ser controlable dentro de los límites que el propio mercado establezca.</p> <p>Gerente administrativa:</p> <p>Ser una organización grande en el entorno, pero liviana, ágil y productiva en su estructura organizativa, con presencia en las plazas en el país.</p> <p>Una empresa con una capacidad instalada de alta</p>	<p>Gerente de Tiendas:</p> <p>En este y el próximo año</p> <p>Gerente de Producción: de 2 años máximo</p> <p>Gerente</p>	<p>Gerente de Tiendas:</p> <p>De no estar plenamente organizados, estamos frágiles y debilitados ante los embates de la crisis y la invasión de productos foráneos.</p> <p>Por que además tenemos metas a cumplir y es el plazo que nos hemos fijado.</p> <p>Gerente de Producción:</p> <p>Mayor solidez</p> <p>Presencia en el mercado</p> <p>Mayores ingresos.</p> <p>Gerente administrativa:</p>

<p>productividad, alta eficiencia, alto sentido del logro y en un ambiente placentero de reto, competencia, crecimiento y eficaz equipo de trabajo.</p> <p>Una empresa que acorde a sus creencias este actualizada tanto en instalaciones , tecnología de producción y crecimiento y desarrollo de su personal.</p> <p>Una organización con programas, proyectos y planes de trabajo estratégicos que permitan alcanzar altos logros y metas.</p> <p>Una organización a la cual “todos” quisieran pertenecer.</p> <p>Una organización debidamente estructurada, congruente y firme en sus valores y principios.</p> <p>Una organización que este tan sólida que en tiempos malos pueda cubrir sus puntos de equilibrio sin ningún problema y pueda resistir a reacciones y crisis del país.</p>	<p>Administrativa:</p> <p>En un transcurso de 10 años el objetivo global.</p>	<p>Por el interés de cumplir con los propósitos, sueños y metas que nos propusimos desde un principio.</p> <p>Por consolidar nuestro esfuerzo y nuestra dedicación.</p> <p>Por dejar un legado de enseñanza en todos aquellos que nos han acompañado en el camino.</p> <p>Por seguir brindando apoyo, oportunidades y respuesta a todos los colaboradores que nos dan su esfuerzo, dedicación y confianza.</p> <p>Por creer en el sistema de libre comercio y en las oportunidades que este brinda.</p> <p>Por realización profesional.</p> <p>Por una estabilidad económica y un futuro más seguro.</p>
---	---	--

Cuadro No.2

Empresa de trajes de baño

CONCENTRADO

VISIÓN

<p>¿Hasta dónde nos gustaría llegar como organización?</p>	<p>¿Cuándo queremos alcanzar tales propósitos?</p>	<p>¿Por qué queremos alcanzar tales propósitos?</p>
--	--	---

<p>Incrementar su segmento de mercado empleando estrategias de marketing.</p> <p>Posicionarse en otras partes de la República Mexicana mediante la diferenciación de su producto en calidad y diseño.</p> <p>Una empresa con alta productividad y eficiencia. actualizada en instalaciones, tecnología de producción y crecimiento, y desarrollo de su personal.</p> <p>Una organización con programas, proyectos y planes de trabajo estratégicos que permitan alcanzar altos logros y metas.</p> <p>Una organización estructurada, congruente y firme en sus valores y principios.</p> <p>Una organización sólida que pueda resistir a los cambios del país.</p>	<p>A largo plazo, dentro de cinco años porque se requiere de recursos económicos mayores y personal especializado para hacerlo.</p>	<p>Para aumentar sus utilidades y posicionarse en el mercado</p> <p>Para incrementar el número de productos que se venden al cliente y dar un mayor servicio en sus compras.</p> <p>Por que se requiere de organización para enfrentar las condiciones actuales del mercado.</p> <p>Por una estabilidad económica y un futuro más seguro.</p>
--	---	---

Cuadro No.3

## VISIÓN

“ Ser a mediano plazo una empresa sólida<sup>150</sup> en el mercado, capaz de satisfacer los gustos de nuestros clientes y con esto lograr que nuestra marca de trajes de baño sea reconocida por el diseño y la calidad con que son fabricados”

---

<sup>150</sup> Empresa sólida: desde nuestro punto de vista, es una empresa con capacidad financiera., tecnológica y con una estructura administrativa flexible que permita reaccionar ante los cambios drásticos del país.

## Empresa de trajes de baño

### Formulación de la Misión

¿Qué función desempeña?	¿Para quién desempeña esta función?	¿De qué manera desempeña la función?	¿Por qué existe esta organización?	Principios y valores.
<p>Barichara S.A. de C.V. produce y vende trajes de baño con la más alta calidad y con diseños de última moda, para satisfacer la vanidad y el ego de sus clientes, ofreciendo un buen servicio en cada compra.</p>	<p>Para mujeres de todas las edades que desean lucir bien en la playa o en lugares adecuados.</p>	<p>Diseñando constantemente trajes de baño que resalten las cualidades de cada mujer.</p> <p>Produciendo con alta calidad e importando las mejores telas de Italia, España, EUA y Brasil. Para la elaboración de los trajes de baño</p>	<p>Porque es muy importante para nosotros, satisfacer las expectativas de nuestros clientes en cuanto a calidad y a moda se refiere.</p>	<p>La actitud de cada uno de los que colaboramos en Barichara debe estar marcada por una incesante ambición de mejorar en la calidad de nuestro producto.</p> <p>Asegurar una relación de confianza y respeto entre todos los miembros que participan en el proceso de producción y venta de Barichara.</p> <p>Dar un buen servicio a nuestros</p>

				clientes, ya que merecen toda nuestra atención.
--	--	--	--	---

Cuadro No.4

Empresa de trajes de baño

Formulación de la Misión

¿Qué función desempeña?	¿Para quién desempeña esta función?	¿De qué manera desempeña la función?	¿Por qué existe esta organización?	Principios y valores.
Gerente de tiendas:				

<p>La empresa sabe que vende ego y a partir de eso se estudia el desarrollo de diseños que satisfacen la vanidad femenina.</p>	<p>Para un público que cada días es más exigente en la calidad y desarrollo de propuestas que le benefician.</p> <p>Nuestro público es medio-alto.</p>	<p>Cuidando al máximo la calidad.</p> <p>Innovando, siendo originales, creativos, versátiles.</p> <p>Diversificamos para atraer a diversos grupos.</p>		<p>Calidad</p> <p>Eficiencia</p> <p>Honradez</p> <p>Salud</p> <p>Respeto</p> <p>Atención</p> <p>Dedicación</p>
<p>Gerente de Producción:</p>				
<p>Trajes de baño para dama y niñas.</p>		<p>* Producir trajes de baño para un mercado específico.</p>	<p>Medio de subsistencia.</p>	<p>Calidad del producto, materia prima, moda, diseño.</p> <p>Congruencia en tiendas y producto clientes.</p>
<p>Gerente Administrativa:</p>				
			<p>Por el esfuerzo, dedicación y sentido de certidumbre que tenemos en la forma en que hacemos negocios así como en nuestro producto.</p>	<p>Lealtad</p> <p>Amistad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Respeto</p> <p>Compañerismo</p> <p>Pensamiento ágil</p> <p>Procesos rápidos</p>

				Justicia Desarrollo y oportunidades Ambiente sano Transparencia Practico Objetivo
--	--	--	--	---

Cuadro No.5

Empresa de trajes de baño

CONCENTRADO

Formulación de la Misión

¿Qué función desempeña?	¿Para quién desempeña esta función?	¿De qué manera desempeña la función?	¿Por qué existe esta organización?	Principios y valores.
-------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	-----------------------

<p>Barichara S.A. de C.V. produce y vende trajes de baño con la más alta calidad y con diseños de última moda, para satisfacer la vanidad y el ego de sus clientes, ofreciendo un buen servicio en cada compra.</p>	<p>Para mujeres de todas las edades que desean lucir bien en la playa o en lugares adecuados.</p>	<p>Diseñando constantemente trajes de baño que resalten las cualidades de cada mujer.</p> <p>Produciendo con alta calidad e importando las mejores telas de Italia, España, EUA y Brasil. Para la elaboración de los trajes de baño</p>	<p>Porque es muy importante para nosotros, satisfacer las expectativas de nuestros clientes en cuanto a calidad y a moda se refiere.</p>	<p>Calidad del producto, materia prima, moda y diseño.</p> <p>Congruencia en tiendas y producto clientes.</p> <p>Confianza y respeto entre todos los miembros que pertenecen a la organización.</p> <p>Buen servicio a nuestros clientes, ya que merecen toda la atención.</p> <p>Lealtad, honradez, amistad, trabajo en equipo, procesos rápidos, desarrollo y oportunidades, transparencia.</p>
---	---	---	--	---

Cuadro No.6

## MISIÓN

“Ofrecer a la mujer trajes de baño de alta calidad, satisfaciendo su gusto estético, a través de diseños

exclusivos y originales demostrando con ello el compromiso y la dedicación que tenemos como empresa A través de nuestras tiendas llevamos a nuestros clientes, hombres y mujeres, todos los artículos y accesorios para la playa”





## Empresa de trajes de baño

### FODA'S

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de la empresa.	Retraso de la entrega de la materia prima por parte de los proveedores.
Promoción activa de la participación y el compromiso de todo el personal de nuestra organización con la calidad	Escaso poder de negociación con otras empresas para dar a conocer el producto, por falta de recursos económicos.
Sueldos altos en comparación con otras tiendas	Escaso poder de negociación con otros canales de distribución.
Flexibilidad en la combinación de trajes de baño en sucursales	Falta de capacitación a vendedores para ofrecer y hacer atractivo el producto.
Diseño del producto	Diversidad de gustos de la población.
Calidad en servicio y producto	Falta de materias primas nacionales
Capacidad emprendedora de las dueñas	Costos de producción elevados.
Cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y legales	Escasez financiera.
Existe un clima organizacional favorable.	Falta de conocimientos de gestión y control en el área de tiendas y producción.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Trajes de baño de alta calidad, diferenciados de nuestros competidores por la amplia variedad en sus diseños y ajuste.</p>	<p>Introducción de productos chinos con bajos costos.</p>
<p>Nuestros trajes están dirigidos a un amplio segmento de mercado, y satisfacen los gustos y preferencias.</p>	<p>Inestabilidad económica.</p>
<p>Conocimiento del mercado.</p>	<p>Crisis económica.</p>
<p>Sociocultural y demográfica: mayor nivel de educación en la población (mayores ingresos)</p>	<p>Fluctuación del dólar y euros.</p>
	<p>Escasez de proveedores nacionales con baja calidad en el diseño y telas.</p>
	<p>Política fiscal: cambios que lleven a incrementar el pago de impuestos.</p>
	<p>Nuevas tecnologías (flexibles)</p>

Cuadro No.7

## Empresa de trajes de baño

### FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gerente de Tiendas:	Gerente de Tiendas:
Tiendas con producto dirigido.	Falta de liquidez
Nosotros diseñamos nuestra línea.	Mejor productividad
Nuestra propia cadena de tiendas.	Más eficiencia
Nos reacomodamos rápido.	Falta de capacitación
Nuestra empresa es sana.	Poca experiencia en el desempeño de las tiendas
Nuestra alta calidad.	
Habilidad de negociación de Bronce.	
La capacidad de negociación origina buenas referencias comerciales.	Gerente de producción:
Participación de las ferias internacionales.	Falta de imagen (MKT)
Poca rotación del persona	Producción limitada
Gerente de producción:	Producto nacional
Diseño del producto.	
Movilidad para hacer cambios en el momento dependiendo del ambiente.	Gerente administrativa:
Comunicación interna.	Crisis económica y política de importación
Cambios constantes.	Capacidad de producción
Gerente administrativa:	Poco capital de trabajo
Calidad, diseño, moldes, bajos gastos, precios, línea completa	En publicidad, mercadotecnia y

<p>desde producción-comercialización.</p> <p>Empresa con alta movilidad.</p> <p>Socios trabajan y dirigen.</p>	<p>promoción</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Gerente de Tiendas:</p> <p>Nuestra calidad es superior.</p> <p>Somos flexibles y tolerante con los clientes.</p> <p>Hacemos tres colecciones al años, mientras que los demás hacen sólo una.</p> <p>Tenemos buenas referencias comerciales.</p> <p>Producimos varias líneas, conservador, juvenil, adolescente y niña.</p> <p>Gerente de producción:</p> <p>Expansión</p> <p>Gerente administrativa:</p> <p>Globalización</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Gerente de Tiendas:</p> <p>Incertidumbre del mercado.</p> <p>Chinos y monopolios.</p> <p>Crisis económica y dolarización.</p> <p>Incumplimiento de proveedores.</p> <p>Que el producto es nacional.</p> <p>Gerente de producción:</p> <p>Competencia.</p> <p>Producto nacional.</p> <p>Gerente administrativa:</p> <p>Globalización</p>

Cuadro No.8

Empresa de trajes de baño

CONCENTRADO

FODA'S

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de la empresa.	Retraso de la entrega de la materia prima por parte de los proveedores internacionales.
Promoción activa de participación y el compromiso de todo el personal de nuestra organización con la calidad	Escaso poder de negociación con otros canales de distribución.
Utilización de canales propios para la distribución y venta de los trajes de baño.	Falta de capacitación.
Flexibilidad en la combinación de trajes de baño en sucursales.	Falta de liquidez.
Diseño y precio del producto	Falta de materias primas nacionales que cubran las expectativas de Barichara en la fabricación de trajes de baño.
Calidad en servicio y producto	Producción limitada.
Capacidad emprendedora de las dueñas	Costos de producción elevados.
Cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y legales	Baja inversión en promoción y publicidad del producto.
Existe un clima organizacional favorable.	Falta de conocimientos de gestión y control en el área de tiendas y producción.
Responsabilidad y comunicación interna.	Falta de imagen en tiendas.
Sueldos altos en comparación con otras tiendas.	
Clima organizacional favorable.	
Contar con un amplio conocimiento de mercado.	

<p>Plazos flexibles de cobro y tolerancia para sus clientes.</p> <p>Habilidad de negociación de Bronce.</p> <p>La capacidad de negociación origina buenas referencias comerciales.</p> <p>Participación de las ferias internacionales.</p> <p>Poca rotación del personal.</p>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Trajes de baño de alta calidad, diferenciados de los competidores por la amplia variedad en sus diseños.</p> <p>Nuestros trajes están dirigidos a un amplio segmento de mercado, las líneas que tiene son: bikini dama, completo dama, bikini niñas y completo niñas; las cuales satisfacen diversos gustos y preferencias.</p> <p>Excelentes relaciones comerciales.</p> <p>Globalización, ya que ofrece la posibilidad de expansión.</p> <p>Cambios socioculturales demográficos que permiten un mayor nivel de educación en la población, obteniendo mayores ingresos.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Apertura de mercado nacional a productos chinos.</p> <p>Inestabilidad económica.</p> <p>Crecimiento de la competencia nacional.</p> <p>La globalización atrae a mas competidores con bajos costos.</p> <p>Fluctuación del dólar y euros.</p> <p>Escasez de proveedores nacionales con baja calidad en el diseño y telas.</p> <p>Política fiscal: cambios que lleven a incrementar el pago de impuestos.</p> <p>Nuevas tecnologías (flexibles)</p> <p>Diversidad de gustos de la población.</p>

Cuadro No.9

## ANNEXE 2 ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE FABRICATION DE JOUETS EN PLASTIQUE

### 2. Entreprise industrielle de fabrication de jouets en plastique

#### 2.1 Identification des principales lignes commerciales: (LC)

Toute organisation offre plus d'un produit ou d'un service. Chaque entreprise doit mener à terme une analyse de lignes commerciales qui s'ajuste à la particularité de sa mission et à la manière dont elle canalise ses opportunités.

La ligne commerciale est définie comme étant un mélange de produits et ou services que l'organisation souhaite offrir dans le futur pour accomplir sa mission. Après avoir identifié chaque ligne commerciale, il faut lui accorder sa dimension relative, en termes de revenu brut, de marketing approprié, de potentiel d'utilités, d'investissements nécessaires, etc.

Il faut donc régulièrement réexaminer les lignes commerciales afin de s'assurer que la combinaison en est adéquate pour l'entreprise et qu'elles ont suffisamment de poids pour accomplir leur mission.

C'est dans ce sens que l'entreprise de fabrication de jouets les entretient, en y incluant un fort pourcentage de participation aux ventes nettes de 2001.

Tableau 3. Lignes commerciales

<b>Lignes commerciales</b>	<b>% sur ventes nettes</b>
Fillettes	24.86
Porteurs	22.28
Coffrets	10.57
Promotions	10.03



Divers	9.81
Plage	9.54
Véhicules	4.46
Articles de fêtes	2.92
Hochets	1.67
Montage	1.64
Articles pour les cheveux	0.61
Exportation	0.46
Peignes	0.42
Asplas	0.07
Entreprise non suivis	0.062
Alsi	0.04
TOTAL	100

Source: Elaboré à partir de données fournies par le gérant de ventes de l'entreprise.

A partir des pourcentages sur les ventes nettes se définissent principalement 3 lignes commerciales. :

Tableau 4. Principales lignes commerciales

<b>Lignes commerciales</b>	<b>% sur les ventes nettes</b>
Fillettes	24.86
Porteurs	22.28

Coffrets	10.57
TOTAL	57.71

Source: Elaboré à partir de données fournies par le gérant de ventes de l'entreprise.



## 2.2 Processus de production

Nous présenterons maintenant les symboles qui seront utilisés pour élaborer le diagramme de flux du processus de production des jouets de l'entreprise de jouet

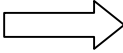

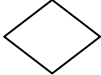


Ce diagramme de flux a été élaboré par le groupe de recherche qui a visité l'usine le 25 février 2002 accompagné de Madame Delia Dávila.

Nous étudierons par la suite les processus menés par l'entreprise.

Symboles de la norme ISO-9000 pour élaborer les diagrammes de flux<sup>151</sup>

SYMBOLE	REPRESENTE
	Opérations: phases du processus, méthode et procédure.
	Opération et inspection: indique la vérification ou la supervision pendant les phases du processus, méthode ou procédure

<sup>151</sup> FRANKLIN, Benjamín. Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. Mc Graw Hill. México.2000. p. 195.

	de ses composantes.
	Transport: indique le mouvement des personnes, matériel et outillage
	Retard: Indique le retard dans le développement du processus, méthode ou procédure.
	Décision: représente le fait d'effectuer une sélection ou de décider d'une alternative spécifique d'action.
	Entrée de biens: produits ou matériel qui s'intègrent au processus.
	Emmagasinement: dépôt et/ou conservation de l'information et des produits.

Opération 1: Le plastique qui sera utilisé est pigmenté selon le type d'article pour lequel il est prévu.

Entrée de bien 1 : Le plastique pigmenté est amené aux machines d'injection.

Opération 2 : Au sein de l'entreprise dans un service spécial, sont conçus les moules en aluminium et fer qui serviront à l'élaboration des pièces qui composeront les jouets.

Opération 3: Une fois la conception terminée, les moules sont élaborés dans l'entreprise même, puis assemblés par des machines.

Opération 4 : le plastique étant pigmenté et le moule inséré, le processus de moulage dans des machines à injection commence.

Opération et inspection1 : Les pièces produites par les machines sont révisées par le contrôle de qualité.

Décision1: Le contremaître de contrôle de qualité prend la décision de refuser 15% de 25% de pièces défectueuses (les autres seront acheminées vers les chaînes d'assemblage).

Retard1: Les pièces vérifiées par le contrôle de qualité sont déposées dans un magasin de matériel semi-fini.

Opération 5: Les pièces sont retirées du magasin de matériel semi-fini et amenées à l'atelier de décoration où leur seront appliqués couleurs et décors.

Opération 6: Les pièces passent ensuite à l'atelier de lithographie où leurs sont appliqués étiquettes et motifs.

Retard 2 : Une fois le décor des pièces terminé, celles-ci sont entreposées provisoirement dans un entrepôt.

Entrée de bien 2 : Dans un atelier spécialisé, élaboration d'étampes.

Opération 7 : Elaboration d'étampes (axes pour les porteurs) de longueurs et fentes déterminées.

Opération 8 : Les pièces et les étampes sont distribuées sur 4 chaînes de montage, là où les jouets seront assemblés puis perforés et où les coulures de la fonte seront retouchées.

Opération et inspection 2 : Le contremaître de contrôle de qualité du secteur d'assemblage vérifie que les produits satisfont les normes de qualité. La plupart des produits finis sont refusés parce qu'ils n'obéissent pas aux normes de qualité

Décision 3: Le contrôleur de qualité détermine que l'article terminé est aux normes de qualité standard.

Opération11: L'article fini est étiqueté (logotype et noms de l'entreprise et de l'article).

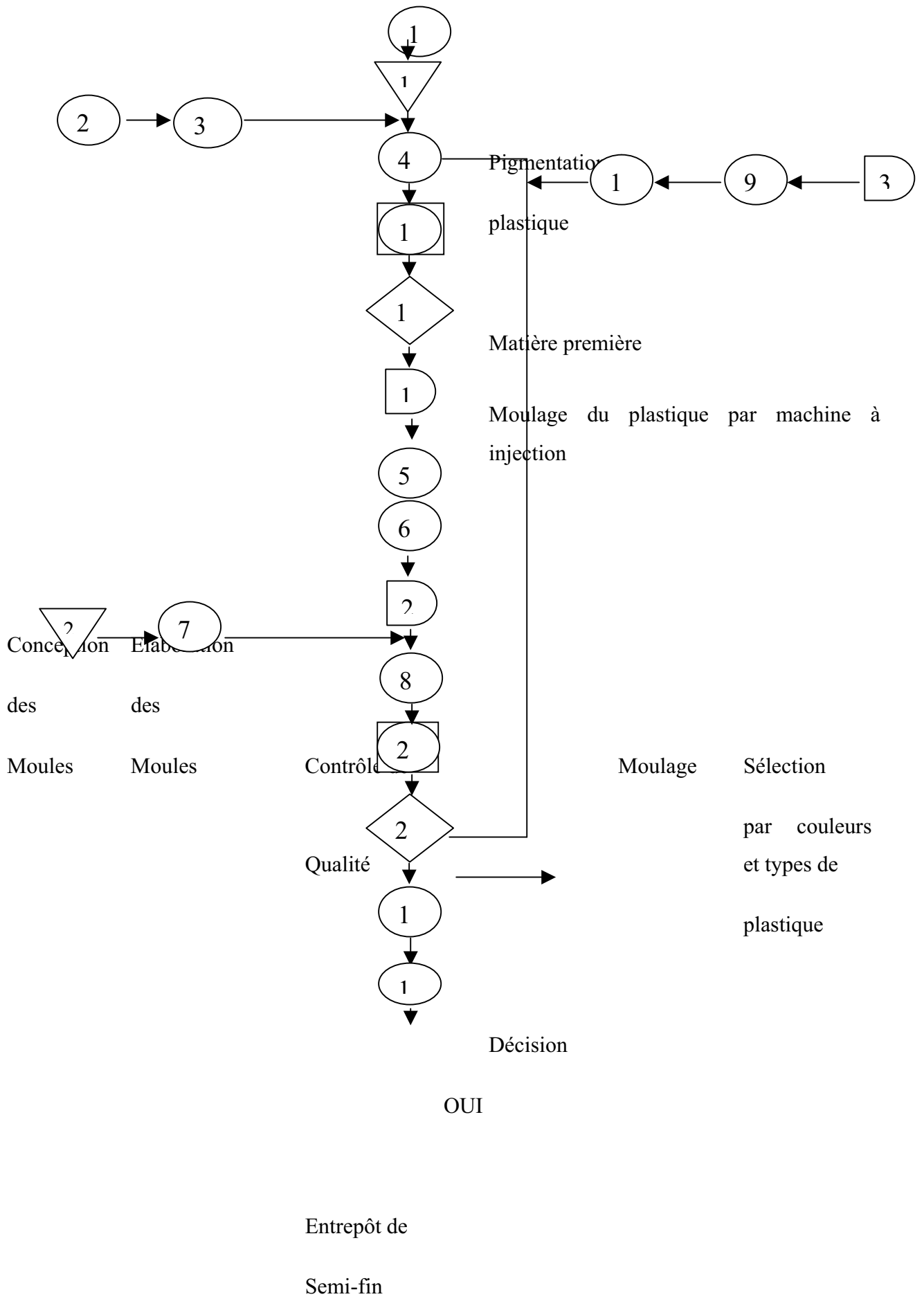
Opération12: L'article étiqueté est emballé.

Retard 4: Le produit empilé est stocké provisoirement.

Transport 1. Les articles rangés dans des caisses sont gardés dans les entrepôts de l'entreprise.

Entrepôt 1. Les commandes sont mises en attente dans l'entrepôt.

Opération 13. Livraison des commandes



## 2.3 Entretiens effectués

Tableau 5 Entretiens effectués

	Février 2002				Mars 2002						
	25	26	27	28	1	4	5	6	7	8	11
Visite d'usine	11hrs										
Formation d'outils et de grilles de compétences	13-14hrs										
Entretiens avec le personnel de montage et de machines 1groupe de 5 personnes		14-14.30	14-14.30	14-14.30	14-14.30	14-14.30	14-14.30	14-14.30	14-14.30	14-14.30	14-14.30
Entretiens avec le personnel de montage et de machines 2 groupes de 5 personnes		14.30-15	14.30-15	14.30-15	14.30-15	14.30-15	14.30-15	14.30-15	14.30-15	14.30-15	14.30-15
Entretiens avec des cadres			12.30	12.30	12.30	12.30	12.30	12.30	12.30		
Entretiens avec des contremaîtres				13.15	13.15	13.15	13.15	13.15	13.15		
Entretiens avec les Relations industrielles										12.30	

Entretiens avec le Gérant d'usine												12.30
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------

Réalisation des entretiens suivants

Tableau 6. Entretiens effectués dans le secteur montage

DATE	Nombre de personnes.	Nombre d'entretiens
27-II-2002	10	2
28-II-2002	5	1
28-II-2002	10	4
05-III-2002	5	1
06-III-2002	10	2
07-III-2002	7	2
12-III-2002	-----	-----
13-III-2002	-----	-----
TOTAL	47	12

Tableau 7. Entretiens réalisés dans le secteur machines



DATE	Nombre de personnes	Nombre d'entretiens
26-II-2002	10	2
28-II-2002	15	3
04-III-2002	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>6</b>

Tableau 8. Total d'entretiens réalisés auprès d'ouvriers

SECTEUR	Nombre de personnes	Nombre d'entretiens
MONTAGE	47	12
MACHINES	30	6
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>18</b>

Tableau 9. Entretiens effectués auprès de contremaîtres

SECTEUR	DATE	Nombre de personnes	Nombres d'entretiens
MONTAGE	04-III-2002	1	1
QUALITÉ	06-III-2002	5	3
MONTAGE	07-III-2002	1	1
ETAMPE	07-III-2002	1	1

MACHINES	08-III-2002	1	1
MACHINES	18-III-2002	2	2
MONTAGE	18-III-2002	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>	<b>10</b>

Tableau 10. Entretiens effectués auprès de chefs de service

SECTEUR	DATE	Nombre de personnes	Nombres d'entretiens
MONTAGE	04-III-2002	1	1
MACHINES	05-III-2002	1	1
ATELIER MÉCANIQUE	18-III-2002	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>

Tableau 11. Entretiens effectués auprès des gérants

SECTEURS	DATE

<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>15-IV-2002</b>
<b>USINE</b>	<b>17-IV-2002</b>
<b>CONTRÔLE DE QUALITÉ</b>	<b>15-IV-2002</b>

#### 2.4 Analyse des concurrents

La rivalité qui peut exister entre les entreprises productrices de jouets, amène celle qui nous occupe à élever sa productivité afin de maintenir sa position sur le marché. Le degré de rivalité entre les concurrents fait que non seulement les entreprises deviennent plus compétitives mais qu'elles sont déplacées de leur niches sur le marché ou encore qu'elles établissent de nouvelles stratégies de différenciation comme le signale Porter (2002).

L'intense rivalité qui existe entre les entreprises de jouets et l'Entreprise de Jouets Mexicaine, objet de notre étude, est en relation avec des facteurs tels que le nombre de concurrents, leur importance, les hauts coûts fixes (qui font que la lutte pour les diminuer est constante), les intérêts corporatifs et les technologies de pointe.

Nous pouvons dire dans ce sens qu'à propos des concurrents mexicains, le monde des jouets est dominé par de grandes entreprises à capitaux étrangers ; les entreprises qui importent vers notre pays sont : Mattel et Hasbro des États Unis, Gamela (Nintendo) et Gomo (Play Station) du Japon et Lego du Danemark , ils accaparent plus de la moitié du marché national.

“Mattel par exemple vend ses jouets dans plus de 150 pays, il a des accords avec Walt Disney et Nickelodeon (célèbre chaîne de télévision privée pour les enfants, qui lui garantissent des droits, à niveau mondial, sur leurs figures. Mattel gagne, annuellement, près de 6 milliards de dollars. Barbie, fille préférée de l'empire, à elle seule, a empoché plus de mille sept cents milliards dans 150 pays en 1998 ”<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> <http://www.mecon.gov.ar/cnce/juquetes/juquetes.htm#cap2>

Cependant, même si Mattel et Hasbro sont les principales entreprises de jouets au Mexique, elles ne représentent pas une concurrence directe pour l'entreprise que nous étudions, même si elles entrent indirectement en compétition avec elle. Les compagnies nationales qui représentent une concurrence pour l'objet de notre étude sont : Prinsel (véhicules porteurs), Jugueteras Mexicanas, Facemex (ballons de plastique), Magistroni (bicyclettes), Turbo (bicyclettes) et Kay (jouets gonflables).

Il faut remarquer l'importance de la rivalité et la concentration des revenus entre les entreprises de jouets, à partir de la distribution des ventes en 2001 ; les ventes des entreprises de jouets représentent pour toute l'année au Mexique, près de 800 millions de dollars, dont 300 proviennent des jouets nationaux, entre 80 et 100 millions de dollars, des jouets d'importation et 400 millions de dollars, de ceux qui sont fabriqués par des entreprises étrangères établies au Mexique.

Mais, selon le président de l'Association Mexicaine de l'Industrie du Jouet (Amiju):

“Pour chaque peso qui est vendu dans le cadre du marché formel, un autre est vendu dans le marché informel. Souvent les produits pirates sont fabriqués dans les usines même qui font les originaux. Par exemple, Mattel envoie un moule de Barbie à Hong Kong et passe la commande de mille poupées. Le problème principal de l'industrie mexicaine, c'est que les produits chinois sont offerts à des prix dérisoires et qu'ils se vendent sur le marché informel

Dans l'usine de Hong Kong 2000 poupées étaient vendues et mille étaient écoulées dans le marché informel. Le coût de production de chaque Barbie est de deux dollars, c'est pour cela qu'une imitation est vendue sur le marché de Sonora à 25 pesos.”<sup>153</sup>.

Dans ce sens nous pouvons préciser que l'entreprise Mexicaine de Jouets est en compétition non seulement avec les grandes entreprises qui accaparent le marché des jouets au Mexique, mais aussi avec l'ensemble des commerçants de marchandise pirate et de contrebande qui abondent tant dans notre pays.

L'entrée de nouveaux concurrents met en situation de désavantage les partenaires mexicains, puisque avec les traités signés avec l'union européenne et les principaux producteurs de jouets

---

<sup>153</sup> [http://www.mecon.gov.ar/cnce/juquetes/juquetes.htm#cap3\\_5](http://www.mecon.gov.ar/cnce/juquetes/juquetes.htm#cap3_5)

en Europe (LEGO du Danemark, Superjouet et Smoby de France, Kettler et Zapf d'Allemagne et Famosa, Molto et Grupo Brettons d'Espagne), il n'y a pas de barrières pour l'entrée de ces entreprises européennes dans notre pays, il est donc habituel de voir ces marques sur les rayons des magasins mexicains, qui se présentent alors comme des concurrents de nos entreprises.

D'autre part, "jusqu'en octobre 1999, les jouets venant de Chine étaient taxés de frais de douanes de 351%, ce qui faisait office de politique gouvernementale pour protéger l'industrie mexicaine de jouets. Les seuls jouets chinois exempts d'impôts sont les produits qui sont "hautement différenciés" (qui ne peuvent pas être fabriqués au Mexique à cause de leurs caractéristiques) ainsi que ceux qui ont une licence (comme Mattel avec Walt Disney). Cependant, à partir du moment où est entré en vigueur le T.L.C., les compagnies qui ne payaient pas cet impôt et payaient les 30 % réglementaires au lieu de 351% Mattel, Tayco et Hasbro ont demandé que les jouets chinois soient taxés de 351%.

De fait, il n'est pas nouveau que les coûts et les niveaux de production dans les manufactures chinoises frappent durement les entrepreneurs dans plusieurs pays. La main d'œuvre est peu chère et les conditions infra humaines de travail caractérisent la culture et la manière de vivre des Chinois. C'est grâce à ces circonstances que la Chine a pu atteindre des niveaux de production très élevés de produits de qualité acceptables et très économiques qui avec de telles caractéristiques peuvent être introduits partout dans le monde"<sup>154</sup>.

A propos des produits substitués, précisons que ces dernières années, l'industrie mexicaine du jouet (qui comprend l'entreprise que nous étudions) a été fortement mise au défi par les jeux vidéo. Il y a de plus en plus de compagnies qui recourent à la technologie de pointe, en particulier l'intelligence artificielle, pour élaborer leurs produits (LEGO, Mattel, Hasbro). L'exemple le plus récent est Furby de Hasbro, qui parle le Furby et apprend à parler en écoutant le langage d'autres Furbies ou encore celui des êtres humains

"Depuis plusieurs années le Japon se trouve à l'avant garde des jouets électroniques. Pokémon de Nintendo a commencé par être un jeu vidéo pendant les quatre dernières années il a rapporté quelques 4 milliards de dollars( jeux vidéos, émissions télévisées, bandes

---

<sup>154</sup> ABCebra, "El ataque del dragón", an 2, vol 17, num 24, México 2002, p. 17 et 18.

dessinées, films, couverts et dessins reproduits sur le fuselage des avions de la compagnie JAL : Hasbro a acheté pour 325 millions de dollars les droits des jouets Pokémon »<sup>155</sup>.

Tout cela démontre bien que l'industrie mexicaine de jouets ne peut entrer en compétition avec les transnationales que pour des jouets très simples, très peu chers et n'exigeant aucune technologie de pointe, tels les toupies, les yo-yo, les bilboquets, les tricycles, les poupées, les jeux de société, les jouets gonflables, les porteurs, les tricycles et les ballons ; elle devra donc tenir compte de l'impact des prix substitués, des coûts fixes que les clients affrontent quand ils changent de produits et surtout de l'intérêt des consommateurs pour les produits substitués. Les organisations devront instaurer une loyauté envers ces produits et/ou services et résister aux facteurs énoncés précédemment.

## 2.5 Analyse des fournisseurs

“ Le pouvoir de négociation des fournisseurs agit quand ils augmentent les prix ou bien diminuent la qualité des biens acquis. Dans ce sens, les fournisseurs peuvent réduire la rentabilité d'une entreprise en l'empêchant de récupérer ses coûts par la pratique de ses prix si :”<sup>156</sup>;

l'industrie est dominée par peu de compagnies

la matière première est unique et différenciée

pour changer de fournisseurs les coûts sont élevés

l'entreprise ne peut pas intégrer le processus du fournisseur dans sa chaîne de production.

---

<sup>155</sup> ABCebra, “El ataque del dragón”, año 2, vol 17, num 24, México 2002, p. 25

<sup>156</sup> Quinn James, “Análisis de estrategia” dans *El proceso estratégico*, 1993, p. 81-94

l'industrie n'est pas un client important pour le fournisseur

Dans le cas spécifique de l'Entreprise de Jouets Mexicaine, nous pouvons dire que par sa nature même, elle compte entre 30 et 40 fournisseurs qui lui distribuent par exemple:

Acier

Polypropylène

Polystyrène

Polyéthylène

PVC

Carton

Pigments

Sachets

Résines

Ses principaux fournisseurs sont PEMEX et Cartones de México, vis à vis desquels elle bénéficie d'un fort appui financier, ce qui lui donne un pouvoir de négociation considérable envers les autres fournisseurs puisqu'elle peu payer comptant.

## 2.6 Analyse des clients

“Les clients peuvent forcer une entreprise à baisser ses prix et à augmenter la qualité et les services si”<sup>157</sup>:

le client est concentré sur des grands volumes d’achat

le produit n’est pas important pour la qualité des produits de l’acheteur.

l’acheteur ne réalise pas de gain au moment de l’achat

les acheteurs à tout moment peuvent fabriquer les produits du fournisseur

le client fait partie d’un groupe important de consommateurs

il a accès aux canaux de distribution

il existe plus d’un fournisseur qui peut distribuer le même produit.

Au travers de la perception des clients, une organisation retrouve l’origine de la vente compétitive, cela grâce à sa solide structure organisationnelle afin d’adapter les moyens et de proposer des directives d’action qui aillent dans le sens d’un équilibre entre les forces compétitives qui interagissent entre elles.

Dans le cas de l’Entreprise de Jouets Mexicaine, les principaux clients sont les supermarchés, les grossistes, l’Etat et les détaillants dans les pourcentages suivants.

Tableau 12. Principaux Clients

<b>Clients</b>	<b>Pourcentages</b>
Supermarché	60 %
Grossistes	30 %

---

<sup>157</sup> Ibid



Détaillants	10 %
État	10 %

Source : Álvarez Molina Maximino, et. al. . Travail de recherche réalisée pendant le 12ème trimestre de la filière Administration de la UAM-X, sous la supervision du Professeur. Griselda Martínez Vázquez, printemps 2002.

L'Entreprise de jouets Mexicaine distribue à niveau national ; les principaux supermarchés clients sont :

Tableau 13 Principaux clients de supermarchés

Clients	Pourcentages
Wal Mart	28 %
Com. Mexicana	25 %
Gigante	22 %
Juguetrón	4 %
Soriana	11 %
autres	10 %

source: Álvarez Molina Maximino, et. al. . Travail de recherche réalisé au cours du 12 ème trimestre de la filière Administration de la UAM-X, sous la conduite du Professeur. Griselda Martínez Vázquez, printemps 2002.

D'autre part, l'entreprise étudiée, a des politiques de crédit de 30, 60 et 90 jours ; elle dispose d'un pourcentage de retour des produits de 20 %, produits abîmés ou détériorés à cause de leur exposition sur les étalages.

Ainsi que nous pouvons l'observer sur le tableau ci-dessus, il existe un haut niveau de concentration des ventes de trois clients qui à eux trois représentent 75% de la clientèle, ceci rend l'entreprise particulièrement vulnérable. Nous pouvons aussi interpréter que cette haute concentration est due à des dysfonctionnements internes, comme nous le verrons dans la troisième partie..

## 2.7 Analyse des ventes

Pour bien connaître la situation de l'entreprise, il est indispensable d'analyser le volume des ventes par ligne commerciale ou par produit fabriqué par l'entreprise, cette analyse va nous permettre de découvrir le niveau de concentration des produits par rapport aux ventes.

Cela nous éclairera sur le comportement des lignes commerciales de l'Entreprise Mexicaine de Jouets pendant la période comprise entre 1998 et 2001, ce que nous allons présenter maintenant.

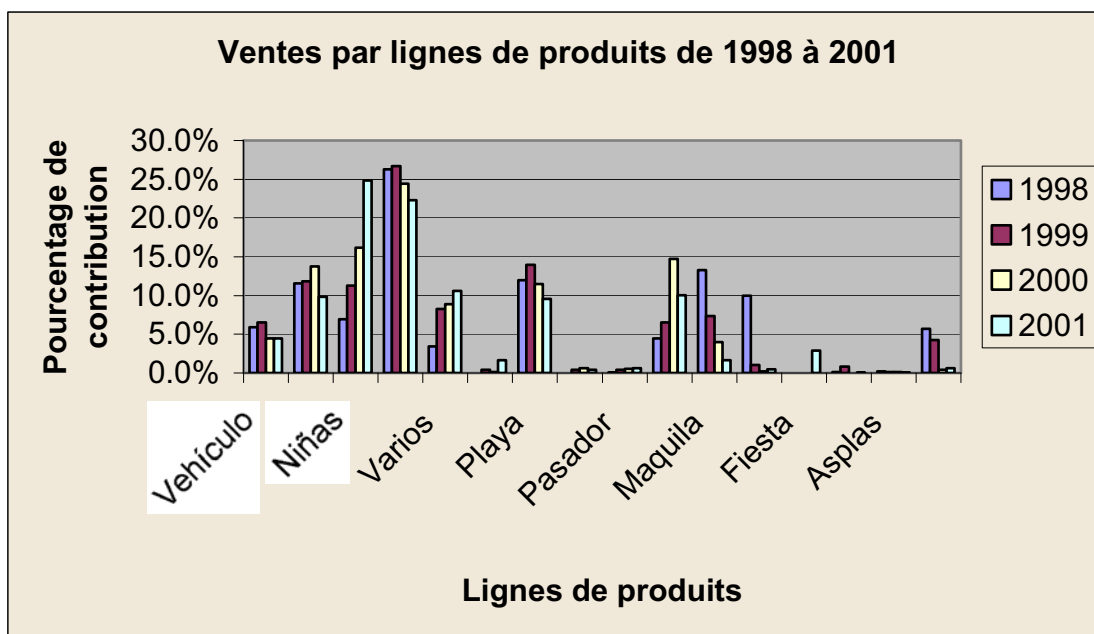
Tableau 14. Ventes par lignes commerciales 1998-2001

VENTES PAR LIGNES DE 1998-2001	
(EN PESOS)	
LIGNE	AÑO

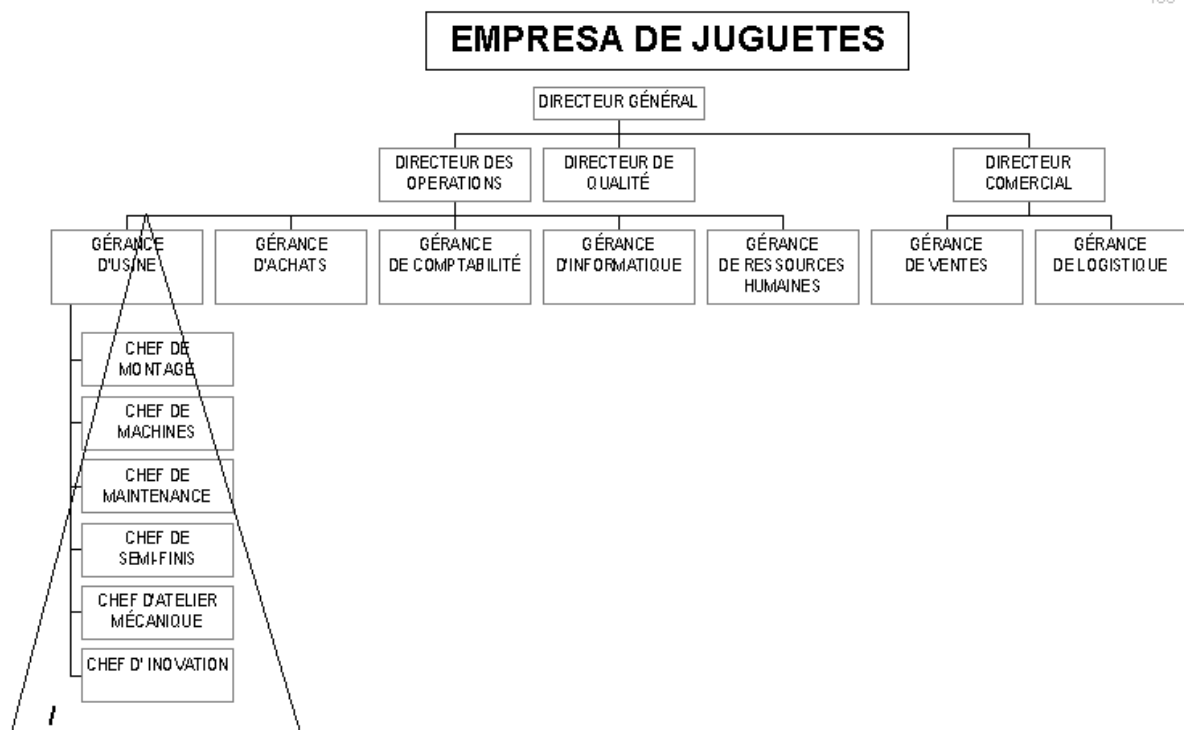
	1998		1999		2000		2001	
Véhicules	2562718	5,92%	3339038	6,51%	2624507	4,44%	3297043	4,46%
Coffret	5009418	11,56%	6078885	11,86%	8115981	13,74%	7245691	9,81%
Fillettes	2998965	6,92%	5799275	11,31%	9551841	16,17%	18359371	24,86%
Porteurs	11385395	26,28%	13671561	26,67%	14447700	24,45%	16454793	22,28%
Divers	1499612	3,46%	4242761	8,28%	5245911	8,88%	7807973	10,57%
Hochets		0,00%	227135	0,44%	87569	0,15%	1235819	1,67%
Art. de plage	5173440	11,94%	7148037	13,95%	6796120	11,50%	7043081	9,54%
Peignes		0,00%	211407	0,41%	354761	0,60%	312910	0,42%
Art. de coiffure	33294	0,08%	206200	0,40%	311100	0,53%	452780	0,61%
Promotions	1944133	4,49%	3338113	6,51%	8694979	14,72%	7408218	10,03%
Assemblage	5764040	13,31%	3774319	7,36%	2366769	4,01%	1214098	1,64%
Exportation	4324608	9,98%	529570	1,03%	110700	0,19%	340844	0,46%
Art. de fête		0,00%		0,00%		0,00%	2157889	2,92%
Alsi	46183	0,11%	431332	0,84%	14886	0,03%	26222	0,04%
Asplas	100541	0,23%	77013	0,15%	96858	0,16%	52610	0,07%
Entreprise.	2475773	5,72%	2183538	4,26%	261649	0,44%	455138	0,62%
TOTAUX	43318120	100,00%	51258184	100,00%	59081331	100,00%	73864480	100,00%

Source: Rapport des ventes de l'entreprise

Figure 13. Vente 1998-2001



Les lignes des produits qui connaissent le plus haut niveau de ventes sont celles des porteurs et des jouets pour fillettes, suivies par les jouets de plage, les coffrets et les promotions. À partir de cette concentration de ventes sur quatre ou cinq produits, il faut accorder une attention particulière à la production de ces jouets outre connaître le pourcentage de retour ce ces articles.



**POMP\***

**EMPRESA JUGUETERA**

(marzo 2002)

<b>PRODUCTO OBJETIVO</b>	<b>PRODUCTOS MÉTODOS</b>	<b>PRODUCTOS PRESTACIONES</b>
Trasmitir el conocimiento sustentado principalmente en la investigación, así como su formación didáctica, pedagógica e interdisciplinaria.	Elaborar un diagnóstico socioeconómico. Diagnóstico cualitativo de disfuncionamientos.	Realizar visitas a las tiendas, para conocer la atención que dan a los clientes
Vincular la investigación en la problemática de las pequeñas empresas mexicanas.	Diagnóstico cuantitativo: costos ocultos	Realizar entrevistas individuales a: Gerentes de Tiendas, Administración, Producción, Contadores y almacén
Coadyuvar en mejorar los resultados económicos y sociales en la empresa	Elaborar el punto de vista del experto	
Definir el tipo de organización	Presentar el efecto espejo	Realizar entrevistas en grupo por tienda.
Proponer políticas de personal.		
Elaborar los indicadores de control.	Aplicación operacional de las herramientas	Análisis de los disfuncionamientos

---

\* La correspondencia entre las tres columnas no es analítica sino global: el conjunto de objetivos está relacionado con el conjunto de métodos y prestaciones

<p>Mejorar la gestión de personal</p> <p>Mejorar el sistema de información financiera.</p>	<p>de gestión del management socioeconómico</p> <p>Matriz de competencias</p> <p>Gestión del tiempo</p> <p>Plan de Acciones Prioritarias</p> <p>Ficha de resoluciones</p> <p>Elaborar el Plan de Acciones Prioritarias, realizado por:</p> <p>Grupos de proyecto amplio. Integrado por el consejo de administración</p>	<p>invocados por los actores.</p> <p>Identificación por dimensión, con ideas claves.</p> <p>Presentación del diagnóstico al grupo de conducción.</p> <p>Estimación de los costos ocultos</p> <p>Elaborar el Plan de Acciones Prioritarias</p> <p>Elaborar Grille de Competencias</p>
--	---	--

**UAM – XOCHIMILCO - ISEOR**

---

***DIAGNÓSTICO DE  
DISFUNCIONAMIENTOS DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LOS  
TRABAJADORES***



**UAM - XOCHIMILCO**

# **DIAGNÓSTICO VERTICAL**

# **SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA**

**1 CONJUNTO**

**OBREROS**

## **COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE OBREROS**

<b>SUB - POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENTREVISTAS</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
<b>TRABAJADORES ARMADOS</b>	12	47
<b>TRABAJADORES MÁQUINAS</b>	6	30
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>77</b>

**ETAPAS DE REALIZACIÓN DEL  
DIAGNÓSTICO (1)**

# **PARTE CUALITATIVA**

**1.- Realización de 18 entrevistas**

Para recensar los disfuncionamientos

**2.- Selección de frases testimonio de los entrevistados**

3.- Clasificación de frases testimonio en temas, sub-temas e ideas clave y cálculo de frecuencias.

**ETAPAS DE REALIZACIÓN DEL  
DIAGNÓSTICO (2)**

## **PARTE DE COSTOS OCULTOS**

1.- NO SE REALIZÓ







## CONDICIONES DE TRABAJO

### CONDICIONES Y ARREGLO DE LOCALES

Falta de seguridad e higiene

*(siempre)*

“el espacio es muy reducido y luego se llena todo y no vienen los camiones a llevarse las cajas.”

“la seguridad depende de lo que estemos haciendo, del articulo, en unas si hay que tener más cuidado.”

“hay veces que hay sopletes que tienen fuga y es seguido eso.”

"los pasillos están muy pequeños, muy reducidos en temporada fuerte, los pasillos están llenos, yo creo que si pasa algo hay corremos todas."

“creo que hace falta zapatos, unas botas especiales y unas fajas porque los que nos dan no sirven.”

“eso lo vuelven a moler y luego a moldear, a veces como ya esta muy molido se vuelve a romper.”

“los tanques de gas porque ahorita uno, que no se esta ocupando huele un montón.”

“luego los pasillos están llenos, yo creo que se deben respetar las áreas que están marcadas.”

“luego uno anda haciendo sus herramientas, muchas veces los guantes que dan aquí están muy gruesos y yo tengo que comprar los míos.”

“no a nosotras no nos dan equipo, nada mas a maquinas”

“no es muy frecuente que se mande a moler, poca cantidad de articulo es la que sale para molino.”

“no tenemos el equipo, no nos dan.”

“nos dan guantes pero no sirven, los de lona están muy duros o los de piel pues no.”

“ los pesadores nos ponen los contenedores en el paso. “

“tapan el espacio para salir, dios no lo quiera hay un temblor y nos tapan la seguridad,... las áreas de salida deben estar despejadas, les dicen y se molestan.”

“el material ya esta muy contraído, uno tiene que buscar tabiques, palos, tubos, de todo. Te preguntan que estas haciendo y respondes caja, pero donde pides el material te dicen “para eso no necesitas material.”

“nosotros tenemos que ponernos masking porque solo con eso nos protegemos.”

“pues aquí hay mucha limpieza.”

“pues, la seguridad depende en que lugar nos toque.”

“que tengan todo el material necesario. Que aseguren al personal en su material de seguridad.”

“se trabaja con navajas y se corta uno mucho, estamos propensos a sufrir accidentes.”

“el espacio es muy reducido y luego se llena todo y no vienen los camiones a llevarse las cajas.”

“Hay veces que hay sopletes que tienen fuga y es seguido eso.”

"los pasillos están muy pequeños, muy reducidos en temporada fuerte, los pasillos están llenos, yo creo que si pasa algo hay corremos todas."

“creo que hace falta zapatos, unas botas especiales y unas fajas porque los que nos dan no sirven.”

“eso lo vuelven a moler y luego a moldear, a veces como ya esta muy molido se vuelve a romper.”

“los tanques de gas porque ahorita uno, que no se esta ocupando huele un montón.”

“luego los pasillos están llenos, yo creo que se deben respetar las áreas que están marcadas.”

“luego uno anda haciendo sus herramientas, muchas veces los guantes que dan aquí están muy gruesos y yo tengo que comprar los míos.”

“no a nosotras no nos dan equipo, nada mas a maquinas.”

“no es muy frecuente que se mande a moler, poca cantidad de articulo es la que sale para molino.”

“no tenemos el equipo, no nos dan.”

“nos dan guantes pero no sirven, los de lona están muy duros o los de piel pues no.”

“los pesadores nos ponen los contenedores en el paso .“

“tapan el espacio para salir, dios no lo quiera hay un temblor y nos tapan la seguridad,... las áreas de salida deben estar despejadas, les dicen y se molestan.”

“el material ya esta muy contraído, uno tiene que buscar tabiques, palos, tubos, de todo. Te preguntan que estas haciendo y respondes caja, pero donde pides el material te dicen “para eso no necesitas material”.

“nosotros tenemos que ponernos masking porque solo con eso nos protegemos.”

“...pues aquí hay mucha limpieza.”

“pues, la seguridad depende en que lugar nos toque.”

“que tengan todo el material necesario. Que aseguren al personal en su material de seguridad.”

“Se trabaja con navajas y se corta uno mucho, estamos propensos a sufrir accidentes.”

“en armado huele mucho a gas, ahorita esta fuertísimo, nosotros trabajamos con thinner y eso huele mucho.”

“la fuga es seguido, el gas hace que te duela la cabeza, la nariz y luego cierran las cortinas.”

“simplemente tener limpieza, nos afecta por ejemplo en las lámparas, están muy polvosas y cuando prenden los ventiladores nos afecta la vista.”

"cuando nos cortamos no hay suficiente botiquín, si es necesario."

"nosotros el problema que tenemos es el polvo, porque de ahí en fuera no es nada del otro mundo, en el master nada más estamos así, el cubre bocas no es suficiente para que te protejas."

"queríamos un extractor porque seria más rápido, ora si porque jala más rápido."

"pues tampoco conocemos las medidas de seguridad ."

“thiner, el tanque de gas, las mangueras están partidas, el soplete no tiene llave y es muy necesario. No hay pinzas, es la fabrica del no hay, no hay nada.”

“hay ocasiones en que no nos dan zapatos, hay envases que están pesados y eso no lo ve la empresa.”

"no dan guantes cuando la pieza esta caliente."

“un riesgo son los sopletes de gas nada mas hay extinguidotes.”

“corres el riesgo de que te puedas cortar, resbalar con la grasa, te resbalas más con los zapatos que te dan, no son seguros.”

“a veces lo único que pelagra es el tanque de gas porque luego se sale y están los sopletes.”

“ los tanques de gas, los andamos trayendo de un lado para el otro y se escapa muchísimo el gas. El thinner que se ocupa es peligroso porque luego el gas esta cerca y no hay cuidado para hacer el trabajo.”

“el gas es para sopletear y quitarle la rebaba y el thinner es para decorar, como son juguetes pues hay que decorarlos.”

“no hay un carrito para llevar el tanque del gas y luego ya están muy oxidados, las llaves rotas.”

“las placas están grandes y hay que levantarlos y nosotros que las levantamos no tenemos algo con que levantar. No hay equipo de seguridad: cubre bocas, tapones.”

### Inseguridad fuera de la empresa

#### *(frecuentemente)*

“debería haber más seguridad para los trabajadores, en las puertas de Impala.”

“pues no hay mucha seguridad cuando salimos no hay seguridad porque yo le he dicho al del sindicato que pongan una patrulla pero nos dice que la seguridad esta de la puerta para dentro.”

“no hay seguridad afuera de la empresa, en la noche esta bien feo, bien solo, oscuro...”

“por ejemplo cuando entramos en el turno de las 10:00, de noche nos tenemos que esperar, porque luego hay cada tipo en la calle, por esa parte no estamos seguras.”

### **El servicio médico nos es adecuado para las necesidades de los trabajadores**

#### *(rara vez)*

“el doctor aunque te estés muriendo, no te da la salida y luego llega a las 10:00 a.. y se va a las 11:00 AM y los de la tarde y noche pues ya no tienen a quien ver. Nada más te da pastillas y pastillas para el dolor, pero nada más.”

“Con él medico pues luego nos da cada cosa que no es para lo que tenemos.”

## MATERIALES Y APROVISIONAMIENTO

Los materiales son de segunda

*(siempre)*

"nos damos cuenta porque el producto sale con muchos puntos de colores, nos damos cuenta en las llantas que ya esta muy reciclado."

"a veces la calidad es buena y a veces mala. El material es de segunda o de tercera, para sacar una pieza bien se necesita del material virgen."

"...nunca me han regresado material, tal vez sea porque lo reciclan y se va a molino, no tiene caso regresarlo, pues ya no hay nada que hacer."

"...por el material de segunda, cuando nos dan de primera si sale el producto."

"cuando hacen un producto de novedad sale bien pero ya después no porque el material es de segunda."

"con que estuviera todo el producto bien, yo digo que es todo."

" si es material de segunda, es un problema y uno se atrasa."

"porque luego quieren que uno haga maravillas con la producción y luego uno apenas y la toca y ya se rompió."

"no sabemos si sea de calidad el material. Aquí se muele mucho material, cuando se hace inventario sale mucho y eso es de cada año."

Se recibe material con rebaba y/o defectos



*(siempre)*

"con que nos dieran el material adecuado sería más que suficiente."

“el material luego viene contaminado por el polvo, provoca tardanza en las máquinas y se descomponen.”

“ellos quieren que el material defectuoso uno lo saque de calidad y eso no se puede.”

“Yo no sé para que esta calidad si todo sigue igual, supuestamente Control esta de máquinas pero siempre hay material con defectos y eso se muele pero yo siento que eso es tiempo perdido y otra mano de obra, y eso ya lo debería de hacer máquinas.”

"batallamos mucho, este bien o este mal hay que sacarlo."

"Viene muy mal el producto, hay que estar perforando y rebabeando."

“básicamente tenemos que hacer doble trabajo pues llega roto, opaco o deformado.”

"en si a veces son los productos, traen mucha rebaba, tenemos que estar rebabeando en armando."

“depende si es chico pues tiene mas defecto.”

“el material esta bien. Luego no viene bien moldeado y luego nos queda trabajado mal, porque luego hay que rebabearlo.”

“es frecuente, yo creo que se debe a las maquinas porque si estuvieran bien, pues yo digo que saldría bien el producto.”

“a veces si sale mal. Algo de un articulo te va a salir mal, a veces se sopletea o se rebabea, en su mayoría si va a salir algo mal.”

“yo en armado hay que quitarle el defecto para que pase a empaque.”

“tenemos que separar los colores, que se cambien los moldes porque ya están muy viejos.”

“los productos luego no se pueden ensamblar porque traen rebaba, nos cuenta algo.”

## Problemas con los moldes en el área de máquinas

*(muy frecuente)*

"yo digo que los moldes están muy mal y también en la forma de cómo los empacan, yo digo que deberían cambiar los moldes."

“se supone que en máquinas también hay un control de calidad.”

“El material que viene quemado de máquinas luego tiene rebaba y eso es seguido, yo creo que es por los moldes porque no les dan mantenimiento o porque ya están muy viejos.”

"nos piden mejor calidad pero a veces no sale bien porque luego viene mal de máquinas y por eso no sale bien."

“lo que nos comentan los de control es que los moldes están muy viejos.”

## No se proporciona la herramienta adecuada y suficiente a los trabajadores

*(siempre)*

“que tengan mejores herramientas, las cuchillas nunca nos dan luego vas a pedir las y se tardan mucho.”

"si nos proporcionan las herramientas pero son de mala calidad, por ejemplo los desarmadores con dos, tres vueltas ya se barren"

“hace falta herramienta, porque luego nos dan unos guantes de piel que están bien duros.”

“nos hemos quejado de la herramienta pero nunca se ha hecho nada, no nos hacen caso, para que tanto nos mandan a hablar, para que tanto curso si siempre es lo mismo, nunca nos hacen caso.”

“falta de herramienta, no alcanza para todas, para las dos líneas, faltan engrapadoras, pistolas, cuchillas porque ambas líneas las ocupan.”

“las navajas las tenemos que andar peleando. Tenemos que mandarlas a hacer, lo que ocupas son las pinzas y si las pierdes las tienes que traer, casi nunca el supervisor te la cobra.”

“Hay veces que falta herramienta porque hay temporada en que se va todo el material, hay un compañero que nos hace la herramienta, hace maravillas, pero uno no sabe si él está autorizado o lo pueden regañar, nosotras andamos haciendo herramienta de los desperdicios, nos hacen asientos, bancos y cuando hay mucho personal, quien agarró su banco pues ya agarró, y luego hay pleitos por las sillas.”

" a veces hace falta material, nosotros usamos navajas y a veces se rompen rápido los materiales, luego uno se anda peleando con los supervisores."

"que te dieran navajas, porque casi no te dan, luego te dicen: luego y no nos lo dan, por ejemplo las cuchillas."

“utilizamos de todo, martillos, de todo, pero pues bueno hay veces en que los usan en las dos líneas y pues hace falta en alguna”

"cuando no tenemos navajas y les pedimos se hacen ojos de hormiga, a veces hay que traerlas."

“pues de calidad se trata hacerlo bien, a veces la calidad es estricto y te llaman la atención pero a veces es por falta de material o a veces es por ti mismo.”

“hay cuchillas que ocupamos y esas las tienes que pedir.”

"que te dieran navajas, porque casi no te dan, luego te dicen: luego y no nos lo dan, por ejemplo las cuchillas."

“tijeras nada mas hay dos, cuchillas no nos dan, tenemos nuestras seguetas y luego.”

## Falta de mantenimiento de la máquinas

*(rara vez)*

“es cuando se descomponen las máquinas, los mecánicos no van rápido, se tardan mucho y nosotros no podemos sacar la producción.”

“por lo regular si es frecuente que se descomponga la máquina”

“las máquinas se descomponen seguidas, porque hasta lo que encuentran tirado lo echan a moler y luego la máquina se tapa.”

“..a nosotras nos exigen producción y si la máquina está descompuesta no podemos trabajar.”

## Los trabajadores traen su propia herramienta de trabajo

*(bastantes veces)*

“en algunas ocasiones traemos las seguetas y así nos acomodamos.”

“a veces nos dan las navajas, tú tienes que traer tus navajas.”

“pues en ocasiones las traemos de nuestra casa porque aquí no dan guantes y batas si.”

“uno tiene que traer su material, uno tiene sus materiales porque se los manda a hacer.”

“Si nos dan herramienta, los cuchillos a veces hay que traer sus seguetas para que nos las hagan porque aquí es muy difícil que te los den porque luego dejamos en la mesa la segueta y hay compañeros que las agarran y se las llevan y cuando pedimos ya no nos quieren dar.”

“El que la quiere traer la trae, quien las ha de cuidar las cuida, luego dicen que se me perdió y eso no es cierto, se nos pierde por tontas, no hay que culpar a nadie.”

## MOLESTIAS

### Temperaturas extremas en los locales de trabajo

*(rara vez)*

*“en la tarde hace mucho calor, hay ventiladores pero no nos sentimos a gusto”*

*" al menos en mi lugar no, a veces hace frío, todo el mes estuve mala por lo mismo de que estoy en la puerta"*

*“las batas luego son muy calurosas, yo por eso no las utilizo”*

*“por decir ahorita en el taller de armado cuando hace frío, hace frío y cuando hace calor hace mucho calor. Como es de lamina, a veces cuando estas apurado pues hasta sudas la gota gorda”*

### Ruido ambiental

*(rara vez)*

*“Se compró una grabadora aquí, quien tuvo el dinero lo dio y luego con el ruido del ventilador parece que va a despegar un avión pues hace mucho ruido. Luego no pretenden el ventilador por tener su música.”*

## CARGA FÍSICA DE TRABAJO

*(sin mención)*

“en el área de máquinas no se pueden mover los trabajadores, les llevan la comida hasta su lugar.”

“el turno de la noche se nos hace pesado.”

AMBIENTE DE TRABAJO
---------------------

Existe un maltrato al personal

*(frecuentemente)*

“si no te metes con nadie no hay problema.”

“mientras tú cumplas con tu trabajo, todo esta bien.”

“Yo si lo siento pesado el ambiente de trabajo.”

“el ambiente en armado está más difícil, parece vecindad.”

“el ambiente está más o menos, hay muchas criticas porque luego vemos lo de las demás pero lo de nosotros no.”

“hay maltrato de las mismas compañeras, hay un feo ambiente, en las mismas líneas están metiendo la cizaña, ya no es de trabajo sino personal. Yo creo que esta entre las superiores para que así se lleve bien la gente.”

Problemas para rolar turnos

*(muy frecuentemente)*

“no nos gustaría cambiar de puesto, porque en máquinas se rolan turnos muchas tenemos hijos y no podemos.”

“yo no aguantaría en Máquinas, porque hay que rolar y yo no aguanto la rolada, velar pues no.”

“ a mucha gente no le gusta rolar y el sueldo.”

“es cuestión de salud, porque luego en la noche se nos sube la presión.”

“...la gente se va porque no le gusta rolar turnos.”

“el horario es muy temprano.”

“por el horario, en muchas partes es de 2 a 5 y aquí es de lunes a viernes pero yo creo que por eso luego no vuelven a venir.”

“venir en la noche y luego el salario no nos gusta.”

“...pues se les hace muy pesada la hora de entrar y el trabajo.”

## **Los jefes no crean un buen ambiente de trabajo**

*(bastantes veces)*

“si los jefes nos dieran un mejor trato. Por los de arriba deberían empezar, porque son ellos los que empiezan a separar. Una línea no le habla a las de la otra línea, las supervisoras no se hablan entre ellas, luego nos dicen quédense a trabajar tiempo y extra y respondemos “no, si es en esa línea no.”

“yo creo que conviviríamos más si se empieza por los jefes.”

“siempre que le pido permiso, no me lo da, si trabajamos bien nosotros podemos condicionar al jefe para que nos dé el permiso.”

”Los mismos de los supervisores dicen cosas de las compañeras. Y eso no es bueno. Y de esa manera estamos perdiendo el respeto en esta empresa y pues el jefe ya no sabe ni a quien darle la razón.”

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

### REPARTICIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

Control de calidad no revisa las piezas que salen de máquinas y llegan defectuosas a armado  
*(frecuentemente)*

“lo de las rebabas eso ya sería problema de control de calidad, porque nosotros tenemos que hacer un retrabajo de máquinas porque eso ya viene mal desde allá.”

"si ya saben que hay algo que sale mal porque no lo ven que sigue saliendo mal y yo pienso que son los moldes y los materiales."

"todo se debe desde arriba, ora si que nosotros nada más estamos trabajando, yo me imagino que esto de calidad debe ser desde la cabeza."

“...se carga el trabajo y hay mucha presión en armado, porque ellos quieren que saquemos bien un artículo cuando las piezas a nosotros nos llegan mal.”



**No hay quien lleve los materiales necesarios a las líneas de ensamble**

*(sin mención)*

“Las cajas que no llegan, cada vez que cambian el artículo tarda en llegar las cajas y cuando estamos haciendo ya el nuevo producto pues se hace montón con lo que ya teníamos terminados.”

**Las máquinas no son asignadas por habilidades ni por el puesto del trabajador**

*(sin mención)*

“...la idea es que una máquina la trabaje una sola persona,... si no hay máquina nos mandan a rebabear, no es malo rebabear, ...tener máquina sólo significa más responsabilidad ya que tenemos que entregar producción.”

**Los tiempos de las máquinas son asignados por el supervisor**

*(sin mención)*

“...no es frecuente que no haya material,... hay que controlar a las máquinas en tiempo y temperatura aunque luego les cambian el tiempo y nos presionamos mas...”

**Las tareas son repartidas según las habilidades del trabajador**

*(bastantes veces)*

"en la línea tenemos que saber más lo de todas, pero la supervisora ya sabe de las habilidades que tenemos y así no va acomodando en las líneas"

"en la línea de ensamble los trabajadores se sienten presionadas

"Por la línea te sientes muy presionada y te dan ganas de aventar todo, además hay gente que tiene carácter pesado y no nos llevamos."

### **Las cargas de trabajo son la causa de la rotación de personal**

**(muy frecuente)**

"el trabajo es pesado, hay ocasiones en que esta muy pesado yo creo que por eso hay unos que no vienen después."

"el trabajo es pesado, hay ocasiones en que esta muy pesado yo creo que por eso hay unos que no vienen después. Yo creo que se les hace pesado."

"Hay piezas que necesitan dos personas y no las hay, y donde se requieren no hay."

"Si trato de hacerlo lo mejor posible, pero yo siento que algunos no lo hacen porque es pesado y lo hacen como sea o definitivamente se van."

Los supervisores no hacen su trabajo hasta que no llega el jefe

**(sin mención)**

"Antes de que llegue el jefe los superiores están con las manos en la masa con sus novias o novios y nada más llega pero si se ponen luego luego a trabajar... y yo pienso que eso es falta de respeto."

## COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN (3C)

### 3C INTERNA AL SERVICIO

Falta de 3C entre las diferentes áreas de la empresa

*(bastantes veces)*

“armado nada más se dedica a armado, nosotras no vamos a máquinas.”

“tratas de llevarla, aunque a veces de divides porque son 4 líneas y son dos bandas y cada quien esta en su lado.”

“no hay comunicación con otras áreas.”

“solo el encargado de área conoce, ni siquiera el supervisor.”

“nos concretamos a nuestra área y ya, no sabemos que es lo que pase en otros lados.”

Falta de 3C en el área de control de calidad

*(bastantes veces)*

“no es tan buena la comunicación porque luego entre ellos mismos hay problemas porque luego pues se dicen que uno lo paso y estaba mal y el otro dice que está bien.”

“nos enojamos con los de calidad porque si ellos ya saben que si el producto viene mal desde allá y acá nos piden que lo hagan bien, y a mi si me da coraje.”

## Falta de 3C entre control de calidad, supervisores y trabajadores

*(siempre)*

“ pues nosotras nos andamos peleando con control de calidad y ellos nos dicen que el Sr. Núñez les dijo que lo pasaran.”

"nos gustaría que tuvieran más atención, que nos arreglaran las máquinas porque hay veces que no nos hacen caso, si nos enseñaran las partes de las máquinas para que pudiéramos arreglarlas pero no."

“vas con el supervisor y dice si pasa, vas con control de calidad y dice no pasa y vas con Núñez y dice si pasa, yo por eso lo hago como considero.”

“ya a la hora de ensamblar o empaquetarlo luego lo regresan, luego dicen que si pasa. A veces nos avisan que así va a pasar pero luego no se ponen de acuerdo.”

“...¿a quién le hago caso?, el supervisor me dice que así se va y calidad me dice que no pasa, ¿a quién le hago caso?.”

“el problema es de control de calidad, el supervisor y los trabajadores somos los que no fregamos y ahí tenemos que andar sacando otra cuchillita toda rota, tenemos que sacarlo bien porque somos a los que nos toman en cuenta y que salga bien.”

“Es como estar jugando, no hay un respeto, en caso cuando decimos que salga mal.”

"muchas veces nos quedamos calladas. Es tanto por compañeros, jefes, supervisores."

”yo creo que nada más de coordinación, en el aspecto de que tienen más control en surtir, acomodar...en todo eso. Nada más es falta de coordinación entre los altos mandos y la gente. No tienen comunicación.”

<b>3C VERTICAL</b>
--------------------

Falta de comunicación con el personal en el proceso de inducción

*(muy frecuentemente)*

“...andan desorientados, no saben ni donde está el baño.”

“cuando entra uno, pues uno no sabe, cuando yo entre me dijeron que entraba a máquinas y yo pregunte dónde está máquinas, debería haber una persona que te enseñara. Antes si te enseñaban, pero ahora pues ya no sé porque no.”

“...no quieren que pierdas el tiempo, sino que le des duro al trabajo.”

“llegas con tu supervisor y le das el papel y ya te manda, si sabes bien y sino que bueno.”

“desde que contratan a la gente deben de hacer un recorrido.”

“Si nos vamos a otro lado nos toca lejos o no nos va bien. La supervisora nos dice cómo pero ya al ultimo de la línea es decirle a las personas cómo pero no les dicen bien, porque luego no saben ni los supervisores.”

Falta de 3C entre supervisores y trabajadores

*(siempre)*

"si respondemos muchas veces nos va mal, pero si batallamos mucho."

“la relación con el supervisor no es muy buena.”

“la relación con el supervisor es mas o menos, que estuviera más al pendiente, es que llega tarde y no esta desde el principio para checar bien.”

“las supervisoras nada más andan con lleva y trae hasta con los de la otra línea.”

“luego quieren que uno haga milagros. No es lo mismo que ellos hagan sus pruebas y lo que nosotros hacemos.”

“que el supervisor haga caso a uno para los cambios porque habemos personas que somos sensibles por los solventes o el soplete.”

“si le van a dar a uno el permiso, pues uno no tiene porque explicar y contarle toda mi vida.”

“han surgido muchas cosas por él, hay una nueva y le dijo a la supervisora que la cambiara y la supervisora le dijo que no y empezaron a contrapuntear y ser hicieron de malas palabras y la supervisora la cambió y ahora la muchacha ya le duele el pulmón, y le dijo que no se que y ya se quiere salir.”

“que el supervisor no se desquite con nosotras.”

“que se pongan en nuestro lugar, luego tenemos problemas familiares. Si uno supiera que te va a pasar el día de mañana pues les decimos de una vez que les pagamos el día, pero no nos hacen caso cuando le explicamos porque faltamos, pero que no nos tome de locos.”

“yo digo que la gente se lleva mal por las jefas.”

“ No me gusta que se cobren los favores que las supervisoras te hacen, yo me fui, me tomé mis vacaciones y luego el jefe me dijo ¿te acuerdas que te deje ir? Y yo le dije ¿te acuerdas que son mis vacaciones?.”

“...yo no puedo parar la máquina, sin embargo en la hoja nos ponen controlando máquina una o dos horas, aunque esto no se puede hacer porque los supervisores no nos dejan.”

“todo empieza desde las supervisoras, porque luego son muy déspotas.”

“Yo creo que actitud de los superiores para poder hablar y se nos facilita en cualquier cosa, tenemos las puertas cerradas.”

"muchas veces nos quedamos calladas. Es tanto por compañeros, jefes, supervisores."

**3C HORIZONTAL**

Falta de comunicación entre trabajadores

*(muy frecuentemente)*

" a veces, cuando nos ponemos a platicar, convivimos pero preferimos estar callados porque a veces una no se aguanta y ya empiezan los problemas."

“yo creo que como en todo trabajo, no con todos te puedes llevar.”

“Buenas prestaciones, pero hay unos que no los piden, yo les he dicho que pidan sus guantes y no se los dan, somos muy cerrados, aquí no hay relacione humanas, no hay compañerismo.”

Falta de 3C entre control de calidad y supervisores

*(bastantes veces)*

“Mal porque luego nos dicen que no debe pasar algo y terminan por pasarlo, eso es entre Control y el jefe.”

“siempre, nosotras como operarios y así es una cadenita si el supervisor dice pasa la pieza, pero luego el de control de calidad dice que no y ya se andan agarrando ellos.”

“si le comunican los problemas, pero todo depende de los supervisores.”

“luego entre ellos se echan la bolita.”

<b>TRANSMISIONES DE INFORMACIONES</b>
---------------------------------------

Dispositivos en los canales de comunicación entre jefes, supervisores y trabajadores

**(siempre)**

"ora si que no, no nos han explicado nuestros derechos, nos dieron unas hojas pero no, nada más pasan y nos lo dejan pero no sabemos."

"en sí, en si no, sé que esta pegado pero no conozco la misión."

"es que muchas veces tú lo detectas y el supervisor te dice pásalo y de todas maneras luego te andan regañando."

" tienen pegado el reglamento en las oficinas pero no sé si sea el mismo, no sé si lo cambian."

" Yo sé que hay un reglamento pegado, pero en sí creo que nadie sabe un punto siquiera del reglamento, aquí no nos dan el reglamento por escrito como en otros lados."

"...no, no conocemos el reglamento."

"algo que sabes que te daña, es que no faltes, no llegues tarde en si es eso, mas allá de eso no."

"hace poco nos dieron unas hojas y unos dicen que debemos llegar 5 min. antes pero no podemos irnos 5 min. antes, te puedes ir hasta que llegue tu relevo y luego en la noche pues esta muy peligroso."

"no conozco la visión de la empresa."

"no nos dan por escrito el reglamento."

"pues lo que conozco del reglamento es que tenemos vacaciones, uniformes, no podemos decir groserías."

"Pues sí, está ahí en la puerta el reglamento, pero luego no se llevan a cabo, en cuanto la historia no sabemos por que no la platican."

"pues yo no conozco el reglamento, allá esta pegada a la entrada pero desde que entre no lo he leído. Hace mucho que nos daban en pago de tiempo extra una torta y un refresco, ese señor era joven y nos daba mejor trato."

"que yo me acuerde no, llevo aquí 4 años y no me acuerdo que me hayan dicho la misión."

"sinceramente no conozco el reglamento."



“yo no conozco la visión de la empresa.”

“yo siento que es por mala organización de todos, no siempre ocurre pero sí regularmente.”

“Todos esperamos la hora de salida, nadie sabe el reglamento sólo cuando se comete una falta así nos enteramos.”

“...sabemos que tenemos diez minutos de tolerancia.”

“a veces no sabemos que es lo que viene en el recibo y hay que ir a preguntar con la licenciada.”

“tanto como una cosa definida saber de la misión pues... te puedo decir que Plásticos Impala pues está creciendo, está satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Creo que nuestra visión es apoderarnos de nuestro mercado y ser los número uno.”

“pues como no nos han obligado a saber la misión, no hay quien nos obligue y nosotros flojos hasta que los ponen en papel rojo o amarillo pues ya lo lees.”

*GESTIÓN DEL TIEMPO*

**PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES**

Falta de programación en las actividades

*(siempre)*

"la supervisora empieza a rebabear y a la que le ve con más habilidades la va metiendo."

“a veces como luego te ponen en un lugar y tienes que estar al ritmo de las demás y luego no sabes.”

"nosotras ya tenemos un lugar porque ya sabemos lo que vamos a hacer por eso dicen que las de la línea 1 son las más fregonas, pues no es eso sino que trabajamos más rápido y como ya tenemos mucho tiempo. Hay una señora que esta grande y trabaja al mismo ritmo que nosotras, trabaja más rápido y tiene experiencia y por ellas aprendí, las que estaban allí me enseñaron, aprendí rápido y cuando uno quiere aprender lo hace, pero a veces no venimos de humor."

“cuando se descomponen, nos ponen a rebabear o a ayudar a otro que no pueda.”

“Hay veces que se nos carga la mano. La gente nueva luego no aprende y se rinden.”

“muchas veces dicen que en máquinas no hay personal y nos mandan a máquinas y nosotras tenemos que hacer lo de máquinas.”

“pues cuando los de máquinas no tienen trabajo los mandan a armado.”

"tenemos que trabajar al ritmo de la cabeza."

## Falta de planeación en la producción

### *(bastantes veces)*

“Es necesario que haya un papel donde nos digan que se va hacer, donde el jefe o alguien nos diga si se va a laborar, si se quitan los vales. A veces por incapacidad hay que traer el certificado y si nada más te quitan el 50% de vales. Y por ejemplo yo tengo un permiso de 15 minutos de tolerancia porque casi no hay transporte por donde vivo.”

“lo que pasa es que a veces no se tiene una tolerancia fija y cuando lo sacas así, pues no hay un patrón de defectos y luego por eso varia.”

"nosotras en la línea no sabemos los límites de producción, eso lo sabe la supervisora, por ejemplo la estufa grande debe salir de 1200 a 1500 y a veces de lo rápido alcanzamos a máquinas."

<b>TAREAS MAL ASUMIDAS</b>
----------------------------

Tareas mal asumidas por el personal

*(sin mención)*

*“la supervisora te mete a la línea y si sabes te deja pero si se te hace montón te quita”*

*“por tratar de que no se nos haga montón, pues lo vas haciendo mal”*

**Consecuencias de las tareas mal asumidas retraso y mala calidad**

*(muy frecuentemente)*

"es preferible que lo hagas bien desde el principio para que no te lo rechacen."

"hay veces que si hay presiones en el trabajo y a veces se junta, hay unas veces que uno le echa ganas y otras veces que uno no puede."

"si te vas al hay se va, pues te lo rechazan."

"los supervisores, a las personas, que ellos consideran no las descansan o sea que depende de ti. Si llegas tarde, si trabajas bien no te descansan, no es mucho tiempo pero si."

"más que nada seria el retraso, cuando hay un retraso nos presionan a nosotras."

"...si hay calidad pero cuando hay mucho trabajo sólo importa cantidad."

## **FACTORES PETURBADORES DE LA GESTIÓN DE TIEMPO**

### **Actividades imprevistas**

*(bastantes veces)*

"cuando el producto es grande hay hasta 40 personas en la línea y cada una de nosotras hace una cosa y así hasta acabar el producto."

"a veces hay pedidos urgentes y le ponen el tiempo más rápido y no les da tiempo a sacar."

"nosotros ya tenemos más tiempo y cuando entran las nuevas, ellos quieren que tengan el mismo ritmo que nosotras y eso no se puede."

### **Distracción durante las actividades**

*(bastantes veces)*

"muchas veces no van rápido porque tienen otras maquinas o a veces se ponen a platicar, les interesa más su platica."

“cuando está descompuesta la máquina, esta ocupada la persona que la arregla porque la persona que la arregla se la pasa platicando con la novia un montón.”

## FORMACIÓN INTEGRADORA

### ADECUACIÓN FORMACIÓN -PUESTO

#### Falta de formación para los empleados de primer ingreso

*(siempre)*

"yo digo que si nos hace falta un primer curso porque luego uno entra y no sabe nada."

"creemos que nos faltan cursos, una semana por lo menos, yo digo que si es necesario."

"a veces lo haces del modo en que te dicen pero luego te acomodas tú como puedas."

"yo creo que si es necesario un curso. Aprendes cuando ya llevas un montón de tiempo. El supervisor se molesta de que no aprendes rápido."

"pues hace falta una capacitación para las nuevas, porque luego la supervisora te enseña y te ayuda pero luego se te hace montón de por lo rápido."

"sería importante tener un curso de relacione humanas no sabemos ni como se llaman."

"Muchos entran y no saben se les dificulta bastante. Si hay quien te diga quien es el supervisor y muchas veces no entienden o no lo hacen como lo deberían de hacer."

"Yo diría que si, aunque es trabajo fácil, pues que halla una introducción. Que el supervisor te diga cómo porque luego nada más te manda. No hay quien te diga que haya una introducción a la empresa, porque luego no sabemos como está dividida."

“Me costo trabajo, llegamos y no nos dicen como se hace el trabajo.”

“...no hay cursos, sólo con la práctica se toma experiencia.”

“...aquí no quieren perder el tiempo, luego, luego a trabajar.”

"para conocer todo el trabajo pues esta difícil. Luego nos echan artículos nuevos y necesitamos que nos digan como."

## DISPOSITIVOS DE FORMACIÓN

**Los empleados aprenden a trabajar porque sus compañeros les enseñan**

**(frecuentemente)**

“la supervisora nos enseña como hacerlo pero ya nosotras nos acomodamos y a las nuevas no les gusta que les digamos y son las que se van menos rápidas.”

“porque no les gusta el que uno que tiene más tiempo les diga como se hace y se van.”

“yo diría que las personas que entraran les dieran capacitación y en la forma en como se trabaja.”

“la gente que entra no tiene la habilidad y no saben y hay que enseñarles y algunos se molestan.”

“yo por lo menos les he dicho cómo, pero no les gusta, no quieren que les digamos, unas si nos hacen caso pero otras hasta nos hacen gestos.”

“Nosotras ya estamos acostumbradas y se nos hace más fácil, pero vemos que la gente nueva no puede y no les enseñan, ya estamos acostumbradas y no podemos trabajar al ritmo de ellas.”

### **Los cursos da capacitación no son otorgados a todo el personal**

*(rara vez)*

“...aquí dan cursos para saber como tratar a las personas, pero sólo a los supervisores.”

“si tienes más de un año tienes derecho a curso, y todos somos seres humanos y tenemos derecho al curso.”

### **Los cursos no son necesarios, porque no se aplican en la práctica**

*(muy frecuentemente)*

“yo digo que no es tan necesario que den cursos, te dan sobre las partes de la máquina y lo que ellos quieren es que sepas trabajar. ““Sabes que la máquina abre y cierra y que tiene botones y ya.”

“no hace falta un curso porque son muchos lugares y sería difícil saber de todos.”



“ es sencillo lo que se hace, solo que entres a una área donde vas a usar una máquina si es necesario un curso, por ejemplo un troquel yo creo que allí sí se necesitaría porque hay que tener más cuidado pero en nuestra área no.”

"yo digo que es perder el tiempo tomar un curso porque luego unos se van y ya no regresan."

"cuando inicias en el trabajo no te dan cursos, pero cuando tienes el año ya te dan uno de pigmentación, de temperaturas."

"todo depende de la cabeza de la línea, cada quien tiene su lugar en el producto y ya cada quien sabe que tiene que hacer."

“...no creo que sirvan los cursos, hay diferencia entre la práctica y el curso.”

*APLICACIÓN ESTRATÉGICA*

GESTIÓN DE PERSONAL

Los empleados no se sienten pertenencia a la empresa

*(siempre)*

" pues como el trabajo es eventual, por la fecha ellos contratan mucho personal y pocos son los que quedan, como el trabajo es eventual."

"estamos dependiendo de la temporada, el juguete es caro, no tiene movimiento y por eso no lo compra mucho la gente."

"no me siento de la empresa porque nosotros siempre vamos a ser trabajadores nunca vamos a ser dueños de la empresa.”

“pues supuestamente ellos nos dicen que somos parte importante pero no, realmente no es así.”

“no me siento parte de la empresa, cualquier día nos vamos, aquí es de temporada.”

“creo que somos importantes, porque nosotras sacamos el trabajo, ellos tienen el dinero pero nosotros tenemos el trabajo.”

“pues yo creo que nadie de aquí está satisfecho.”

"pues no estoy satisfecha, ya estamos acostumbradas y pues como decimos todos mientras nos den trabajo pues aquí estaremos."

“No siento que pertenezca a la empresa.”

“somos muy importantes, pero no nos valoran no reconocen nuestro trabajo.”

“no me siento parte de la empresa, como dicen que aquí nadie es indispensable.”

“yo me he quedado porque me gusta el trabajo, pero no por la empresa.”

“La palabra de armado es “aquí no eres indispensable.”

“se van porque les dicen: no eres indispensable.”

“Pues si soy parte de la empresa, porque cada quien, bueno todos servimos al mismo patrón.”

“Yo al menos tengo miedo de que me corran, al menos poquito.”

## **Los salarios no son tan bajos**

*(rara vez)*

“pagan menos en otras partes.”

“aquí trabajas lo que más o menos consideras, y ganas más o menos.”

“son justos, porque aquí te dan tus vales y en otras partes no.”

## **Los salarios no son de acuerdo a la antigüedad del empleado**

*(sin mención)*

“entras con salario mínimo y te pasas la vida con un salario base, así le dicen ellos, por ejemplo, hay unas que tienen 25 años y ganan poco. Solo que pidas el cambio pero no ganas más.”

## **El bajo salario causa que se vayan los trabajadores**

*(muy frecuentemente)*

“hay algunas empresas que trabajan lo mismo y les pagan más, a nosotros nos pagan menos, aunque no nos guste el salario pues tenemos que trabajar.”

“el salario es muy bajo.”

“el salario es muy bajo, eso es un problema.”

“ a parte de rolar turnos, el salario es un problema.”

“algunas que han estado aquí luego te las encuentras y están mejor que cuando estaban aquí.”

“yo creo que se van por el salario, al menos yo siento que el trabajo no es pesado.”

“si se pone a ver lo que ganas con el trabajo que tienes, el salario es bajo.”

“los que tienen habilidad son los que faltan y los descansan y los que no saben pues no les gusta, y para lo que pagan.”

“sienten muy pesado el trabajo y la mayoría se va porque ganan muy poco.”

“yo lo aguanto, porque ya soy grande y ya no me van a aceptar, pero aquí hay gente que gana muy poco aunque ya tenga muchos años.”

“se van por el sueldo, con mal trato, con majaderías, aventándoselo pues así no aguantan y ya no regresan.”

“Unos como son solteros y no tienen obligación, si no les gusta el salario pues por eso se van.”

“y es que como entra y sale mucha gente. Muchos dicen que es por el sueldo. Y el trabajo es pesado, y luego el sueldo.”

“hay gente que viene dos o tres días y ya no vienen porque se les hace pesado.”

## **Los salarios no se distribuyen con equidad**

**(muy frecuentemente)**

“En los salarios siempre se ha pedido pero nunca se nos ha hecho caso, nos ven como ese perro, nomás un pan con agua, y una rosca el día de reyes y a los superiores les hacen en un salón y a nosotros que, a los supervisores, a ellos si les dan un día mas de vacaciones y siendo que por nosotros son eso, y cuando nos ven así nos dicen hay piojito no te acerques.”

"hay diferencia de sueldos."

“en máquinas, si pasas el examen te suben el sueldo y no te dan lo que deberían porque una que no sabe les pagan más que a uno.”

“no valoran nuestro trabajo, si hay premios pero por ejemplo el premio de producción se lo dan al de producción y nosotras somos más que nos quemamos, ellos le suben el ritmo a la máquina y tenemos que estar como pinches locas porque ya se nos hizo montón.”

“también por ejemplos si ven que la gente le echa ganas le deberían dar más dinero, las que tenemos más tiempo pues no tiene caso que ganemos lo mismo que una nueva.”

“es el mismo salario para todas, hay unas de 15, 20 años, pides aumento y que te dicen...que es tu salario base.”

“hay gente que tiene 6 o 7 años y no tiene base. Hay gente que tiene mucho tiempo y su salario es un poquito mejor, pero no mucho, más que nosotras.”

“lo más que puedes llegar a ser es supervisor y eso cada 20 años, deberían de ver las aptitudes de cada persona y darte un salario mejor, a lo mejor un estímulo de poca cantidad pero que te motive.”

No hay oportunidad de ascender

*(siempre)*

“si hay ascensos, pero es cuando te dan la planta.”

“yo creo que todos aspiramos a ascender pero aquí no hay mucha oportunidad para ascender.”

“a mí si me gusta cambiar, me gustaría oficina y ya le he dicho al supervisor de alguna oportunidad pero no hay muchas.”

“debería haber mas oportunidades hay personas que podrían estar en otros puestos. Es rara la oportunidad para estar en otros lugares.”

“un poco si y un poco no, el trabajo no es de planta, dan planta pero ahorita no han dado, no sé lo que ven para darle la planta a una persona.”

“no hay muchas oportunidades de ascenso, todos los puestos están ocupados.”

“no hay oportunidad de ascenso.”

“pues no hay oportunidad de ascenso, de aquí pues solo suerte de las compañeras porque son barberas o pues porque se entienden con el supervisor, pero los demás no tenemos esa suerte.”

“aquí no hay forma de que ascendamos.”

“No, aquí no hay ascensos y debería de haber, en otras empresas hay escalafón pero no y así te pongan en otros lados donde te canse tanto.”

“aquí el esfuerzo debería ponerte en la posición que te mereces”

“...la gente quisiera llegar a más, pero no hay posibilidad de ascender y entonces se salen.”

“pues es que aquí no ven la forma en como trabajamos, mas bien ven si llegamos tarde, si platicamos y así no podemos ascender.”

Los trabajadores regresan a la empresa porque se dan cuenta que tiene más prestaciones que otras

*(muyfrecuentemente)*

“yo regrese porque son más horas en otro lado y no te dan vales”

“hay una acá enfrente una empresa que es de muñecas, ganan menos y no les dan vales.”

“pues cuando tenemos buena venta, si nos dan nuestros vales, tenemos trabajo bendito sea dios.”

“lo que pasa es que se siente una ayuda por tus vales como son acumulables y el ambiente no es tan pesado.”

“En otras partes no dan permiso y aquí sí, que hay que pagar el tiempo extra pues si para que otra vez te den permiso.”

“Aquí hay buenas prestaciones lo malo son los elementos y te ponen trabas para que la empresa suba.”

“en otros lados, no les dan bono, no tienen el premio del año, los bonos nos lo dan por llegar temprano, si llegamos tarde nos quitan \$70. y el premio del año nos lo dan por no tener retardos y siempre y cuando paguemos el tiempo y si no, nos afecta en nuestros vales y muchas veces en otras empresas eso no les dan, nada más tienen el puro sueldo” Yo estuve trabajando en otra empresa y no hay las prestaciones que hay. “

“Pues es seguro los permisos que muy pocas empresas te dan.”

“el salario es bueno, aquí es mejor que en otras partes.”

“simplemente yo de 45 años no encontramos fácilmente trabajo y aquí en Impala si nos dan empleo.”

“El sueldo es bajo pero seguro, cada ocho días lo tenemos, yo tengo veinticinco aquí trabajando, pues si es muy bajo, no es justo, pero al menos tengo trabajo.”

### **No se respeta el proceso de asignación de los vales de despensa**

*(muy frecuentemente)*

“lo que sí afecta es que en los vales de despensa, aquí si llegas tarde no te dan tus vales si se te hace tarde te cuestan tus vales, los vales son una tarjeta que te dan para comprar despensa y por cada retardo que tengas te los quitan.”

“se supone que tus vales son para que llegues temprano y si hay un premio de puntualidad tus vales te los manejan como el premio y en otras empresas no es así, el premio debe ser aparte de tus vales.”

“hay mas personas que se quejan de los vales.”

“que nos subieran el sueldo y no nos descuentaran los vales por llegar tarde a veces por un minuto que llegas tarde te los quitan o a veces hasta cuando tienes incapacidad.”

“los vales los quitan cuando hay retardos y eso no nos gusta.”

“si, sin nosotros no sería esta empresa. Es muy poco el salario, que se respete el permiso porque luego te lo consideran como falta y te descuentan los vales. Les decimos que les pagamos el tiempo del permiso pero el supervisor se queda callado, así como diciéndote, no.”

“que nos dieran tolerancia pero que no te quiten tus vales, aunque hay tolerancia te los quitan y entonces eso no es tolerancia, no cuenta.”

“los que viven lejos, es importante llegar a las 6:15 AM y luego ya empiezan los problemas de los vales si llegas tarde 1 minuto, te descuentan \$60 de lo de la semana deberían de tomar en cuenta una tolerancia, en todas hay, aquí también pero debería respetarse. De por sí es poco y si te los quitan...”

No hay un adecuado sistema de reclutamiento y ascenso para los puestos

*(frecuentemente)*

“por los requisitos es fácil de entrar aquí, hay otras partes donde piden muchas cosas y aquí nada mas con primaria pueden entrar”

“aquí es muy fácil para entrar.”

“Cuando te pongan en un lugar, no le agarras el modo, luego luego te cambian y yo creo que si lo puedo hacer, aunque se te haga montón deberían dejarnos. Y te dicen vete porque no puedes y te sientes inútil.”

“muchas veces, yo por ejemplo en la bodega puedes hacer de todo, pero tu jefe no sabe todo lo que tu sabes hacer.”

“...como fulanito que estaba en empaque, sólo estibaba las cajas y las llevaba al camión y lo subieron a calidad, y creo que no tiene la capacidad.”

A los trabajadores les queda cerca las instalaciones de la empresa, por eso siguen en la empresa

*(sin mención)*



“de que sirve si te pagaran más, pero si esta lejos gastas más en pasajes y aquí esta empresa está cerca y ya no gastas más, casi todos somos de Mixquic y casi en esos pueblitos no hay trabajo.”

### **Los trabajadores regresan porque en Impala hay oportunidad de hacerlo**

*(bastantes veces)*

“yo regrese porque algunos nos descansan y otra vez estoy aquí”

“uno regresa porque las otras fabricas cerraron, aquí no tenemos presión fuerte del supervisor.”

“por decir yo, me descansaron por la temporada si tienes, muchas faltas te descansa pero puedes regresar.”

“hay veces que no pueden conseguir otro trabajo y por eso regresan, además de que aquí si nos aceptan.”

“Operaron a mi hija, no había nadie que la cuidara, pero tuve necesidad de trabajar y me aceptaron nuevamente.”

Los empleados sienten compromiso y satisfacción en la empresa

*(rara vez)*

“siento compromiso con la empresa.”

“me siento satisfecha, como no soy de aquí, pues estoy tranquila.”

“pues yo si estoy satisfecho con lo que hago en mi trabajo.”

**Los jefes no se preocupan por el motivar al trabajador**

*(sin mención)*

“No hay ni quien te apapache, quien te dé una gratificación, no hay nada.”

## **UAM – XOCHIMILCO - ISEOR**

---

***DIAGNÓSTICO DE  
DISFUNCIONAMIENTOS DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LOS JEFES***

***DIAGNÓSTICO DE  
DISFUNCIONAMIENTOS DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LOS JEFES***

**UAM - XOCHIMILCO**

# DIAGNÓSTICO HORIZONTAL

# **SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA**

**3 CONJUNTOS**

**JEFES**



# COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE JEFES

SUB - POBLACIÓN	NÚMERO DE ENTREVISTAS	NÚMERO DE PERSONAS



<b>SUPERVISORES</b>	10	12
<b>JEFES DE SERVICIO</b>	3	3
<b>GERENTES</b>	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>18</b>

**ETAPAS DE REALIZACIÓN DEL  
DIAGNÓSTICO (1)**

**PARTE CUALITATIVA**

1.- Realización de 16 entrevistas

Para recensar los disfuncionamientos

2.- Selección de frases testimonio de los entrevistados

3.- Clasificación de frases testimonio en temas, sub-temas e ideas clave y cálculo de frecuencias.

**ETAPAS DE REALIZACIÓN DEL  
DIAGNÓSTICO (2)**

## **PARTE DE COSTOS OCULTOS**

1.- NO SE REALIZÓ

## CONDICIONES DE TRABAJO

## CONDICIONES Y ARREGLO DE LOCALES

Las áreas de seguridad están delimitadas

*(sin mención)*

*“todo, al menos en nuestra área está marcado, delimitado las zonas de cajas, sismo. Tratamos que la persona de limpieza haga el aseo 2 o 3 veces al día para que no haya mucho tiradero, porque aquí como son muchas mujeres pues son mas delicadas que un hombre.”*

## MATERIALES Y APROVISIONAMIENTO

Las herramientas necesarias para trabajar son improvisadas por los trabajadores porque deben adecuarse a lo que hay

*(bastantes veces)*

*“...a los trabajadores se les da lo necesario, que es herramienta, guantes, navajas...”*

*“...yo se las tengo que hacer las herramientas, muchas veces no las tenemos.”*

*“...nosotros tenemos que traer nuestras seguetas para poder trabajar.”*

*“si nos dieran una buena navaja, guantes porque luego las piezas salen muy calientes.”*

*“nos tenemos que adaptar a lo que tenemos, aunque sea un palo para checar, si nos falta material. Con un eje andamos haciendo un desarmador.”*

El equipo de seguridad es insuficiente

*(rara vez)*

*“dependiendo de la antigüedad les van dando su equipo, a los seis meses le dan su uniforme.”*

*“...al año sí te dan tu equipo, pero a las que acabamos de entrar no, los guantes si nos lo dan en la oficina, bata te la dan a los tres meses.”*

Falta de mantenimiento a máquinas

*(siempre)*

*“no sé si sean las máquinas de inyección, pero esas tienen que trabajar a un buen ritmo, yo no sé si sea porque les cambian la temperatura, el tiempo pero hay algo raro en la calidad del producto.”*

*“si las máquinas tuvieran buen mantenimiento, sería buena la producción.”*

*“en si la mayoría de la gente vive cerca y no nos afecta el horario, somos pocos los que venimos desde lejos, aunque algunos tenemos un poco de tolerancia para llegar.”*

*“como todo, hay gente que no quiere hacer las cosas. Yo creo que la relación debe ser buena, muy buena.”*

*“nosotros usamos polietileno, pero dependemos del material pues así va a salir el producto.”*

*“no tengo ningún problema con el horario.”*

*“pues ningún problema porque los supervisores de calidad nos adaptamos a lo que hay aquí.”*

*“en nuestra área nos llevamos bien, somos un equipo que nos llevamos bien con el supervisor, al menos así es en nuestra área.”*

*“pues de seguridad tengo zapatos para no resbalarme, batas.”*

*“nos tenemos que adaptar siempre y cuando no afecte al cliente, que es el niño finalmente.”*

*“por mucho que se rechace, algunas veces se busca que pase con los menos defectos posibles.”*

Pérdida de herramienta por parte de los trabajadores

*(bastantes veces)*

*“en las entrevistas te van a decir que no les das guantes, cuchillas pero siempre se les da y al otro día ya no tienen y te vuelven a pedir, les preguntas y te dicen que las dejaron en la mesa pero que se les perdieron. No se les puede dar luego luego, porque no se tienen en el momento porque esas cuchillas aquí las hacemos porque no se fabrican.”*

La calidad del producto es buena porque se utilizan buenos materiales

*(sin mención)*

*“...es buena la calidad del producto, eso se debe al material, yo creo que la gente por eso lo compra.”*

Deficiencias en el material

*(sin mención)*

*“...a veces decimos que la calidad es pésima, se debe al material que se usa el material es de segunda.”*

Los moldes para hacer las piezas son viejos y causan que las piezas salgan defectuosas

*(rara vez)*

*“los moldes están muy dañados, hay unos que si se pueden reparar pero por ejemplo lo de aluminio son más difíciles, el 60% de los moldes de Impala ya son demasiado viejos, cuando se repara, bueno no se repara se parcha. En los juguetes nos causa mucho problema por que ya son muy viejos.”*

*“la calidad de máquina hacia nosotros es de 60% ahí nosotros tenemos que sacar casi el 100% de calidad aunque venga mal desde allá, eso es por los moldes que son viejos.”*

## MOLESTIAS

Climatización extrema

*(sin mención)*

*“el trabajo es pesado, se trabaja en medio de calor, ruido y rotación de turnos y pues la gente se va.”*

## AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral tenso, es causado por la gente

*(sin mención)*

*“el ambiente que tenemos aquí es tenso, la misma gente hace el ambiente mas pesado. Hay gente que viene de una colonia mas o menos y otras de una mas abajo, no es por distinguir, pero pues hay gente que nada mas viene a hablar mal de los demás.”*

Los turnos son adecuados para las actividades de los trabajadores

*(sin mención)*



*“...rolar turno de hecho es cómodo, porque tenemos hijos y también significa lo mismo para los trabajadores.”*

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

### REPARTICIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

Los criterios para rechazar un material en control de calidad son lo visual y lo funcional

*(rara vez)*

*“a veces si es muy alto el número de material defectuoso. Cuando va mal, si no afecta al niño, como una etiqueta chueca pues si es así, si pasa. Si es una punta filosa pues entonces no.”*

La gente con mayor tiempo de trabajo está más apegada a la empresa

***(rara vez)***

*“la gente con mas tiempo siempre está aquí, es diferente con ellos, ellos si cooperan, los jóvenes te dicen es que no me puedo quedar porque.....y le piensan, y allí te das cuenta de que no quieren venir. Las mujeres son más entregadas.*

El producto no sale bien desde máquinas y no hay personal que lo detecte y lo regrese

***(rara vez)***

*“no están convencidos que si se hacen bien las cosas desde el principio ya no tendremos tantas perdidas. En un lote luego salen 1000 pzas, hay que hacerles luego perforación y yo creo que no deberían hacerlo, eso viene mal desde máquinas porque allá no hay una buena vigilancia.”*

Falta cooperación del trabajador para realizar su trabajo

**(rara vez)**

*“se necesitará siempre empezar desde la base, se necesita que la gente desempeñe bien su trabajo no es necesario que halla un supervisor detrás de cada uno, si ellos hacen bien su trabajo, pues los demás nada mas estamos de apoyo.”*

**No se aplican las reglas y procedimientos en el proceso de trabajo**

**(bastantes veces)**

*“hay muchos métodos para sacar bien la producción pero no los aplican, si se usaran mejorarían la calidad del producto.*

*“a fin de año se regresa mucho producto y no lo mandan a nosotros para molerlo, no en todos los productos se nos autoriza, es de acuerdo a reglas, no se utiliza lo molido en todos los productos arbitrariamente.*

**COMUNICACIÓN- COORDINACIÓN- CONCERTACIÓN CONDICIONES DE TRABAJO**

3C INTERNA AL SERVICIO
------------------------

Falta de comunicación entre control de calidad y supervisores

*(bastantes veces)*

*“siempre peleamos con los de producción que quieren pasar unas cosas y luego nosotros no queremos.”*

*“tratamos de buscar la mejora, mejor llamémoslo aseguramiento de calidad porque decirle control es más rígido.”*

**Falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa**

***(muy frecuentemente)***

*“nosotros decimos que debería hacerse una junta para decirle a la gente que si estamos unidos se pueden hacer mejor las cosas. Ellos creen que nosotros por ser de calidad nada más nos cruzarnos de brazos y a vemos que sale bien y que sale mal, pero nosotros como una gente de servicio.”*

*“creo que hace falta compromiso de todos porque cada área se preocupa por su área, yo creo que es desde la dirección que debería comprar mejor calidad.”*

*“está muy dividido cada quien tiene su isla, yo me preocupo por la mía usted por la suya, deberíamos caminar juntos y no vamos así.”*

*“falta de comunicación de nosotros con las demás áreas, se supone que hay un área de programación que debe saber primero y luego nosotros tenemos que andar preguntando.”*

*“pues no hay una buena comunicación, porque si todos somos una empresa deberíamos comunicarnos todos.”*

3C VERTICAL
-------------

Falta de comunicación entre jefes, supervisores y trabajadores

***(bastantes veces)***

*“aquí falta comunicación e iniciativa de los trabajadores y de la gerencia.”*

*“el supervisor piensa mi trabajo es producir salga como salga, para revisarlo está control de calidad.”*

*“pues si, porque somos clientes y proveedores de otro departamento. Yo conozco todo el proceso pero los empleados no.”*

*“creo que no nos hemos tomado la amabilidad de presentarnos a la gente.”*

## **Falta de comunicación entre supervisores y trabajadores**

*(frecuentemente)*

*“el supervisor no se da cuenta de cómo está saliendo, por ejemplo ahorita está un voladisco que está saliendo mal rebabeado, pero si vamos todos a reclamar al operario pues se siente mal, pero a ella nadie le dijo como, esto empezó a las 6:30 a.m., son las 2:00 p.m., y sigue saliendo mal.”*

*“nosotros con la gente no debemos tener contacto, si vamos y le decimos que esto no, pues luego dicen que así los pedimos y nos echan la culpa a nosotros.”*

TRANSMISIONES DE INFORMACIONES
--------------------------------

Dispositivos de 3c: canales de comunicación entre jefes, mandos medios y trabajadores

*(rara vez)*

*“si nos dieran un folleto del reglamento de la empresa sabríamos que hacer.”*

## *GESTIÓN DEL TIEMPO*

### PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Actividades imprevistas y sus consecuencias

***(frecuentemente)***

*“presionan las máquinas cuando les urge. Si ellos ya saben que sale mal, la dejan.”*

*“hoy tienen un artículo y mañana cambian el molde pues aunque haya planeación se cambia a cada rato..”*

*“si usted no da capacitación, herramientas, el supervisor está para moverle a las máquinas, pero no le dicen a la gente cómo, no les dan herramientas hay gente que trae sus propias cosas. Todo depende de la herramienta que les dan, aquí todo urge, aquí todo está por tiempo y luego a las personas no les da tiempo de rebabeear bien.”*

## *FORMACIÓN INTEGRADA*

### ADECUACIÓN FORMACIÓN-PUESTO

Falta un curso de inducción para los empleados nuevos

*(siempre)*

*“por lo regular la gente que llega no sabe nada y si nos causa muchos problemas.”*

*“yo creo que de que nos faltan cursos, nos faltan.”*

*“Hacer cursos de capacitación, crear motivación, esos dos puntos son los básicos. El salario es parte de la motivación. El jefe debe motivarlos, hablándoles con palabras, la motivación es la que todos necesitamos.”*

*“todas las personas que trabajan con máquinas no saben de nada y hay tienes que andar de un lado para otro, que si paso algo hay vas a ayudarlos por no hay quien les diga donde están las cosas. Todo esto acarrea más problemas.”*

*“si se necesita capacitación pero dentro del área porque como la máquina tiene muchos parámetros y es difícil que la gente sepa.”*

*“pues mira que te puedo decir desde que yo entre aquí a Impala pues creo que todo depende del personal, yo tengo 23 máquinas y por fuerza necesitas de la gente y pues hay que ir la adiestrando, pero no puedes dejar que muevan toda la máquina porque a veces no saben y seria peligroso. Hay mucha gente que ahorita no sabe, entró a la planta y no sabe. Lo que más nos causa problema es que la gente se va, si tuviéramos los turnos más estables pues puedes adiestrarlos más. Cuando ya pasan 6 meses ya se estabiliza, sube la eficiencia, la calidad y la producción.”*

*“ falta capacitar a la gente, pero que les enseñen no nada más hazlo y que no se les diga cómo se hace. Que se les diga aunque sea cómo hacer las cosas, ni siquiera les dan una vuelta para ver cómo se hace, porque luego no saben ni dónde están los baños, cuántas veces pueden ir al baño, si hay que traer su tasa para el café, luego no saben donde está su área.”*

*“que se capacitara a la gente, hasta de cargador porque muchas veces no saben ni dónde están los baños. Cuando los contratan nada más los llevan con el jefe pero yo creo que hace falta un recorrido.”*

*“falta de capacitación al ingresar y a la gente que ya tiene tiempo aquí, muchas veces es que la gente no sabe lo que va a hacer”*



*“la capacitación debería ser continua, porque todos los días hay cosas nuevas que aprender.”*

*“todos necesitamos capacitación, porque si traen una máquina nueva hay que saber manejarla.”*

*“que a mí me toque barrer y a usted mandar es diferente pero como seres humanos somos iguales, cuando no nos capacitan y nada más te reprenden nos sentimos cucarachas, bueno yo creo eso.”*

*“somos una empresa muy pobre en salario y se tiene mucha presión. Cuando alguien entra no se les forma, no se les hace una buena entrevista, no se les informan sus derechos, no saben de los vales, la despensa de \$273, al menos. ”si desde que se inicia la contratación hay mala comunicación pues imagínese más a fondo.”*

*“como mi trabajo necesita de la gente, el principal problema es la gente. El personal que se contrata es gente que no tiene ninguna experiencia y de ahí se generan los problemas.”*

## **Justificación por la falta de capacitación**

### **(frecuentemente)**

*“si hoy faltan 3, mañana 4 y los que enseñaste ayer, hoy ya no están y hay que poner otra gente y estar ahí enseñándole. Te dicen que cuando faltaron pues que fue por su abuelita, su mamá, su papá y te sacan un montón de cosas que quienes sabe si sea cierto, pero si alguien te presenta su certificado médico pues les tienes que creer.”*

## **Falta de de continuidad en los cursos de capacitación**

**(muy frecuentemente)**

*“hace muchos años se hizo un curso de calidad, yo los ví a todos al escuchar las propuestas muy entusiasmados y pensé que si iba a funcionar pero al salir de aquí empezaron a decir “están locos, cómo vamos a hacer todo eso” creo que ellos deberían ponerse la camiseta, la bata o lo que sea, que se hagan cargo de su trabajo.”*

*“ha habido muchos cursos y no sirve de nada. Hay gente más importante que nosotros y nos les interesa. Nos dan cursos de sanidad, eficiencia pero yo creo que la gente tiene mucha apatía.”*

A los supervisores si se les da cursos

**(rara vez)**

*“nos dan cursos de calidad, para obtener el ISO aquí nos enseñaron.”*

*APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA*

## GESTIÓN DE PERSONAL

No hay un adecuado proceso de selección y eso causa problemas a largo plazo

*(rara vez)*

*“que seleccionen más a su personal, mi jefe dice que si pasa uno que barre es el mismo que contratan.”*

La empresa da oportunidad a la gente para que regrese después de un tiempo

*(rara vez)*

*“...yo pienso que regresan porque la empresa los acepta, les dan más oportunidades de entrar.”*

Los salarios bajos son la causa de la alta rotación

*(frecuentemente)*

*“la gente no dura mucho aquí por salarios, busca mejores salarios.”*

*“yo considero que se van porque el salario es muy bajo.”*

*“el salario ya no alcanza ni para la canasta básica.”*

*“yo creo que es por el salario que se van los trabajadores.”*

*“yo les pregunto que porque se van y me dicen que es porque les van a pagar más y no van a rolar. Luego cuando regresan si se les da si fueron buenos trabajadores pero sino pues no, porque hay de todo.”*

*“la gente busca un lugar donde se gane más, si aquí no les satisface pues es van.”*

*“no les ha de gustar rolar turnos, el salario, la convivencia entre las áreas.”*

**Otra causa de la rotación es que a la gente nueva no les gusta que se les ordene**

***(frecuentemente)***

*“hay gente que no le gusta trabajar, otros que vienen de un lugar más tranquilo, no les gusta que se les ordene porque lo consideran como una agresión.”*

*“la gente sobretodo la nueva es la que no le gusta que se les diga algo, yo creo que el punto crítico es el ausentismo, hay gente que si tiene compromiso o otra que no le gusta cooperar.”*

*“ la rotación nos afecta en la calidad, la rotación es muy alta a veces se nos dice que es por el bajo salario o porque algunos nunca han trabajado y pues no les gusta que los mandes, pues yo no sé decirle bien que pueda ser.”*

En la empresa el salario es adecuado con el trabajo que se realiza

*(rara vez)*

*“...en otro lado es más pesado el trabajo y el salario es más bajo y aquí en Impala es al revés.”*

No hay oportunidad de ascender en la empresa

*(rara vez)*

*“...para las mujeres es más difícil, te estancas, es difícil ascender,... de que digas aprendo y me suben a otro puesto pues no hay oportunidad. “*

En el área de máquinas hay discriminación hacia las mujeres

*(bastantes veces)*

*“...queremos que barran también los hombres, ellos también tiran basura y no barren, nada más ponen a las mujeres y eso no es justo.”*

*“en máquinas nada más les toca barrer a las mujeres y yo siento feo porque eso se puro machismo y no debería ser así. Si hay hombres y mujeres pues todos deberían barrer.”*

Una de las causas de la alta rotación es el alto porcentaje de madres solteras que laboran en la empresa

*(bastantes veces)*

*“ la rotación se da porque es gente que es madre soltera y no tiene con quien dejar a sus hijos. Hay mucha gente que es mamá soltera y tiene que ir a ver a sus hijos, ver calificaciones, ir a las juntas.....un montón de cosas.”*

*“por ejemplo las mujeres, te dicen no tengo quien me cuide a mis hijos, no hay quien guise en mi casa y en los jóvenes es diferente porque tiene otros compromisos: escuela, etc. “*

**Los vales de despensa son para la motivación de los trabajadores**

***(rara vez)***

*“se dan vales de despensa a la gente que llega temprano y se les da, pero por ejemplo a la gente de 17, 18 años pues no les interesan los vales.”*

## **Los puestos altos generan un sentido de pertenencia**

*“pues si siento pertenencia a la empresa, al ser jefe de una área pues si eres importante.”*

## **En el área de máquinas, la causa de rotación es rolar turnos**

*“la rodada es muchas veces el problema.”*

## **Una de las causas del ausentismo es la falta de sentido de pertenencia**

*“no, no tan importante, si tú no estas igual y lo van a hacer. No eres indispensable, pero importante pues tal vez. Si hoy faltas, producción va a seguir trabajando y al otro día empiezas de nuevo, como dice Horte, a ser de nuevo sus niñeras.”*

## **Los estándares para control de calidad son, lo visual y lo funcional**

*“cuando hay un error funcional pues entonces se acepta el rechazo, si es visual, si no se ve mucho pues así se pasa, hay tolerancia nos tenemos que adaptar a lo que dice la empresa.”*

*“aquí valoramos lo funcional, es lo más importante, en lo visual por ejemplo: los colores allí hay tolerancia lo importante es que no tenga rebabas, porque nuestros productos son para niños de meses hasta de 3 o 4 años máximo.”*

Lo importante para el trabajador es la motivación que su jefe le dé y no tanto el salario

*(frecuentemente)*

*“hay personas que no necesitan el dinero para motivarlos pero si por ejemplo los escucharan y les preguntas qué tienes? Pues ya por lo menos se desahogan.”*

*“yo creo que el supervisor no busca o no pregunta como se sienten, yo digo que con que tu jefe te salude pues ya es bonito, que te preguntaran ¿cómo te sientes? porque luego cuando te duele la cabeza pues uno tiene que andar buscando una pastillita. Yo creo que por ser humanos necesitamos que nos digan algo bonito.”*

*“yo creo que el que debería enseñar debe ser amable porque luego se generan resentimientos si les gritan o los regañan, al rato la gente ya no quiere trabajar contigo.”*

*“hace falta motivación para las personas porque muchas veces uno cumple con los lineamientos de la empresa pero luego no te lo reconocen por ejemplo para un permiso. Creo que falta integrarse y motivar.”*

**El trabajo en equipo genera un sentido de pertenencia**

**(rara vez)**

*“si me siento parte de la empresa y satisfecho, porque máquinas, armado y calidad somos un equipo.”*

**No hay un reflejo claro de su esfuerzo en los resultados de la empresa**

**(rara vez)**

*“con el trabajo pues si estoy satisfecho, porque le pongo todas las ganas del mundo, con los resultados no, pero de mi parte no me faltan ganas.”*

**PUNTO DE VISTA DEL EXPERTO**



## ***Producción de Empresa de Juguetes***

### ***Impresionismo***

Para el punto de vista del experto se tomó en cuenta los disfuncionamientos mencionados tanto por jefes como por personal de base entrevistados, incluyéndose los comentarios realizados en las sesiones de presentación.

A partir del análisis de los resultados considero que el nudo conflictivo es el estilo gestión del gerente de producción. El gerente de producción carece de competencias en gestión pero no las asume, es un líder despótico y autoritario, con una visión negativa de los trabajadores. De ahí el trato que se le da al personal operativo y la falta de reconocimiento que todo el personal tiene en la empresa.

A lo largo de la investigación se sintió un interés muy particular del gerente para que el diagnóstico fuera con pocos disfuncionamientos de su área, todo lo quería pasar a problemas de la gerente de personal. De acuerdo con nuestra interpretación el gerente buscaba en el trabajo un pretexto para conseguir el asenso al puesto de director de operaciones. La actitud del gerente fue todos están mal yo estoy bien.

El personal está desmotivado y no tienen un sentido de pertenencia a la empresa, lo que se refleja en la baja calidad de los productos.

La gestión de personal se sustenta en dar altas y bajas del personal, la empresa debería pasar a una gestión de recursos humanos con programas claros de reclutamiento, selección, motivación y mantenimiento del personal en la empresa.

No existe posibilidad de desarrollo para algunas categorías, siendo una de las causas de la desmotivación del personal.

Existe un buen posicionamiento de la empresa en el mercado de bajos recursos económicos, lamentablemente la mala calidad los está llevando a una pérdida en su posicionamiento.

La organización del trabajo se basa en la especialización, un trabajador una máquina y una tarea, en el área de armado, se observa una línea taylorista un trabajador una pieza a armar. Los defectos en la inyección de máquinas los lleva a retrasos en el armado de los juguetes ya que en ocasiones las piezas no entran en el juguete.

En el campo de acción denominado *Aplicación de la Estrategia*, los problemas se centran en la falta de un programa rector de desarrollo o la falta de comunicación de este plan estratégico al personal de base, lo que lleva a que los trabajadores lo tomen como un pretexto para no trabajar o para no involucrarse en su trabajo.

Existen graves problemas de comunicación-coordinación y concertación tanto en las áreas internas de la gerencia de producción como en las áreas de apoyo, como es ventas, administración.

Matriz de Convergencias Específicas

Empresa de fabricación de juguetes

**Tema:** Condiciones de Trabajo

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de base
<b>Acondicionamiento y arreglo de locales</b>	<b>Falta de seguridad e higiene</b>	<b>Las áreas de seguridad están delimitadas</b>	<b>Inseguridad fuera de la empresa.  El servicio médico no es adecuado para las necesidades de los trabajadores.</b>
<b>Material y aprovisionamiento</b>	<b>Problemas con moldes en el área de máquinas.  No se proporciona la herramienta adecuada y suficiente a los trabajadores  Falta mantenimiento a máquinas  Deficiencias en materiales</b>	<b>Las herramientas son improvisadas por los trabajadores  El equipo de seguridad es insuficiente</b>	<b>Los materiales son de segunda.  Se recibe material con rebaba y defectos.  El personal trae su propia herramienta de trabajo</b>

<b>Molestias</b>	<b>Temperaturas extremas</b>		<b>Ruido ambiental.</b>
<b>Cargas físicas de trabajo</b>			<b>Las condiciones de trabajo no son tomadas en cuenta.</b>
<b>Ambiente de Trabajo</b>	<b>El ambiente laboral es tenso</b>	<b>Es causado por la gente</b>	<b>Existe un maltrato al personal</b>  <b>El cambio de turnos afecta al ambiente laboral.</b>  <b>Los jefes no crean un buen ambiente de trabajo</b>

Matriz de Convergencias Específicas

Empresa de fabricación de juguetes

**Tema:** Organización del Trabajo

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de Base
<b>Repartición de tareas, misiones y funciones.</b>		<p><b>Los criterios para rechazar el material es visual</b></p> <p><b>El producto no está bien desde máquinas y no hay personal que lo detecte</b></p>	<p><b>Control de calidad no revisa las piezas que salen de máquinas y llegan defectuosas</b></p> <p><b>No hay quien lleve los materiales a las líneas de ensamble.</b></p> <p><b>Los tiempos de las máquinas son asignados por el supervisor</b></p> <p><b>Las cargas de trabajo son la causa de la rotación de personal.</b></p> <p><b>Los supervisores no hacen su trabajo</b></p>

			hasta que no llega el jefe.
<b>Reglas y Procedimientos</b>		<b>No se aplican reglas y procedimientos en el proceso de trabajo</b>	<b>Las máquinas no son asignadas por habilidades ni por puesto del trabajador.</b>

Matriz de Convergencias Específicas

Empresa de fabricación de juguetes

**Tema:** Comunicación-Coordinación-Concertación

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de Base
<b>Relaciones con los servicios circundantes</b>	<b>Falta 3C con control de calidad y con diferentes áreas de la empresa</b>		
<b>Transmisión de informaciones</b>	<b>Faltan dispositivos de 3C</b>		
<b>3C Vertical</b>	<b>Falta comunicación en los trabajadores de nuevo ingreso</b>  <b>Falta 3C entre supervisores y trabajadores</b>		
<b>3C Horizontal</b>		<b>La comunicación con otras Bibliotecas de la Universidad es ineficiente.</b>	<b>Falta 3C entre trabajadores</b>

Matriz de Convergencias Específicas

Empresa de fabricación de juguetes

**Tema: Gestión del Tiempo**

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de Base
<b>Planeación y Programación de Actividades</b>	<p>Hay actividades no programadas que afectan el cumplimiento de agendas de trabajo</p> <p>Falta planeación en la producción</p>		
<b>Tareas Mal Asumidas</b>	El personal de confianza asume tareas del personal de base.		Las tareas mal asumidas llevan retraso y mala calidad
<b>Factores perturbadores de la gestión de tiempo</b>			<p>Actividades imprevistas</p> <p>Distracción durante las actividades.</p> <p>Mala calidad de las piezas.</p>

Matriz de Convergencias Específicas

Empresa de fabricación de juguetes

**Tema: Formación Integrada**



Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de Base
<b>Adecuación formación-puesto</b>	<b>Falta formación para los empleados de nuevo ingreso</b>		
<b>Competencias disponibles</b>			<b>Los jefes no saben mandar</b>
<b>Dispositivos de Formación</b>		<b>A los supervisores si se les da cursos de capacitación</b>	<b>Los empleados aprenden a trabajar porque sus compañeros les enseñan.  No se dan cursos de capacitación</b>

Matriz de Convergencias Específicas

Empresa de fabricación de juguetes

**Tema:** Aplicación Estratégica

Subtemas	Convergencias	Específicas	
		Jefes	Personal de Base
<b>Gestión de Personal</b>	<b>No hay un adecuado sistema de reclutamiento y selección para los</b>	<b>Otra causa de rotación es que a la gente nueva no les gusta que se les ordene.</b>	<b>Los salarios bajos son la causa de la rotación de personal  Los salarios no se</b>

	<b>trabajadores</b>  <b>Los salarios bajos son la causa de la alta rotación</b>  <b>No hay oportunidad para ascender</b>	<b>En el área de máquinas hay discriminación para mujeres.</b>  <b>Una causa de la alta rotación es el alto porcentaje de madres solteras</b>  <b>En el área de máquinas hay más rotación porque se tiene que rolar turnos.</b>	<b>distribuyen con equidad</b>  <b>No se respeta el proceso de asignación de los vales de despensa</b>  <b>Los jefes no se preocupan en motivar a los trabajadores.</b>
--	--	---	---

Le plan d'actions stratégiques internes-externes

(Entreprise de jouets)

## **PILOTER LA CROISSANCE**

*Croissance externe.*

Augmenter les ventes de 20% chaque année à partir de 2003

Atteindre un positionnement de la marque dans les classes moyennes et basses

Réduire le retour des commandes causées par la mauvaise qualité des produits

Améliorer la qualité des produits

*Croissance interne.*

Améliorer la sécurité et l'hygiène de l'usine dans le secteur de production

Mettre en place des processus de contrôle de qualité depuis la conception des moules jusqu'au montage des jouets

Améliorer la distribution des espaces physiques

Éliminer les bavures de plastique dans le processus d'injection

*Réaliser un programme de formation en systèmes de qualité totale*

*Renforcer le potentiel humain actuel et futur de l'entreprise*

*Développer une politique de Ressources Humaines harmonieuse qui intègre tous les secteurs de l'organisation vers une gestion de qualité*

*Atteindre un marketing où tous les acteurs organisationnels internes et externes partagent nos objectifs stratégiques de qualité pour la satisfaction du client*

**Objectifs sur l'environnement externe (Marché-Produit)**

*Augmenter la pénétration dans chacun des magasins*

Améliorer la qualité des produits

Réaliser une recherche pour produire des jouets nouveaux et de grande acceptation de la part des très jeunes clients

**Objectifs sur l'environnement interne (réduction de dysfonctionnements)**

*Améliorer les processus de production orientés vers la qualité*

Révision de tous les processus de production

Améliorer la qualité des moules de fabrication afin d'éviter les débordements de plastique.

Intéresser le personnel aux objectifs de qualité de l'entreprise

Créer les compétences nécessaires en techniques de production

*Atteindre une standardisation de qualité des produits*

Standardiser la qualité des produits

*Etablir un système d'information des processus de production qui permettent de détecter des failles*

**Renforcer le potentiel humain**

Améliorer la gestion des ressources humaines

Etablir des politiques d'embauche, de sélection et d'évaluation des ressources humaines

Elaborer les plans de formation intégrée avec l'objectif de développer des compétences qui génèrent de la valeur personnelle et organisationnelle

Etablir des politiques de développement de nos ressources humaines

Etablir une gestion participative qui développe un marketing intégral

Faire de chaque responsable hiérarchique un manager stratégique socio-économique.

Mettre en place le CAPN où soit spécifiées la participation des travailleurs à la réduction des coûts cachés ainsi que leur rétribution pour avoir satisfait les objectifs

## ANNEXE 3 ENTREPRISE DE CONSEIL EN ENVIRONNEMENT

### 3. Entreprise de conseil en environnement

#### 3.1. Lignes commerciales (LC)

L'entreprise consultante, conseille, planifie et exécute des projets en garantissant la durabilité économique, sociale et environnementale des lieux et entreprises où ils sont réalisés et qui appartiennent aux secteurs suivants.<sup>158</sup>

Etudes de Marché.

Etudes de Faisabilité Economique

Etudes d'Evaluation Economique et Financière

Plans de Développement Régional.

Plans de Développement Urbain.

Etudes de Voirie et Transport.

Etudes de Faisabilité Environnementale, manifestations d'impact Environnemental, élaboration de Plans Directeurs et Projets Exécutifs

Réalisation de projets sur des bases environnementales et d'efficacité écologique, d'Hôtels Ecologiques, de Terrains de Golf, de Parcs Touristiques et de Développements de Logements etc.

Développements touristiques durables (écotourisme, tourisme d'aventure, développements durables.)

Éducation, Formation, conseil et communication sur des questions relatives à l'environnement, dans des communautés, des centres d'enseignement, des entreprises et des services administratifs de l'Etat.

Agroécologie. Production durable d'aliments et autres produits.

---

<sup>158</sup> La empresa consultora. Proyectos de desarrollo sustentable medio ambiente, ecoturismo. Planeación regional y desarrollo urbano. México Mai 2002. p. 2.

Concept, construction et installation de Systèmes d’approvisionnement, de potabilisation, d’emmagasiner, de distribution et d’utilisation rationnelle de l’eau.

Systèmes biologiques de traitement et réutilisation de l’eau résiduelle et de bio remédiation de sites pollués.

Utilisation d’énergies non polluante ( solaire, éolique, biomasse), économie énergétique.

Il faut signaler que cette entreprise prête ses services à des compagnies privées, mais qu’elle développe aussi des projets pour des institutions gouvernementales, nationales et internationales., dans les secteurs de Conseil et Projets pour le Développement durable, Programmes d’Utilisation Durable des moyens, Ordonnement Ecologique du Territoire, Evaluations d’impact environnemental de Impacto Ambiental, Utilisation Durables des Ressources, Faisabilité Environnementale de Projets et de technologies de l’environnement

Parmi les projets les plus importants développés en accord avec le gouvernement fédéral et celui des états, à niveau national et international, nous pouvons remarquer :<sup>159</sup>

Alignements Normatifs d’Application à la Gestion de l’Environnement de Projets Touristiques de la Région Côtière des Caraïbes Mexicaine, pour le ministère de l’Environnement et des Ressources naturelles (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales :SEMARNAT) dans le Quintana Roo.

Alignements Écologiques pour le Projet de la Norme officielle Mexicaine pour les Terrains de Golf. Sous-secrétariat de Promotion et Normativité de la SEMARNAT.

Plan d’assainissement et de restauration écologique dans la zone Chinampera de Xochimilco – Tláhuac, et Proposition d’Ingénierie de Traitement de l’Eau pour le nettoyage du Lac. Delegación Xochimilco du D.F. (Plan Lago).

Expertise en matière d’environnement pour la construction de Hôtel Marriott à Cancún, Quintana Roo. Ministère Fédéral de Protection de l’Environnement. (Procuraduría Federal de Protección al Ambiente: PROFEPA).

---

<sup>159</sup> Ibid. p. 4

Expertise en matière d'environnement pour la Lagune Artificielle de Puerto Aventuras, Quintana Roo. Ministère Fédéral de Protection de l'Environnement. (Procuraduría Federal de Protección al Ambiente: PROFEPA).

Conseil en environnement et restauration écologique de la Laguna Larga à Cayo Cocos, Cuba. FONDS de Cubanacan et Académie des Sciences de Cuba.

Conseil en environnement pour le projet de construction de l'Aéroport de Texcoco, pour le gouvernement de l'Estado de México.

Programme d'Aménagement urbain du Centre de Tierra Blanca. Secrétariat de Développement Régional du Gouvernement de l'Etat de Veracruz.

Programmes de Développement de Tourisme ordonnancement de Ríos Cazonos y Pescados. Secrétariat de Développement Régional du Gouvernement de l'Etat de Veracruz.

Alignements Normatifs pour le Plan de d'Aménagement du Patrimoine Mondial, Naturel et Culturel de l'Humanité UNESCO, Gouvernement de México et de la Delegación Xochimilco.

Conception d'un Plan Directeur d'Utilisation Durable de l'Eau à México, pour la Direction Générale de Construction et Opération Hydraulique (DGCOH) du Gouvernement du D.F.

### 3.1.2 Unités stratégiques commerciales

Une unité stratégique commerciale est une division, un département ou une ligne de produit qui constitue une opération financière à l'intérieur de la compagnie.<sup>160</sup> La définition de ce concept nous permet d'identifier quatre Unités Stratégiques Commerciales pour l'Entreprise de Conseil en Environnement.

---

<sup>160</sup> Leonard, Goodstein. et al., *Planeación estratégica aplicada*, p. 271



1 Fondation pour le Développement Durable

2. Technologie Durable

3. Ecologie et Restauration (Conseil et études de l'environnement)

4. Tourisme Durable

Chaque Unité comprend des lignes commerciales qui sont les produits ou les services contenus. Nous présenterons maintenant une brève description de chacune des unités et ses lignes

#### 3.1.2.1 Fondation

La Fondation écologique vise un développement durable et la participation active de tous les secteurs de la population à des projets qui garantissent la préservation de l'environnement, la revalorisation et la conservation culturelle, la création d'emplois et les opportunités pour tous.<sup>161</sup>

Il s'agit d'une institution non lucrative dont la fonction basique est la recherche du développement durable par l'ouverture de la conscience et l'expérience de la participation directe au travail communautaire, qui offre de nouvelles alternatives pour améliorer la qualité de la vie ainsi que la situation socioéconomique, en même temps que sont visées la conservation et l'utilisation durable des ressources naturelles

Par des processus de planification participative, d'éducation et de formation, on arrive à l'intégration de la communauté avec les secteurs privés et publics, les centres de recherche et les entreprises, unis dans un même effort pour trouver des solutions tendant vers une meilleure qualité de vie.

---

<sup>161</sup> Information consultée directement de la page web de la empresa consultora.com.mx

La Fondation a pour objectif de proposer et promouvoir des actions stratégiques qui rendent possible la durabilité des activités économiques, par le développement social, économique et culturel, en harmonie avec le contexte naturel, ceci en générant et promouvant des projets basés sur les besoins des communautés, afin de trouver des solutions efficaces aux problèmes d'environnement.

Les lignes commerciales de cette Unité sont:

développement durable pour la communauté sans esprit de profit économique

formation par le biais d'ateliers

projets productifs

marché juste

Figure 14. Intégration de communautés au développement durable





### 3.2.2 Technologie durable

Cette entreprise se consacre à la recherche, au concept, à la construction, à l'installation et mise en marche de systèmes technologiques environnementaux, pour l'économie d'énergie, le traitement et le recyclage des eaux usées, les systèmes agroécologiques, l'application de l'énergie solaire et éolienne, l'architecture du paysage, la bio climatisation et la qualité de l'environnement.<sup>162</sup>

Une des spécialités de cette organisation est le développement de projets durables. En proposant des solutions fondées sur le principe de durabilité et de respect de l'environnement, en appliquant des technologies alternatives hautement efficaces à visée de protection des ressources naturelles et respect des communautés, Eco Red contribue au développement socioéconomique en harmonie avec l'environnement, en favorisant l'investissement, la création d'emplois et de revenus ainsi que le bien être économique et social pour une amélioration de la qualité de vie.

Cette entreprise, par la Technologie durable, a établi des accords de transférence de technologie avec des centres de recherche et des institutions spécialisées dans la préservation de l'environnement, nationaux et internationaux ainsi qu'avec un réseau de spécialistes en diverses branches des sciences et technologies de l'environnement, il s'agit d'une entreprise d'avant garde dans le concept et l'application de technologies de pointe pour le développement durable.<sup>163</sup>

Elle a développé dans ce secteur:

concept et construction d'hôtels et maisons

traitement et recyclage des eaux usées

recyclage des résidus solides

---

<sup>162</sup> idem p. 6

<sup>163</sup> La empresa consultora. op cit. p. 8

bio re médiation de sites pollués

applications d'énergie solaire et éolique

conseil technique et scientifique

Parmi les concepts, constructions et mise en opération d'usines de traitement, nous pouvons remarquer:<sup>164</sup>

Parc Eco – Archéologique Xcaret, Q.Roo.

Hôtel et SPA à San José Purúa, Michoacán.

Hacienda Atlamaxac, Puebla.

Baie de Sayulita, Nayarit.

“Hotelito Desconocido” Cruz de Loreto, Jalisco.

Ensemble Écologique Casa del Árbol, D.F.

Immeuble de sièges sociaux Grupo De Gasa, Tlalpan, D.F.

Immeubles d'appartements résidentiels Hipódromo, D.F.

Stations service Écologiques de Córdoba, Ver. et Querétaro, Qro.

Concessionnaire Automobile Las Aguilas, General Motors, D.F.

Amplification du système de traitement des eaux usées Parc Eco-archéologique Xcaret, Quintana Roo.

Système de Bio traitement tertiaire pour eau traitée Hôtel Moon Palace, Quintana Roo.

---

<sup>164</sup> La empresa consultora. op cit p. 7

Ces technologies sont orientées vers la préservation et l'utilisation durable des ressources par le moyen de solutions pratiques et économiques.

Dans cette Unité les Lignes commerciales sont:

Reforestation

Bio remédiation des sols et corps d'eau

Maniement intégral des aquifères et des ruisseaux

Système d'arrosage

Bio climatisation

Économie d'énergie

Utilisation d'énergies alternatives

Systèmes agro écologiques

Contrôle d'Acuaculture

Architecture de paysage

Terrains de golf

Elle propose aussi des solutions intégrales à de graves et actuels problèmes d'environnement comme la rareté de l'eau, la déforestation, la pollution de l'atmosphère, de l'eau et des sols, la faible production agricole et l'utilisation inefficace de l'énergie.

Elle dispose d'une vaste expérience et d'un réseau d'experts associés et d'entreprises spécialisées avec qui elle a établi des accords de transférence de technologies..

Figure 15. Centrale de traitement des eaux usées



### *3.1.2.3 Ecologie et Reforestation*

L'entreprise dispense un conseil intégral spécialisé en développement de projets durables principalement dans les secteurs du tourisme, du développement du logement et expansion urbaine et industrielle. La technologie et les concepts de l'entreprise sont appliqués à des

centres de loisirs, des parcs à thèmes, des zones en restauration, des secteurs naturels protégés, des terrains de golf, des spas et des marinas.<sup>165</sup>

Elle a intégré un groupe multidisciplinaire de consultants et de chercheurs qui prenant comme point de départ la connaissance écologique, appliquent des techniques d'environnement et proposent des solutions qui garantissent la conservation et l'utilisation durable des ressources naturelles dans des projets dont le succès est garanti.

Elle a développé des études sur la faisabilité environnementale, études écologiques spéciales, plans conceptuels, études de marché, conseil pour des développements de type écologique, projets de restauration de l'environnement:<sup>166</sup>

Club Campestre Ecológico Tlalaxco. Développement Écologique à Sta. Ma. Atarasquillo, Edo. de México.

Parc Ecologique de Nativitas, Xochimilco, D.F.

Villas Punta del Sol, Cozumel, Quintana Roo.

Complexe Ecologique Tlalpuente, D.F.

Restauration environnementale et agro écologique de la Zone des canaux de Xochimilco, D.F.

Un des secteurs de spécialisation en Ecologie et Restauration est celui des Terrains de Golf basée sur l'application de normes en environnement pour terrains de golf, mise à profit et utilisation durable de l'eau, projets sur des bases environnementales, conservation de la flore et de la faune ; nous présenterons maintenant les activités les plus représentatives réalisées sur ce thème.

Prospection Technique de concepts environnementaux pour des Terrains de golf au Texas, en Californie et en Floride, USA.

---

<sup>165</sup> [www.la\\_empresa\\_consultora.com.mx](http://www.la_empresa_consultora.com.mx)



Système de Traitement et utilisation intégrale de l'eau pour le Club de Golf "La Hacienda", Estado de México.

Technologie pour le Terrain de Golf Ecologique de Santa Fe, Mexico.

Proposition technique environnementale de Terrains de Golf du Projet Interbosques, Estado de México.

Prospection technique de la problématique environnementale du Club de Golf Playacar, Quintana Roo.

Etude de Faisabilité environnementale pour Terrain de Golf, études écologiques spéciales, mesures de prévention, compensation et mitigation, suivi de facteurs conditionnants, conseil en concept pour le Terrain de Golf Ecologique, Cozumel Country Club.

Etudes de Faisabilité en environnement pour Terrain de Golf, études écologiques spéciales, manifestation d'impact environnemental, plan de conduite, mesures de prévention, compensation et mitigation, suivi de facteurs conditionnants, conseil en concept pour le Terrain de Golf Ecologique, Moon Palace, Quintana Roo.

Etude de Faisabilité environnementale pour Terrain de Golf, Puerto Cancún, Quintana Roo<sup>167</sup>

Les Lignes commerciales mises en oeuvre dans l'Unité Stratégique sont :

Ordonnement écologique

Impact Environnemental

Concept Ecologique des projets

---

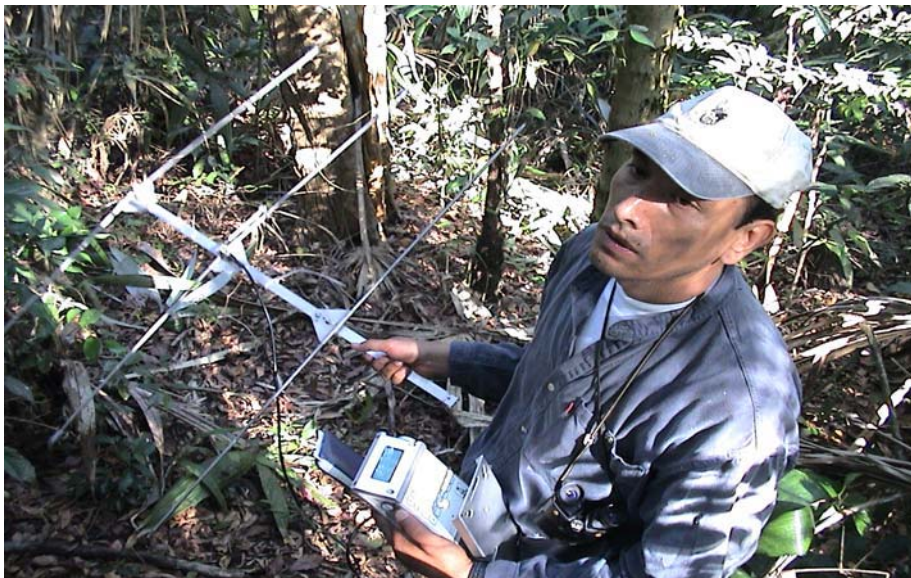
<sup>166</sup> La empresa consultora. Op cit p. 9

<sup>167</sup> idem

Figure 16. Conduite et sauvetage environnemental



Figure 17. Géopositionneur



ure 18. Contrôlê va satellite



Figure 19. Terrains de Golf Ecologiques





#### *3.1.2.4 Tourisme durable*

Le tourisme est aujourd'hui, pour de nombreux pays, parmi eux le Mexique, l'activité économique la plus importante. Ce secteur de plus en plus fort, vise un contact plus proche avec la nature et les cultures locales ; le touriste voyage à la recherche d'expériences et d'aventures en milieux naturels tout en se reposant, pratiquant des activités sportives et préservant sa santé

Le Mexique est pour ces nouveaux touristes un pays très attractif, qui se soucie pour proposer des projets nouveaux et rénover les sites à l'environnement détérioré à cause d'un développement touristique mal planifié.

Dans cette Unité, l'entreprise de conseil en environnement a effectué des diagnostics écologiques ; l'analyse des conséquences sur l'environnement géographique et humain causées par un certain tourisme a mené à l'identification de produits, à la conception et la planification de circuits, à la promotion et conduite de :

Plan Directeur de Tourisme Durable pour l'Etat de Veracruz

Plan Directeur de Circuits de Tourisme Durable pour l'Etat de Chiapas

Développement de Tourisme Durable sur l'Ile Acapulco Papagayo, Guerrero.

Plan de Développement de Tourisme Durable de Los Azufres et Morelia, Michoacán.

Plan Directeur pour le Développement Touristique Durable du Sud de Sonora

Programme pour le Développement Durable de la Côte de Oaxaca.



Développer le tourisme sans nuire à la nature, est un des principaux objectifs de l'entre prise de Conseil. C'est pourquoi, elle a participé à de nombreux projets dans le pays, réalisant des études de faisabilité et d'impact environnemental.<sup>168</sup>

Les Lignes commerciales qu'elle suit sont les suivantes.

Concept écologique de complexes touristiques modernes ( cours de formation et d'éducation en environnement pour le secteur touristique).

Création de Plans Directeurs régionaux.

Projets d'Écotourisme et de Tourisme d'Aventure

Figure 20. Circuits de tourisme

---

<sup>168</sup> idem



### 3.2 Entretiens réalisés

29/mai/2003: 1 personne d'Études, chargé de la réalisation de manuels visant l'obtention de permis de la part de l'entreprise certifiante entre autres fonctions

29/mai/2003: 1 membre de la direction

30/mai/2003: Groupe A, formé d'un membre du personnel administratif et de réception

30/mai/2003: Groupe B, 1 assistant de direction, matériel d'étude et de concepts

02/juin/2003: Groupe C, formé d'1 assistant de direction et de messagerie

02/juin/2003: 1 membre de la direction

POPULATION INTERROGÉE<sup>169</sup>

#### **COMPOSITION DE LA POPULATION DES MEMBRES DE LA DIRECTION**

1 Directif chargé de la partie opératoire de l'entreprise

1 Directif chargé de la partie administrative de l'entreprise

Total: 2 entretiens
---------------------

#### **COMPOSITION DE LA POPULATION GROUPE A**

---

<sup>169</sup> Information recueillie dans Consuelo, Miriam : *Planeación estratégica* , recherche menée par les étudiants de 12ème trimestre de la filière Administration de la UAM-X dirigée par le Professeur Griselda Martínez Vázquez.

1 Administratif

1 Réception

Total: 1 entretien

## **COMPOSITION DE LA POPULATION GROUPE B**

1 Assistant de direction

1 Département de Concept

2 Département d'Études

Total: 1 entretien

## **COMPOSITION DE LA POPULATION GROUPE C**

1 Assistant de direction

1 Messenger

Total: 1 entretien
--------------------

Source: Consuelo Juárez Miriam, González Del Olmo Liliana, Martínez Tovar Ismael et Salvador Rentería Alejandra, Recherche auprès de l'Entreprise en Conseil en Environnement, *Planeación Estratégica Aplicado*, dirigée par le Professeur Griselda Martínez, septembre 2003.

### 3.3 Analyse des Concurrents

La rivalité qui peut exister dans le secteur des entreprises consultantes est élevée, en effet nombre d'anciens serviteurs publics ouvrent leurs propres entreprises; ils ont l'avantage, si on compare avec les entreprises déjà établies, de connaître parfaitement les normes et d'avoir des relations d'amitié avec les membres de la SEMARNAT, cela représente un avantage, surtout par rapport aux concurrents. Le degré de rivalité entre les concurrents conduit les entreprises à élever la compétitivité pour éviter que leur niche ne soit déplacée du marché, à établir des différenciations ainsi que le signale Porter( 2002)..

La rivalité intense entre les entreprises consultantes en environnement est liée à plusieurs facteurs, comme par exemple, le volume de la concurrence, les coûts fixes élevés ( ce qui fait que la lutte pour diminuer ces coûts est constante), les intérêts corporatifs et technologies de pointe entre autres. Dans ce sens nous pouvons dire que quant au nombre des concurrents au Mexique, ce sont les grandes entreprises qui dominent, même si les petites sont beaucoup plus agiles vis à vis des clients.

Sur le tableau suivant, nous présentons les principales entreprises de conseil..

Tableau 15 Principaux concurrents de l'entreprise en conseil en environnement.

<b>Principaux Concurrents</b>
Adferi Consultants en Environnement S.A. de C.V.
Ambtec S.A. de C.V.
Bufete Ambiental Técnico S.A. de C.V.
Calidad Mexicana Certifica A.C.
Consultores Ambientales
Consulteurs en planification et ingénierie environnementale
Ecología Calpin S.A. de C.V.
Especialistas Ambientales S.A. de C.V.

### 3.4 Analyse des fournisseurs

Ainsi que le signale Porter, “ *le pouvoir de négociation des fournisseurs se manifeste quand les prix augmentent ou quand la qualité des biens acquis diminue. En effet, les*

*fournisseurs peuvent restreindre la rentabilité d'une firme en l'empêchant de récupérer ses coûts.* <sup>170</sup>:

Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs est élevé, quand l'entreprise doit réduire ses délais de livraison, ceci se produit principalement à cause du manque de planification des projets. Les fournisseurs qui peuvent alors altérer la composition des coûts, sont les autres entreprises consultantes qui sont engagées pour réaliser une partie des projets, ce sont: des spécialistes en faune et flore, en ordonnement écologique, concept de centrale de traitement, et construction de centrale de traitement.

### 3.5 Analyse des clients

A partir de l'analyse contenue dans le rapport financier de l'entreprise, il est possible de déterminer le pourcentage de participation des clients dans les unités commerciales de celle-ci, objet de notre étude, en particulier de Golf & Resort, avec qui l'entreprise de conseil a réalisé des études d'impact sur l'environnement ainsi que MIA pour le projet qui concerne la troisième étape de la zone touristique de Cancún, il faut remarquer qu'à partir de ces données nous pouvons constater que les revenus de l'entreprise dépendent pour presque 35% de ce projet et que l'agence immobilière Ritco avec le projet de Morelos II y contribue pour presque 21 %, ce qui représente 56% des revenus des deux entreprises.

La concentration élevée des clients vulnérabilise fortement l'entreprise, il est donc indispensable qu'elle diversifie sa clientèle. Un autre client important est représenté par la Semarnat, ministère du gouvernement mexicain, qui établit les normes en matière d'écologie.

Selon l'analyse de Pareto, si 20% des clients concernent 80% des ventes totales, leur pouvoir de négociation sera très fort et désavantagera l'entreprise. Nous avons déterminé pour l'entreprise que nous étudions que 20% des clients accaparent 56% des ventes, le pouvoir de négociation reste donc aux mains de l'entreprise et non à celles des clients, cependant son niveau de vulnérabilité reste considérable.

---

<sup>170</sup> Quinn James, "Análisis de estrategia" dans *El proceso estratégico*, 1993, p. 81-94



Sur le graphique suivant nous présentons de manière plus claire la diversité des clients de l'entreprise de conseil ainsi que leur participation aux ventes totales.

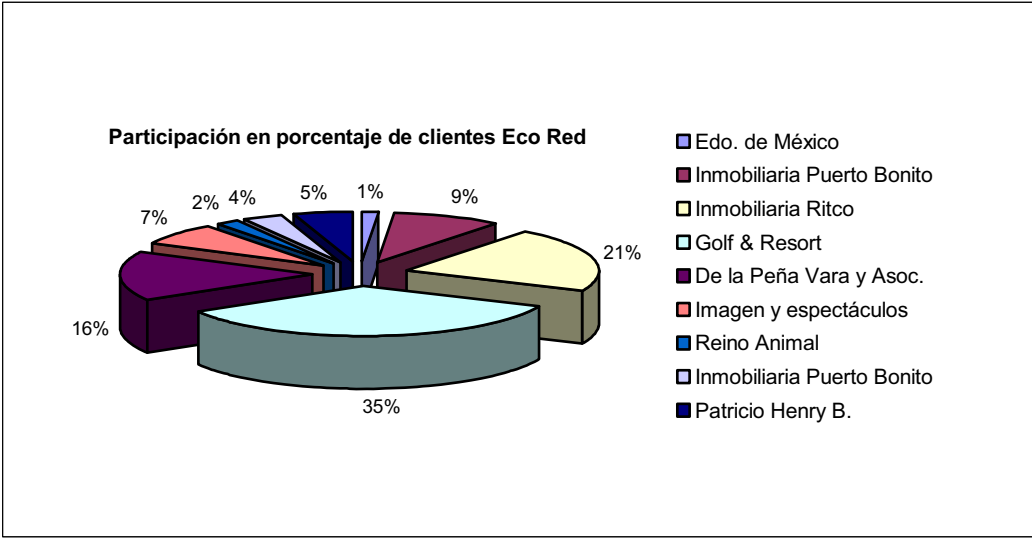


Figure 21. Distribution des Clients

Source: Elaboré à partir des états financiers fournis par l'entreprise

### 3.6 Analyse des Ventes

Nous analyserons maintenant les ventes réalisées par l'entreprise, objet de notre étude, depuis le début de son activité, jusqu'à nos jours.

*Le profil stratégique de l'organisation, particulièrement ses niveaux de créativité, de prise de risques et son souci de compétitivité.*

Nous pouvons identifier, à partir de ce profil les caractéristiques de l'entreprise qui faciliteront ou non la mise en place du plan stratégique. C'est le cas de la créativité, comme nous l'avons déjà signalé. Cette caractéristique peut représenter pour l'entreprise un avantage compétitif..

Le personnel de l'entreprise de conseil se caractérise par son haut niveau de créativité pour le développement de projets et de nouvelles Lignes commerciales, cependant le manque d'une structure organisationnelle appropriée a affecté la réalisation de plusieurs projets pour la recherche de nouvelles niches sur le marché.

L'entreprise, ce caractérise d'autre part pour avoir un niveau d'expérience et d'apprentissage haut, ses connaissances en études d'impact en environnement et la disposition des travailleurs pour apprendre davantage l'a, en particulier, amenée à se positionner comme entreprise leader dans le domaine du conseil en *environnement*.

*Les moyens du système pour exécuter les diverses stratégies choisies par l'entreprise pour atteindre ses objectifs.*

L'importance de considérer les moyens dont dispose l'entreprise en conseil déterminera en grande partie la formulation appropriée des stratégies.. Alors, l'entreprise sera en mesure de définir si elle dispose ou non de la capacité à

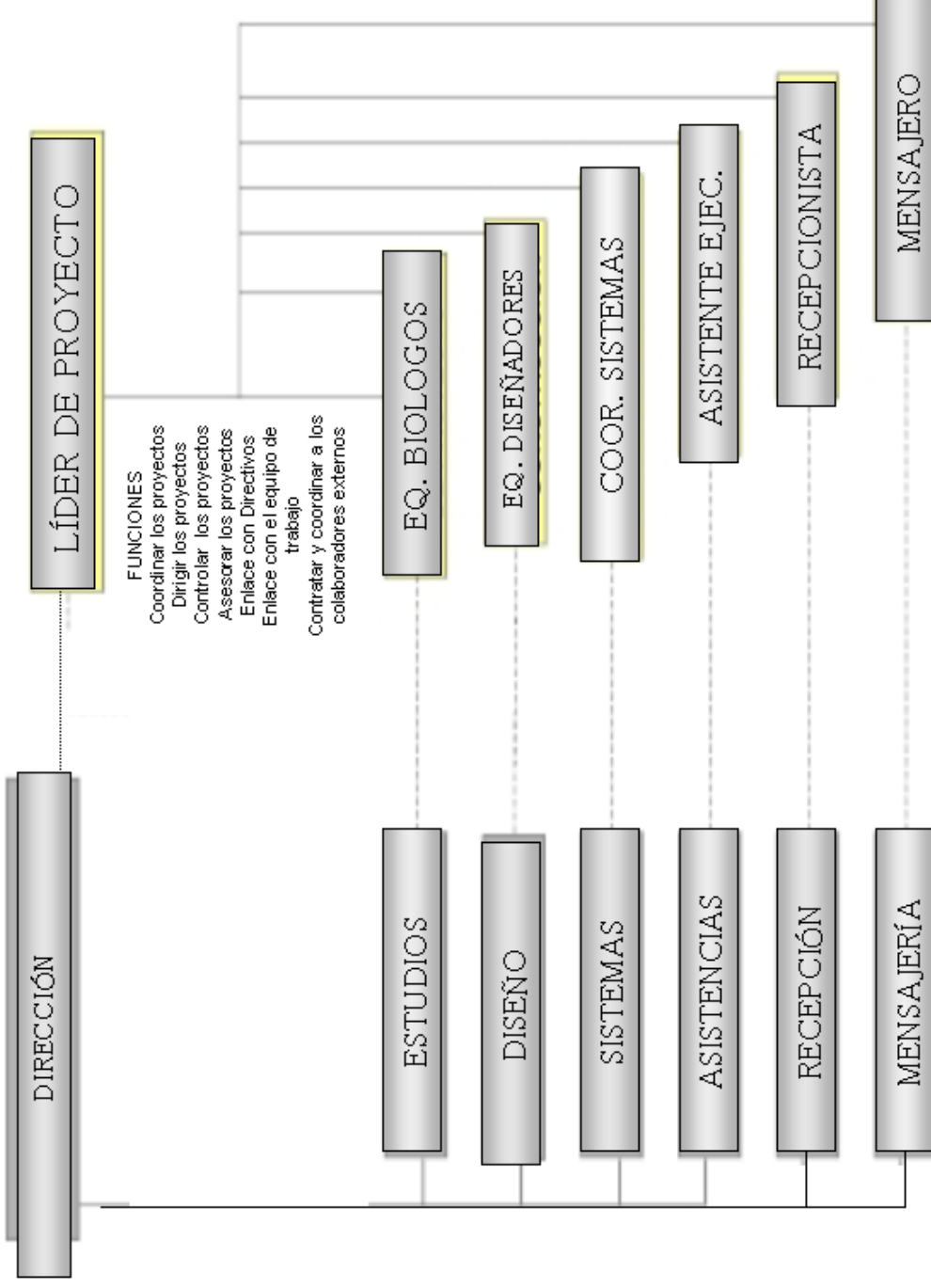
assumer les stratégies à développer. Il deviendra alors possible de décider de l'acquisition de moyens ou de la ré assignation de certains moyens à d'une Ligne commerciale à une autre.

Un autre élément à examiner comme étant partie de l'analyse des moyens concerne le système d'administration de l'accomplissement, c'est à dire de se demander si le système d'évaluation et de rétribution de l'entreprise est un obstacle ou un atout pour accomplir leur mission, dans ce cas on constate une faiblesse dans la gestion des ressources humaines à cause du manque d'outils d'évaluation et de système d'encouragements pour les employés.

*Une analyse de la culture organisationnelle actuelle incluant la manière de réaliser des opérations financières.*

L'importance des valeurs et des croyances qui déterminent les comportements de l'organisation, constitue un des facteurs essentiels de la formulation du plan stratégique. L'analyse consiste à évaluer principalement depuis la culture qui prédomine actuellement pour l'entreprise de conseil jusqu'à la détermination de la culture idéale ce qui engendre les conditions appropriées à la formulation et la mise en place des stratégies.

# ORGANIGRAMA MATRICIAL



**POMP\***

**EMPRESA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL**

(julio 2003-diciembre2003)

<b>PRODUCTO OBJETIVO</b>	<b>PRODUCTOS MÉTODOS</b>	<b>PRODUCTOS PRESTACIONES</b>
Trasmitir el conocimiento sustentado principalmente en la investigación, así como su formación didáctica, pedagógica e interdisciplinaria.	Elaborar un diagnóstico socioeconómico. Diagnóstico cualitativo de disfuncionamientos.	Realizar entrevistas individuales a: Dirección Ejecutiva y Dirección Corporativa
Vincular la investigación en la problemática de las pequeñas empresas mexicanas.	Diagnóstico cuantitativo: costos ocultos	
Coadyuvar en mejorar los resultados económicos y sociales en la empresa	Elaborar el punto de vista del experto	Realizar entrevistas en grupo a todo el personal de la empresa.
Definir el tipo de organización	Presentar el efecto espejo	
Proponer políticas de personal.		Análisis de los disfuncionamientos invocados por los actores.
Elaborar los indicadores de control.	Aplicación operacional de las herramientas	

---

\* La correspondencia entre las tres columnas no es analítica sino global: el conjunto de objetivos está relacionado con el conjunto de métodos y prestaciones

<p>Mejorar la gestión de personal</p> <p>Mejorar el sistema de información financiera.</p>	<p>de gestión del management socioeconómico</p> <p>Matriz de competencias</p> <p>Gestión del tiempo</p> <p>Plan de Acciones Prioritarias</p> <p>Ficha de resoluciones</p> <p>Elaborar el Plan de Acciones Prioritarias, realizado por:</p> <p>Grupos de proyecto amplio. Integrado por el consejo de administración</p>	<p>Identificación por dimensión, con ideas claves.</p> <p>Presentación del diagnóstico al grupo de conducción.</p> <p>Estimación de los costos ocultos</p> <p>Elaborar el Plan de Acciones Prioritarias</p> <p>Elaborar Grille de Competencias</p>
--	---	--

**UAM – XOCHIMILCO - ISEOR**

---

*DIAGNÓSTICO DE  
DISFUNCIONAMIENTOS DESDE LA  
PERSPECTIVA DE LOS  
TRABAJADORES*



**UAM - XOCHIMILCO**

# **DIAGNÓSTICO VERTICAL**

**SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN  
ENTREVISTADA**

**2 CONJUNTOS**

**ADMINISTRATIVO  
ESTUDIOS**



# COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PERSONAL

<b>SUB - POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ENTREVISTAS</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>
Administrativo y recepción	1	2
Personal de estudios	1	4
Asistente de dirección y mensajero	1	2

<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
--------------	----------	----------

# **ETAPAS DE REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO (1)**

## **PARTE CUALITATIVA**

### **1.- Realización de 3 entrevistas**

Para recensar los disfuncionamientos

### **2.- Selección de frases testimonio de los entrevistados**

3.- Clasificación de frases testimonio en temas, sub-temas e ideas clave y cálculo de frecuencias.

## **ETAPAS DE REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO (2)**

**PARTE DE COSTOS OCULTOS**



1.- Selección de disfuncionamientos elementales dentro de las entrevistas individuales realizadas en la parte cualitativa

2. Realización de 2 entrevistas de costos ocultos

3.- Retomar la descripción de actos de regulación y cálculo de costos ocultos.

# CORRESPONDENCIA DE FRECUENCIAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PERSONAL DE BASE

*Sin mención*

*menos de 15%*

*Rara vez*

*15% - 29%*

*Bastantes veces*

*30 % - 49%*

*Frecuentemente*

*50% - 64%*

*Muy frecuentemente*

*65% - 89%*

*Siempre*

*90% - 100%*



## CONDICIONES DE TRABAJO

### *MATERIAL Y APROVISIONAMIENTO*

#### **Adaptación a las necesidades**

#### ***ACTUALIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO***

***(bastantes veces)***

“El equipo de cómputo es armado y tiene muchos años de trabajo.”

“En cuanto a materiales y herramientas sí, un poco fallando las computadoras.”

“No hay un programa de renovación de equipo, el equipo que se utiliza es muy viejo; lo que más falta es un programa de renovación de equipo.”

Falta de material para el desempeño de las actividades

*(bastantes veces)*

“La empresa carece de fotocopidora, ngargoladota y todo lo que es el equipo básico para oficina.”

“Nos hacen falta herramientas de campo. Necesitamos planear la compra de herramientas de acuerdo al trabajo que hay que realizar.”

“Les cuesta mucho trabajo comprar equipo.”

“Hace falta el plotter para que sea más barato, imprimir directamente aquí nosotros, no llevar el trabajo.”

### ***HORARIOS DE TRABAJO***

#### ***EXTENSIÓN EN EL HORARIO DE TRABAJO***

***(rara vez)***

“Pues supuestamente el horario de trabajo en la otra oficina era de 9 a 6 de la tarde, cosa que la gente de otros departamentos se quedan más tarde, entonces no hay respeto al horario.”

“el horario es de palabra, porque tienes que terminar y sales tarde.”

### ***AMBIENTE DE TRABAJO***

#### **FACTORES DE PERTURBACIÓN DEL AMBIENTE**

Ambiente perturbado por el sentimiento de favoritismo

**(bastantes veces)**

“Hay ciertas diferencias pero son mínimas.”

“ Hay apoyo de todos, sólo con una persona hay diferencias.”

“No se sabe distribuir el trabajo. Se satura a unos de trabajo y otros no hacen nada, siento que hay favoritismo.”

“Hay mucho favoritismo, sabemos que si hay que recortar el personal se van a quedar por favoritismo.”

“No podemos hablar o decir algo, o sea ya conocemos a esa persona y es que si hablamos mal se pone en nuestra contra y como tiene preferencias nos perjudica ya salieron dos personas por su culpa, entonces no nos queremos arriesgar.”

## *RELACIONES ENTRE EL PERSONAL Y LOS JEFES*

### **Percepción de desigualdad en las relaciones laborales**

*(rara vez)*

*“hay una preferencia especial de la dirección hacia X persona, este problema es de que no a todos nos tratan igual, hay preferencias y no se vale, somos una empresa y todos somos iguales.”*

### **Ambiente de trabajo perturbado por el estado de ánimo de dirección**

*(rara vez)*

*“hay veces que sí uno trabaja a gusto pero depende del carácter de los jefes, porque luego vienen así como que muy alterados a todos les grita, entonces nos pone a todos en un ambiente muy tenso, es lo que no estamos muy bien, muy presionados.”*

### **Percepción del ambiente de trabajo ante la ausencia y presencia de los directivos**

*(rara vez)*

*“Cuando las personas de dirección no están el ambiente se vuelve más tranquilo no hay tanta tensión no hay ninguna persona que se quede cargada cada no sabe que hacer y están mas tranquilos sin presión de que están aquí los jefes y córrele para acá.”*

### *SENTIMIENTO DE FALTA DE CONSIDERACIÓN*

### **Falta de reconocimiento en la participación del trabajador**

*(rara vez)*

*“a mí si me gusta lo que estoy haciendo pero, como dice ella no valoran lo que hace uno, si porque hay unas personas que trabajan menos o no trabajan o no están en su trabajo”*

### *TRABAJO EN EQUIPO*

### **Existe una percepción de división entre grupos de trabajo**

*(frecuentemente)*

*“hay dos grupos, como que están separados, yo siento que algunas personas están separados, hay como dos no grupitos, como que no hay digamos no sientes el ambiente completo, sí hay separación.”*

*“pues puede ser, relaciones personales, de que tuvieron algún problema, o sea yo lo veo así, yo no he tenido problemas con nadie, pero si ves que hay separación.”*

*“Como que hay más comunicación con los de arriba, como que los de abajo y los de arriba.”*

*“El ambiente de trabajo lo sentimos pues pesado, si es que con algunas personas no hay la comunicación suficiente, es lo que nos falta, nos llevamos bien con unas y otras a veces nos saludan y otras no van contigo, como que no checan, no te dan el apoyo que tu necesitas como que quieren hacer todo ellas no informan.”*

*“no existe el trabajo en equipo entre nosotros.”*



## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

### *REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES*

#### ***EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN (EN GENERAL)***

Falta de personal para cubrir de manera óptima los proyectos

***(frecuentemente)***

*“desde mi punto de vista o hacia todos, bueno siento que por ejemplo diseño a veces se les carga mucho el trabajo, son dos personas, ahí sí necesitan más apoyo en este caso, nosotros también necesitamos apoyo pero es temporal, estamos muy cargados en este mes, necesitamos una persona que venga a cubrir ciertos aspectos, pero es temporal, ya si es el caso por un tiempo nos quedamos, pero sí diseño es lo más tardado.”*

*“No, si hace falta personal por ejemplo para diseño si le hace falta nosotros nos vaciamos de la carga porque queremos o buscamos una persona que nos lo haga y*

*ya luego lo checamos, o sea como que nosotros si tenemos una salida de que sabes que no lo podemos hacer ahorita pero hay otra persona que lo haga y yo lo checo te la llenas mas relax pero hay proyectos internos que te llegan tres o cuatro a mismo tiempo, o sea por las cargas si lo haces así.”*

*“y también a él se le carga su... su trabajo, entonces yo creo que sí falta otra persona en... para que me apoye...”*

## *NO EXISTE UNA DELIMITACIÓN DE LAS TAREAS Y FUNCIONES*

### ***(frecuentemente)***

*“Hay una necesidad de hacer los manuales para que todos sepan su función y la de los demás.”*

*“porque no se han, dividido tareas y no se ha hablado directamente o sea, de tú, vas a hacer esto y yo siento que ahí si sería un poquito de repartir responsabilidades y obligaciones...para que quede bien claro el objetivo.”*

*“si hubiera una definición de tareas, cada quién sabría a lo que se tiene que dedicar.”*

*“a veces he tenido el tipo de conflicto de que eso no me toca y esto sí te toca, o sea viene un conflicto de porque voy a hacer lo que tu me digas.”*

*“la otra persona con carga de trabajo la puede sacar adelante dividida entre dos, pero no están definidas las tareas.”*

*“Yo recibo instrucción... y tú te vas a encargar de hablar con los clientes, de darles seguimiento, de tener la comunicación con ellos, pero me encuentro de repente que la otra persona está también hablando, entonces como que no hay una definición de lo que viene siendo de tareas, se presenta un problema.”*

*“con respecto a reservaciones lo debería de llevar la asistencia, no se que cómprame esto, que cómprame aquello, lo deberían de ver o sea la asistencia y yo lo tengo que hacer, o sea cosas personales de ella, se lo he dicho pero no cambia.”*

*“supuestamente entre comillas cada quién tiene su función, pero prácticamente a veces se satura de trabajo tengo que contestar los teléfonos, hacerle de portera de recepcionista de todo, y son cosas que a mí no me corresponde.”*

#### 204. AUTONOMÍA EN EL TRABAJO

##### PERCEPCIÓN DE INEXISTENCIA DE AUTONOMÍA

*(rara vez)*

*“La autonomía no existe, pues ellos van con los inversionistas y ellos no te dicen lo que hay que hacer, sólo dan ciertas órdenes”*

*“ En algunos aspectos no hay autonomía, hasta que se apruebe por dirección”*

##### AUTONOMÍA LIMITADA

*(rara vez)*

*“Pues a mi ya me dieron autoridad para tomar algunas decisiones pero son como te diré, yo siempre primero la decisión de los jefes y después la mía, porque si tomo esa decisión, me van a decir por qué la tomaste, como primero me la dan, como porque también es muy difícil de carácter, como ahorita puede decir sí, después va decir que no, como que se les olvida, o sea no podemos decir por nosotras mismas sin consultarlo.”*

***CARGA DE TRABAJO***

***REPARTICIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO ENTRE SERVICIOS Y PERSONAL***

Carga de trabajo solo para unos

***(frecuentemente)***

*“El área de diseño se carga más de trabajo, en estudios es casi lo mismo.”*

*“Nosotros nos quedamos a trabajar y a veces tenemos que hacer el trabajo de los demás.”*

*“x directivo no sabe distribuir el trabajo, satura a unos de trabajo y otros no hacen nada, siento que hay favoritismo.”*

*“Si es mucha carga, o sea, digamos que podamos distribuir la carga, si estamos muy complicados buscamos gente a fuera que nos haga algunas cosas que no podemos hacer, que de cierta manera si bajamos nosotros nuestra carga y nada más coordinamos que nos estén trabajando bien, pero a veces, tanto coordinar si es carga, digo en cuanto a los tiempos de entrega que se estipulan, que es un poco más presionado que este todo bien lo que entregan los demás, para que vaya bien checado los documentos.”*

*“Pues es que todas las áreas están saturadas, tanto mensajería, tanto administrativa, o sea, todas las áreas están saturadas.”*

*“Todo eso se te va acumulando y se te va cargando no y al otro día pues ya es más trabajo.”*

*“El problema es cuando salen cosas de emergencia, de qué? Tienes que hacer esto y esto y esto, y es imposible pues, aunque te quieras duplicar, no se puede.”*

*“La carga de trabajo es muy pesada a veces hay que contratar a alguien de afuera por los tiempos de entrega.”*

## COMUNICACIÓN COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

### *TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES*

### *PRÁCTICAS DE DIFUSIÓN Y CIRCULACIÓN DE LAS INFORMACIONES*

Mal manejo en la difusión de la información para los empleados

*(bastantes veces)*

*“El problema aquí es que nosotros tenemos que pedirle a administrativo los términos de referencia de la propuesta, porque luego no sabemos ni fechas ni nada entonces esto es un problema tenemos que ver con administración que fechas están estipuladas por que eso no lo sabemos que fue lo que solicitaron, que se va entregar, como se va entregar, eso necesitamos ir a pedir copias a dmón.. Por que eso no lo llevamos nosotros.”*

*“hay veces que no te pasan bien toda la información, luego a mi me preguntan, y yo no sé ni que onda entonces ese sería el problema que yo debo de estar informada, de algunas cosas de la empresa y luego no me dicen a mí, entonces en dado momento alguien me pregunta y yo no se ni de que me están hablando, ese el problema en mi caso.”*

### 3C DESCENDENTE ENTRE PERSONAL DE BASE Y JERARQUÍA

**Existe una percepción de falta de comunicación de dirección hacia los diferentes departamentos**

**(siempre)**

*“ Ahí como que falta de comunicación, digamos de dirección a las otras áreas diseño o estudios, o por los tiempos, no se, a veces programan ellos ciertas cosas que nosotros nos perdemos un poco en los tiempos y pues se nos van los tiempos, entonces ya llegan en uno o dos días, oye que tenías que hacer esto y pues se te va, digamos trabajas así como de cierta manera como bomberazos, que no debería de ser si ya lo tienes contemplado, más que problema es de comunicación, que es donde veo más problema.”*

*“ lo que pasa es que como fluye así (vertical) como viene dirección y luego las demás áreas, como llevamos una comunicación así, si la dirección no fluye pues todos los demás no estamos, si diseño no hace mapas, nosotros digamos ya no creamos la parte ambiental que tenemos que hacer y si hay una presentación en power point, entonces la dirección también ya se pierde un poco, entonces hay un problema en esto, en coordinación digamos, en bajar bien la información de arriba hacia abajo, entonces es la problemática que me a tocado en el tiempo que llevo es en donde hay más dificultades, en cuanto a todo lo demás de tiempos y todo nosotros lo llevamos en programas de trabajo, como que ahí nos vamos cuadrando un poco en entregar estudios y todo eso, digamos en cambios que hagan nuevos, si no nos informan, entonces ahí ya nos perdemos.”*

*“En el área de estudios y diseños, programas de lo que van a entregar es desorden también de dirección porque al momento se organizan juntas, por ejemplo con algún cliente, se determina en cuánto tiempo se va a entregar el proyecto, cuando tienen esa junta cambian todo, cosa de que los estudios no se enteran en que fecha se va a entregar el proyecto que no coincidan con una fecha que les habían dado antes, es que nos hace falta comunicación como les dijimos, o sea ellos quedan entregar en una fecha pero no avisan a la gente que los realiza entonces llega un momento que ya lo necesitan, pero me urge para mañana y haber como le hacen pero tiene que salir, por ejemplo, ahorita que van a dar las 3 o cuarto para las cuatro, quiero un plano, pues no que para al rato, pues no inventes es por eso que se quedan más tiempo.”*

### **Falta de claridad en las instrucciones, que provoca trabajar en lo mismo varias personas**

***(rara vez)***

*“yo tengo un problema de comunicación. En cuestión comunicación porque me dan a mí la instrucción y se hace otra, me solicitan a mí una cosa y le solicitan a otra persona, entonces no hay comunicación y estamos trabajando en lo mismo.”*

*“Una orden viene hacia dos, las dos la toman y se cruzan con lo mismo.”*

*“Nos dicen una cosa y luego nos dicen otra.”*



Sentimiento de que la dirección te escucha cuando le conviene

**(sin mención)**

*“Pues algunas veces depende de la conveniencia de la dirección si le conviene pues si te escucha.”*

<b>3C HORIZONTAL</b>
----------------------

3C ENTRE LAS DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS

Falta de comunicación entre los diferentes departamentos

**(frecuentemente)**

*“En todas las áreas hay problemas de coordinación es la problemática más importante.”*

*“La comunicación con diseño es difícil, hay falta de comunicación por que de dirección o estudio hay una petición, estudio solicita a diseño quien no sabe nada.”*

*“hay como que falta de comunicación se puede decir que es de horizontal y también vertical.”*

*“De hecho los únicos que estamos enterados del cronograma somos los de diseño y estudios y asistencias si hay a veces problemas de administrativo, pregunta quien esta llevando tal proyecto cuando más bien debería de decirte oye dame esto que a veces no sabe que proyecto esta llevando cada quien, como que estamos separados de que cada quien sabe que proyecto lleva y con que área estas, si con diseño y dirección quien te dice que proyecto llevas pero los demás o saben que proyecto estamos llevando digamos en recepción hablan y preguntan por un proyecto y pregunta quien lo lleva y ya te comunica.”*

*“De comunicación y coordinación entre las áreas.”*

GESTION DEL TIEMPO

***PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES***

PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

No existe un seguimiento a las cosas

***(sin mención)***

*“No hay seguimiento de las cosas.”*

Inexistencia de planeación en las actividades

***(rara vez)***

*“El trabajo es por prioridades.”*

*“Tenemos expos ya contempladas, la de Golf es la primera que nos envió invitación.  
Tienes que dejar de lado ciertas cosas para hacer otras”*

*“perdemos mucho tiempo en no planear”*

## ***TAREAS MAL ASUMIDAS***

### **TAREAS NO REALIZADAS O REALIZADAS IMPERFECTAMENTE**

#### **Tareas mal asumidas que provocan el regaño hacia otras personas**

*(rara vez)*

*“a mí una vez me paso que cuando yo tomo llamadas y las paso o tomo el mensaje y lo paso, en esa ocasión me dice la arquitecta recibí una llamada muy importante porque no me la pasaste, le dije yo se la pase a x persona, entonces dijo no, no me la pasaste que no se que entonces estaba la arquitecta y a mi no pasaste nada, entonces yo segura de que la pase, la anote, anoto hora y todo, por eso me regañaron, porque era una llamada muy importante no se podía quedar así, y que no se que y por su culpa me regañaron.”*

## **FORMACIÓN INTEGRADA**

## **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

## **Falta de capacitación para la adecuación del personal a las necesidades actuales de la empresa**

*(bastantes veces)*

*“Faltan cursos, actualizaciones si tomamos cursos de cosas nuevas, lo tomamos por nuestra cuenta.”*

*“nos faltan tomar más cursos, actualizaciones, lo considero porque aquí estamos teniendo mucha fuente de información, de lo que nos llega, pero si siempre estarte actualizando o tomando cursos si nos hace mucha falta, eso a veces lo tomamos independiente cada quién.”*

*“No, nos han ofrecido tomar cursos después de actividades, de hecho, creo que una persona solicito un curso de aquí y te lo cobran.”*

*“Yo siento que necesito capacitarme en inglés, me han tocado clientes que hablan en inglés y se los tengo que pasar quienes lo hablan bien.”*

### **DISPOSITIVOS DE INFORMACIÓN**

## **QUE TAN ADECUADOS SON LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN**

### **Percepción que la capacitación es vista como un gasto y no como inversión por la empresa**

*(rara vez)*

*“Nos hace falta mucho. Es muy difícil que te lleguen a apoyar. La empresa lo ve como un gasto. Si llegas a ir a una capacitación no puedes dejar el trabajo de lado tienes que llevártelo a tu casa.”*

APLICACIÓN ESTRATEGICA

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

FALTA DE INDICADORES IDENTIFICADOS CON PRECISIÓN

**Mala percepción del trabajador en cuanto a las líneas claras de distribución del salarios**

*(rara vez)*

*“es lo que te digo hay preferencias, hay un descontrol no van conforme a su trabajo, por decir, a ti te pago tanto porque tú trabajas esto y esto, o a ti que casi no haces nada te toca esto, o sea no lo ven, en cuestiones de sueldo todos estamos muy disperejos, siendo que unas hacemos más que otras, o unas tienen un cargo más alto que otras.”*

## MOTIVACIÓN POR EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Problema de motivación en el sistema de estímulos

**(frecuentemente)**

*“No hay compensaciones por trabajo extra.”*

*“No hay compensación.”*

*“Se ha externado que hace falta incentivos. Sabemos que una parte de la dirección nos puede decir adiós sin considerar años, trabajo, etc.”*

*“Hay personas que nos quedamos hasta tarde y esas horas no nos las toman en cuenta, o sea como que no toman en cuenta el trabajo de algunas personas, pero hay otras personas que de hecho en las otras oficinas se quedaban a trabajar toda la noche y luego al otro día tener que trabajar y a parte de que no te lo pagan ni siquiera te felicitan o algo.”*

*“lo de la compensación puede ser algo que sea una motivación para el trabajador, o sea el motivar a un trabajador de veras que rinde como no tienes idea... no hay necesidad de que la empresa le esté exigiendo al trabajador para que haga sus funciones, cuando hay motivación por parte de la empresa, pero cuando no la hay y tú tienes que batallar, es como que tú mismo te sientes mal no?, no me valoran lo que yo hago, y moralmente te vas...”*

## EVALUACIÓN DEL PERSONAL



Faltan líneas claras de evaluación del trabajo del personal

*(sin mención)*

*“No hay forma de evaluar el trabajo.”*

MOTIVACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONA EN GENERAL

**Falta de motivación por los trabajadores en la participación de las actividades de la empresa**

*(sin mención)*

*“ No hay motivación al empleado.”*

**UAM – XOCHIMILCO - ISEOR**

---

**DIAGNÓSTICO DE  
DISFUNCIONAMIENTOS DESDE  
LA PERSPECTIVA DE LOS  
JEFES**

**UAM - XOCHIMILCO**

# DIAGNÓSTICO HORIZONTAL

# **SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA**

**1 CONJUNTO**

**JEFES**



# COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE JEFES

SUB - POBLACIÓN	NÚMERO DE ENTREVISTAS	NÚMERO DE PERSONAS

<b>DIRECCIÓN CORPORATIVA</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## **ETAPAS DE REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO (1)**

### **PARTE CUALITATIVA**



## 1.- Realización de 16 entrevistas

Para recensar los disfuncionamientos

## 2.- Selección de frases testimonio de los entrevistados

3.- Clasificación de frases testimonio en temas, sub-temas e ideas clave y cálculo de frecuencias.

## **ETAPAS DE REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO (2)**

### **PARTE DE COSTOS OCULTOS**

1.- Selección de disfuncionamientos elementales dentro de las entrevistas individuales realizadas en la parte cualitativa

2. Realización de 2 entrevistas de costos ocultos

3.- Retomar la descripción de actos de regulación y cálculo de costos ocultos.

CONDICIONES DE TRABAJO

***MATERIAL.***

***Y***

**Material: adaptación a las necesidades**

**Actualización del equipo de trabajo**

*(bastantes veces)*

*“La computadora ya no alcanza, hay que cambiarla”*

*“Las cámaras, equipo topográfico, equipo de campo, todos esos creo que sí tenemos que equiparlo un poco más”*

*“Hemos intentado hablar y siempre los teléfonos ocupados... está fallando el conmutador, y después de colgar se queda mucho tiempo bloqueada la línea”*

## **CONDICIONES FÍSICAS DE**

### **Rutina de trabajo**

*(sin mención)*

*“El individuo llega a un momento en el que se cansa de estar haciendo lo mismo”*

## **HORARIOS DE TRABAJO**

### **Extensión en el horario de trabajo**

*(bastantes veces)*

*“Estamos trabajando mucho tiempo... nos quedamos hasta noche y no es que un día nos quedemos toda la noche sino es ya lo cotidiano, que todo el tiempo estamos saliendo diez o doce de la noche”*

*“Antes era lo cotidiano pasarse sábados y domingos en la oficina, corriendo y no salían las cosas era lo cotidiano”*

*“La carga de trabajo estaba siendo excesiva y los horario totalmente, he, entrábamos a las nueve pero podíamos salir a las siete, las ocho, diez, once, dependiendo”*

## AMBIENTE DE TRABAJO

### Factores de perturbación del ambiente

#### Ambiente perturbado por el sentimiento de incertidumbre

*(sin mención)*

*“En la época de cambio y un poco antes, sí había mucha incertidumbre y había mucha inquietud y entra ahí un poquito de enojo, de algunos de los colaboradores”*

#### Relación entre el personal

*(sin mención)*

*“De repente hay alguien que se sale del grupo, por cierta presión cierto desajuste por alguna razón”*

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

## REPARTICIÓN DE LAS TAREAS. MISIONES Y FUNCIONES

### No existe delimitación de las tareas y funciones

*(siempre)*

*“ Hay unos que están definidos, yo siento que a lo mejor, sin que estén tanto por escrito, lo mejor sería hacerlo definido”*

*“La falta de organización y claridad en las funciones, los sistemas de organización y los sistemas de control”*

*“Yo creo que no tiene por qué saberlo, no siento que sea su función”*

*“Paso mucho tiempo en cosas operativas, y quisiera hacerlo cada vez menos”*

*“Hacer dos cabezas el mismo nivel, ... la comunicación hacia el personal, ha sido confusa, reciben órdenes de dos jefes”*

*“Hay gente que no tiene muy claro qué es lo que hace”*

*“Se enoja por que de repente siente que la están pasando”*

*“Hay un problema de repetición, hay un descontrol”*

*“Entonces las cosas que tiene que ver con dinero. y lo tiene que ver directamente conmigo, ... tendría que tener una separación”*

## CARGA DE TRABAJO

### Incremento en la carga de trabajo

*(sin mención)*

*“Somos menos personas con más carga de trabajo, con menos tiempo”*

## COMUNICACIÓN-CORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

### 3C A NIVEL DE EQUIPOS DE DIRECCIÓN

### Falta de comunicación a nivel directivo

*(sin mención)*

*“Hay mucha confusión incluso dábamos, órdenes contradictorias, uno decía, oye tú, vete de inmediato, y el otro decía, oye espérate”*

## DISPOSITIVOS DE 3C



## **Falta de sistema de comunicación**

*(sin mención)*

*“Hay ciertos roces, siento que si falta un sistema de cómo comunicar, o sea de cómo establecer un sistema de comunicación de dos”.*

<b>TRANSMISIÓN DE LAS INFORMACIONES</b>
---

## **Estilo de transmisión**

*(sin mención)*

*“No me gusta pero mi respuesta es muy despectiva”*

*“El trato de uno de los directivos es muy amable, y el trato del otro es un poco más seco”*

<b>3C VERTICAL</b>
--------------------

### **3c Descendente entre jerarquía y personal de base**

#### **Problemas de comunicación descendente**

*(siempre)*

*“Comunicación es el problema más importante. La comunicación sobre todo porque la dirección está más tiempo fuera que en la oficina, viajando; estar en contacto es uno de los problemas más importantes el de la comunicación”*

*“Hay distintas personalidades en la dirección, fuertes y tienen un poquito de miedo de plantear las cosas, en cuanto a sueldo”*

*“Estamos dando una comunicación constante a través de juntas semanales, o a veces de repente se nos va el tiempo por tanto viaje, por la situación de que necesito tiempo no podemos estar teniendo la junta semanal “*

*“Hemos tratado de incentivar la comunicación pero yo siento que nos falta todavía mucho para lograr pues quisiéramos que todo el personal, que cada uno de los que están participando aquí sienta realmente la trascendencia de su trabajo”*

*“El cambio fue comunicado poco a poco, pero siento que todo el mundo está desconcertado, no, qué estará pasando y por qué del cambio y qué beneficios irá a traer, entonces esto es difícil”*

*“Que si de repente quisieran saber o tienen inquietudes y no las quieren expresar, sí es muy importante conocer sus puntos de vista, los puntos de vista de todo mundo y tomarlos en cuenta lo más posible”*

*“El grupo llegó conmigo y me dijo sabes qué pasó esto, si te hubiéramos dicho no hubiera pasado, se hubieran hecho otras cosas”*

## GESTION DEL TIEMPO

### RESPECTO DEL PLAZO

Realización de actividades en tiempos establecidos

*(rara vez)*

*“Hubo una disfunción al no exigir al cliente, quien fingió no haberlo recibido y que no lo habíamos entregado a tiempo, entonces hubo una disfunción porque alguien debió haberse dado cuenta de que era importante entregarlo y firmarlo”*

*“Siempre se tardan para dejar la computadora (cuando se llama a junta)”*

## 402. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

**Planeación de las actividades**

**Retraso por falta de planeación**

*(frecuentemente)*

*“Hay una evaluación, pero yo siento que todavía se nos van muchas cosas, o sea, no somos muy eficientes todavía, como para dejar ya más, estas ideas las queremos hacer un día a la semana, un día a la semana en proyectar en tiempo”*

*“Gente que contratamos por un trabajo en específico nos dicen oye pues yo te entrego en dos semanas, resulta que son cuatro semanas y todavía no me entrega, nos hace falta tener más claridad en los indicadores”*

*“Tenemos un formato que se ha mantenido, se ha perdido, se ha mantenido, se ha perdido”*

## FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

**Desplazamiento al trabajo implica mucho tiempo**

*(rara vez)*

*“Para llegar a la oficina era una locura, nos tardábamos dos horas para llegar la oficina, dos horas para regresarnos”*

Sentido de urgencia de los jefes

**(muy frecuentemente)**

*“A los dos siempre nos urgen las cosas, es un desastre total”*

*“Y con respecto a que necesitas que las cosas se hagan en el momento que las pides, la urgencia que tienes, ¿Es una urgencia real o no? No”.*

*Y ¿Cómo crees que esto afecta a los trabajadores? Desorganiza”*

*“Y a veces yo lo digo por que es una forma de hablar he, me urge ahorita, de oye urge, y después resulta que pasan dos semanas ahí esta”*

*“En primera instancia metimos dos por semana, andamos fallo ahí, por ejemplo hoy no se hizo por que Aurelio se fue temprano, entonces ahí andamos todavía.”*

*“Donde Aurelio y yo estemos, debe de ser el lunes nada más y nos juntamos y yo trato que sean así rápido”*

Factor perturbador del tiempo para tomar un curso de capacitación

**(bastantes veces)**

*“Incluso hemos bajado de las cuarenta horas, incluso no hemos trabajado los sábados, entonces hemos hecho el esfuerzo, pero eso nos deja menos tiempo en los horarios para hacer capacitación”*

*“Hemos propuesto y se ha intentado cursos de capacitación digamos, si hemos fijado que a las seis hora de la salida o cinco y media casi nadie quiere quedarse*

al curso”

FORMACIÓN INTEGRADA

ADECUACION FORMACIÓN – EMPLEO

Adecuacion de la formación al nivel de las necesidades de las actividades actuales

Falta de capacitación para adecuar al personal a las necesidades actuales de la empresa

***(frecuentemente)***

***“Una de las cosas que nos urge es ponernos a capacitar mucho en lo que son el idioma inglés, muchos clientes nos hablan en inglés completamente”***

***“Hay que empezar a capitalizar y a movernos a otro nivel, necesitamos irnos descentralizando, o sea, bajando cada vez más capacitando más a los mandos medios, creando mandos medios”***

***“A pesar de ser un grupo pequeño, tenemos que tener gente capaz de ir a entrevistarse con un cliente y hacer ciertas negociaciones importantes con él”***

*“Necesitamos que todo mundo se capacite en redacción, tenemos un gran problema de deficiencia en fundamentar, y obviamente es un problema tremendo, junto con el inglés son una gran deficiencia, entonces tenemos que trabajarlo”*

Adecuación, formación – empleo de personas identificadas con precisión

**(rara vez)**

*“X persona llegó siendo un supervisor ahorita te hace un folleto de presentación, te hace un logotipo, una presentación picuda, ahora ya maneja el autocad, entonces, no sé, siento que le está quedando chico el puesto”*

## NECESIDADES DE FORMACIÓN

Falta capacitación en actividades específicas

**(bastantes veces)**

*“Actividades específicas para fomentar la creatividad no, no se ha hecho, nos hace falta eso; algunas cosas específicas sí”*

*“Teníamos un programa de capacitación, donde lo que hacíamos es que el personal determinaba que es lo que quiere”*

*“No hay formalización en el curso (posicionador vía satélite)”*



## APLICACIÓN ESTRATEGICA

### AUTORES DE LA ESTRATEGIA

Estrategias financieras de emergencia

*(rara vez)*

*“Considero que hay que evitar esta incertidumbre financiera, que la hay, que de repente x persona y yo nos toca poner dinero, vamos a estar todo el mes sin sueldo, y además tenemos que poner todavía, una buena cantidad para que esto siga funcionando, porque sólo así vamos a conseguir los siguientes proyectos”*

### HERRAMIENTA PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA

Falta de un sistema de información y base de datos adecuados

*(bastantes veces)*

*“En cuanto a información, yo creo que también nos hace falta un sistema de tener archivos, planos, que no se nos quedan de experiencias pasadas, un sistema bien archivado, estudios o libros que se compraron o artículos que estamos consultando, o leyes, o tecnologías, o cosas que necesitamos ahí que de alguna manera trabajando para que todo mundo pueda accederlos sin tener que inventar el hilo negro, no, o andar solicitando búsqueda de información de muchos días”*

*“Tenemos una base de datos muy importante, también es una de mis preocupaciones de tenerla muy organizada, que cualquiera pueda entrar y al entrar en esta base de datos buscar información de otros estudios o por el diagrama que le hicieron al anterior, en fin, toda la información que se requiera, yo creo que ahí nos falta, estamos en una fase de transición, hemos venido trabajando un poco como respondiendo nada más a las necesidades del mercado”*

## GESTIÓN DEL PERSONAL

Promoción de puestos inadecuada

**(frecuentemente)**

*“A quien le vas a dejar tu chamba empieza a capacitar a alguien o sea, tu no estas cambiando lugar mientras tu no tengas, no yo, quien te sustituya entonces empieza a buscar a alguien”*

*“La gente aquí nos ha expresado que tiene ganas de cambiar, entonces capacita a alguien que tome tu puesto, porque si nunca metes a alguien, porque no podemos dar ese brinco, a medida que vayas liberándote de todo ese trabajo, que tengas a una gente que lo vaya haciendo”*

Motivación e involucramiento del personal (en general)

Falta de líneas claras de evaluación

*(rara vez)*

***“Ahora aquí la diferencia es que no hay cinco personas como “X”, entonces ¿cómo incentivo yo a Martha en comparación con un “Y” ?”***

PUNTO DE VISTA DEL EXPERTO

**EMPRESA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL**

Está integrado por los siguientes apartados:

Área de sueldos y salarios

Análisis de estados financieros y mayores correspondientes al primer semestre del año 2003.

Deducciones fiscales

Manual de organización

Comentarios sobre las escrituras de las sociedades que integran el grupo.

a) Área de sueldos y prestaciones

Los comentarios que se presentan correspondientes a este apartado no se consideran el sueldo de los directores-propietarios de las empresas.

El grupo de la empresa consultora, cuenta con dos nóminas, que están integradas de la siguiente forma:

Empresa subsidiaria S. C.	\$ 75,620.00
EMPRESA CONSULTORA, SA de CV	<u>8,000.00</u>
<b>Total</b>	<b>\$ 83,620.00</b>

1) El problema principal detectado en el área de nómina es la separación del sueldo de cinco empleados al considerar una parte como asimilables. Además de los problemas ocasionados a los trabajadores al no contar con un recibo de nómina por su percepción salarial real, la empresa tiene un alto riesgo fiscal al tener un importe mensual de \$21,400.00 que no reúnen requisitos fiscales para su deducibilidad.

De acuerdo con el cálculo realizado por su Contador la empresa se tendía que pagar una diferencia mensual del impuesto sobre nómina, seguro social e infonavit, por:

Impuesto sobre nómina	468.00
IMSS	2,316.29
RCV	2,363.13
INFONAVIT	<u>1,882.97</u>
<b>Total</b>	<b>7,030.39</b>

Es importante recordar que los \$7,030.39 que pagará la empresa son totalmente deducibles del Impuesto Sobre la Renta, además de la nómina de \$23,400.00 que anteriormente eran considerados como asimilables y que no son deducibles fiscalmente.

2) El siguiente problema es considerar a 3 personas como trabajadores de la empresa Ecología y Restauración, S. C, personas que forman parte del capital social de la empresa en su condición de socios industriales, quienes de acuerdo con el artículo 2689 del Código Civil para el DF, no pueden ser considerados como trabajadores para según lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.

De acuerdo con el artículo 27 de la escritura *“los socios tendrán derecho de participar en las utilidades de la Sociedad, siguiendo para ello los lineamientos que serán definidos por los socios administradores o directores con base en los siguientes factores: a) Aportación de capital social, b) Aportación de clientes, c) Desarrollo de trabajos profesionales.”*

A partir de esta observación es conveniente pasar a la nómina de EMPRESA CONSULTORA, SA de CV a estas dos personas y definir las reglas para la distribución de utilidades, en caso de que existan. Esta distribución puede ser considerada como un bono de productividad.

3) La falta de incrementos de sueldo durante un periodo superior a un año y medio, es otro de los problemas mencionados por los trabajadores. Además de la necesidad de contar con un tabulador que permita a la dirección de la empresa, poder premiar el buen desempeño de un trabajador sin que se considere un cambio en la estructura organizacional.

Se presenta una propuesta de tabulador con cuatro niveles, el primero considera exclusivamente un incremento de actualización de sueldos del 10%. Para este apartado es necesario tener un estudio más fino sobre las actividades realizadas durante una o dos semanas, para conocer realmente si las actividades son polivalentes y que valor agregado generan para la empresa.

Para realizar este estudio se les entregó un formato de análisis de tiempo, el cual tendrían que realizar cada uno de los trabajadores y así evaluar el trabajo.

Por mencionar dos ejemplos: las dos asistentes de dirección integran en sus actividades, funciones que podrían corresponder a otro puesto de trabajo. Situación que influye en su percepción del sueldo, las dos perciben que el sueldo debería ser más alto. Desde mi punto de vista se tendría que determinar en qué medida y con qué precisión realizan las actividades de asistente administrativo y de asistente de informática, además de las actividades de dirección.

4) La falta de un sistema de prestaciones e incentivos salariales. Los trabajadores consideran importante contar con algunas prestaciones como son. Pago de prima vacacional, pago de aguinaldo, reparto de utilidades e incentivos de productividad.

**El programa de prestaciones propuesto:**

Prima vacacional correspondiente al 25% del sueldo correspondiente a 6 días hábiles de vacaciones por un año de servicio e incrementar un día por cada año (verificar la LFT).

Aguinaldo 15 días de sueldo

Gastos médicos mayores de acuerdo con cotización

Gastos médicos menores (costo 250.00 pesos por persona)

Seguro de vida

El personal considera conveniente solicitar vacaciones de acuerdo a sus necesidades y no en diciembre (este punto tiene que ser analizado por los directivos de la empresa).

Un bono por productividad de acuerdo con los proyectos realizados y el nivel de satisfacción obtenido.

Ayuda para comida (vales)

Ayuda para transporte

Ayuda para libros escolares de los hijos

Fondo de ahorro

Se podrían considerar excesivas las prestaciones propuestas, pero tienen que recordar que estas prestaciones se tienen que ir otorgando de acuerdo con la situación financiera de la empresa.

Para el otorgamiento del bono o incentivo de productividad es indispensable incorporar un sistema de evaluación del desempeño. Se propone el Contrato de Actividades Periódicamente Negociables (CAPN)

Se sugiere que el formato de evaluación incluya los siguientes elementos de evaluación:

Periodo de evaluación

Observaciones de la última evaluación

Objetivos organizacionales y personales por cumplir en un periodo de tiempo.

Áreas de rendimiento que son importantes de evaluar según el puesto

Evaluar las fortalezas del trabajador

Mencionar las áreas de mejora

Indicar los progresos logrados en cuanto a objetivos anteriores

Objetivos específicos por alcanzar antes de la próxima revisión

Comentarios del jefe inmediato

Comentarios del trabajador

Firmas de conformidad

6) Establecer políticas de recursos humanos, es muy conveniente establecer políticas de recursos humanos, las cuales establecen los criterios de acción sobre la gestión de recursos humanos, además de guiar el comportamiento de los trabajadores.



b) Análisis de estados financieros y mayores correspondientes al primer semestre del año 2003

Los estados financieros **no** muestran la situación financiera de la empresa, es muy urgente solicitar una depuración de las cuentas contables, principalmente.

**Bancos: presenta saldo en rojo**, esta cuenta no tiene registrados todos los depósitos bancarios, lo más probable es que la cuenta de clientes disminuya al registrar todos los depósitos.

Sería muy conveniente que se tuviera un formato de conciliación diaria de la cuenta de bancos que tuviera que realizar la asistente de dirección, dicha conciliación tiene que corresponder a la conciliación de fin de mes según estado de cuenta bancario. Posteriormente se verifica el saldo contable con la conciliación realizada por Mayra, en caso de existir diferencias inmediatamente tienen que ser corregidas por el contador.

**Clientes. Saldo al 30 de junio 839,352.97.** Existen diferencias en cuentas, como por ejemplo una subcuenta con el nombre de depósito no identificado el cual tiene que ser corregido. Pequeñas diferencias en algunos clientes que pueden ser descuentos no registrados.

**Deudores Diversos, Saldo de 394,193.94.** Existen diferencias en cuentas, por ejemplo, arrendataria por anticipo de renta, siendo que esta persona no puede ser arrendataria no puede ser considerada como anticipo de renta, además las rentas anticipadas se registran en cargos diferidos. Proveedores con saldo en rojo, Existen pagos por trabajos de mantenimiento que no están registrados en gastos y el seguro de auto que también es un cargo diferido.

**Funcionarios y empleados: Saldo de \$158,457.76.** Existen problemas con algunos saldos en rojo de varios trabajadores

**IVA Falta una conciliación con las declaraciones fiscales.**

**Contribuciones a Favor.** Esta cuenta se tiene que saldar

**Depósitos en garantía, existe un saldo muy pequeño se tiene que checar.**

**Proveedores. Saldo en rojo**

**Acreedores Diversos- Es importantísimo cancelar las subcuentas de Nuria y de Aurelio.** Existen otras cuentas que hay que verificar si la empresa realmente tiene este adeudo.

**Impuestos por pagar,** se tiene que hacer una conciliación con las declaraciones mensuales, existen diferencias.

**Ventas totales-** hacer una conciliación del primer semestre según facturas emitidas.

**Costos de oficina Admini** es necesario elaborar un anexo al estado de resultados donde se considere la utilidad bruta de operación por proyecto. Realizar un estudio de gastos

**Gastos de Administración,** es necesario elaborar un anexo al estado de resultados donde se considere la utilidad bruta por proyecto. Realizar un estudio de gastos, el 50% de los ingresos son gastos de administración es muy alto y se debe principalmente por el mal registro contable, pero también por exceso de algunos gastos. Es muy conveniente establecer algunos controles de acuerdo con los gastos más altos.

c) Deducciones fiscales

Problemas principalmente en todos los gastos de asimilables no son deducibles fiscalmente, los cuales ascienden a la cantidad de \$140,400 en el primer semestre del año. Se tiene que revisar la deducibilidad fiscal del pago de renta y algún tipo de gastos.

d) Manual de organización

Si se tiene por objetivo tener la certificación del ISO, se tiene que contar con los lineamientos necesarios para cubrir y trabajar con cada uno de los procesos que tiene la empresa. La propuesta del manual de calidad está muy incipiente y falta establecer claramente las normas que se tienen que cubrir y cómo las realiza la empresa.

e) Comentarios sobre las escrituras de las sociedades que integran el grupo.

Es urgente realizar las actas de asamblea de accionistas y dar de baja a los socios que ya no participan.

Se tienen que elaborar las acciones de la empresa EMPRESA CONSULTORA, SA de CV , se recomienda comprar las acciones de printaform y llenarlas de acuerdo con los estatutos.

Es conveniente que la socia principal, obtenga ante notario público una certificación del nombre que utiliza, ya que pueden existir problemas jurídicos por personalidad jurídica no validada.

Verificar el Consejo de la Fundación.

# CUADROS DE CONVERGENCIAS

## Empresa de consultoría ambiental

### 1.CONDICIONES DE TRABAJO

102. MATERIALES Y APROVISIONAMIENTO	CONVERGENCIA	JEFES	TRABAJADORES
01. Material, mantenimiento y desgaste			01. Falta de mantenimiento preventivo
02. Material: adaptación a las necesidades			02. Insuficiencia de material y equipo de oficina
03. Material de operación		03. Material y equipo de	

			operación insuficiente	
05. Vehículos de trabajo				05. Falta de vehículos
06. Material pequeño			06. Sistemas de clasificación-ordenamiento insuficientes	
10. Sistema telefónico			10. Sistema telefónico defectuoso	
<b>107. AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>CONVERGENCIA</b>	<b>JEFES</b>	<b>TRABAJADORES</b>	
01. Factores de perturbación del ambiente	01. El ambiente es perturbado por la actitud de ciertas personas	01. El ambiente es perturbado por el trabajo en la urgencia	01. El ambiente es perturbado por un sentimiento de favoritismo	
		01. Ambiente perturbado por el sentimiento de inequidad	01.El ambiente es perturbado por la actitud de personas de la dirección	
			01.El ambiente es perturbado por la existencia de divisiones	

## Empresa de consultoría ambiental

### 2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

201. REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES Y FUNCIONES	CONVERGENCIA	JEFES	TRABAJADORES
02. Precisión en la repartición de las tareas en la organización	02. Falta de precisión en la definición de funciones	02. Mala definición y repartición de tareas entre las direcciones	02. La falta de claridad de las funciones causa perturbaciones en la transmisión de las funciones
04. Cooperación, ayuda entre servicios en la organización			04. Falta de cooperación y de ayuda mutua
05. Papel y funcionamiento de los responsables jerárquicos		05. Falta de definición de las funciones de los jefes	

06. Organización del trabajo y repartición de las tareas en un servicio			06. Mala definición en la repartición de las tareas
<b>204. AUTONOMÍA EN EL TRABAJO</b> 04. Delegación, centralización de la dirección		04. A veces la dirección interviene demasiado directamente sobre las actividades	
<b>205. CARGA DE TRABAJO</b> 03. Factores de aumento de la carga de trabajo			03. La sobrecarga de trabajo provoca una mala gestión del tiempo
<b>206. REGLAS Y PROCEDIMIENTOS</b> 04. Pertenencia y adaptación de los procedimientos		04. Falta de formalización de ciertos procedimientos	

## Empresa de consultoría ambiental



## 3C COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

	CONVERGENCIA	JEFES	TRABAJADORES
00. 301. 3C INTERNA AL SERVICIO			Deficiencia de comunicación y de coordinación
302. RELACIONES DE LOS SERVICIOS CIRCUNDANTES 10. 3C clientes-proveedores internos			10. Falta de interlocutores bien identificados entre los clientes
303. 3C ENTRE RED Y OFICINA CENTRAL 03. Comunicación oficina central-red			03. Falta de comunicación por parte de la presidencia
. 306. 3C A NIVEL DE		Falta de comunicación-	

<b>EQUIPO DE DIRECCIÓN</b>		coordinación y concertación entre los equipos de dirección	
<b>308. DISPOSITIVOS DE 3C</b>  01. Eficacia de las reuniones  02. Organización de las reuniones		01. Los horarios de las reuniones no son respetados  01. Los ausentismos de los directivos son perturbadores de las reuniones  01. La animación de las reuniones se considera ineficaz, genera desviaciones del tema y falta de resoluciones	02. Dificultades para la programación de las reuniones

**Empresa de consultoría ambiental**

## 3C COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

	CONVERGENCIA	JEFES	TRABAJADORES
<b>309. TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES</b> 03. Informaciones faltantes, clasificadas por tema		03. La información sobre el mediano y largo plazo es insuficiente	
04. Calidad de informaciones transmitidas			04. Transmisión de información incompleta
<b>310. 3C VERTICAL</b> 03. 3C ascendente entre el personal de base y jerarquía		03. Dificultad de diálogo con la dirección	
05. 3C entre jerarquía y			05. Falta de comunicación-

personal			coordinación-concertación entre el personal y la jerarquía
06. Calidad de 3C vertical en la organización (en general)			06. La comunicación dentro de la empresa es insuficiente 06. La comunicación dentro de la empresa es deficiente

## Empresa de consultoría ambiental

### 4. GESTIÓN DEL TIEMPO

	CONVERGENCIA	JEFES	TRABAJADORES
. 401. RESPECTO A PLAZOS	Los clientes no respetan casi nunca los plazos de pago		
402. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	02. Falta de planeación de los proyectos		
02. Planeación de las actividades			
03. Programación de	03. Falta de planificación del		03. Falta de programación de

actividades	trabajo		la carga de trabajo
08. Métodos y herramientas de gestión del tiempo		08. La puesta en marcha de proyectos carece de metodología, de planificación-programación	
<b>403. TAREAS MAL ASUMIDAS</b> 04. Tareas mal asumidas por el personal			04. Ciertas tareas mal asumidas por el personal genera sobrecarga de trabajo

## Empresa de consultoría ambiental

### 5. FORMACIÓN INTEGRADA

501. ADECUACIÓN FORMACIÓN-PUESTO	CONVERGENCIA	JEFES	TRABAJADORES
02. Adecuación formación-necesidades de las actividades actuales			02. Insuficiente información que se integre las necesidades y situación del trabajo  02. Formación insuficiente y no siempre adaptada al empleo
03. . Adecuación formación-necesidades de las actividades		03. Insuficiente formación que se integra a las necesidades y	

futuras			situaciones del trabajo	
05. Dominios adecuados formación-empleo			05. Dificultad de los responsables para evaluar la calidad del trabajo realizado	
06. Organización práctica de las formaciones			06. El sistema de promoción no está bien adaptado: los ejecutivos no cuentan con la adecuada experiencia profesional	
<b>02.NECESIDADES DE FORMACIÓN</b>		Necesidades de formación en lenguas extranjeras		
<b>504. DISPOSITIVOS DE FORMACIÓN</b>			01. Falta un plan de formación	
01. Que tan adecuados son los programas de formación				

**Empresa de consultoría ambiental**

## **6. APLICACIÓN ESTRÁTEGICA**



	CONVERGENCIA	JEFES	TRABAJADORES
<b>601. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS</b> 01. Precisión de la estrategia de la organización			01. La dirección tiene dificultades para definir y formular su estrategia
<b>604. HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN ESTRATÉGICA</b> 04. Herramientas presupuestarias			04. Ausencia de un sistema de control presupuestario
<b>606. MEDIOS DE APLICACIÓN ESTRATÉGICA</b> 01. Método y pertinencia de las elecciones presupuestarias		01. La forma de elaborar los presupuestos no es satisfactoria	

03. Utilización efectiva de los medio		03. Ausencia o insuficiencia de acciones publicitarias	
---------------------------------------	--	--	--

**Empresa de consultoría ambiental**

## **6. APLICACIÓN ESTRÁTEGICA**

607. GESTIÓN DE PERSONAL DE CONVERGENCIA		JEFES	TRABAJADORES
01. Gestión de los efectivos		01. Falta de una gestión de recursos humanos	
02. Reclutamiento			02. Política de reclutamiento poco eficaz
03. Clasificación, status		03. Falta de tabuladores de clasificación y de remuneración	
04. Adecuación remuneración- empleo			04. Los salarios se juzgan insuficientes
05. Motivación por el sistema de remuneración			05. El sistema de remuneración no es adecuado con los esfuerzos

07. Promoción y carrera	07. Ausencia de promoción		
09. Evaluación del personal	09. Falta de evaluación personalizada		
11. Motivación e involucramiento del personal	11. Falta de motivación del personal		

## 6. APLICACIÓN ESTRÁTEGICA

608. MODO DE ADMINISTRACIÓN	DE CONVERGENCIA	JEFES	TRABAJADORES
03.		03. Modo de administración autoritario 03. La organización está marcada por una orientación paternalista	
04.		04. Ciertas prácticas de administración desestabilizan al personal	



**EVALUACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS**  
CONSULTORÍA AMBIENTAL  
SUBPRODUCTIVIDAD POR FALTA DE INFORMACIÓN

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS	FREC. INDIC.	EFECTOS SOBRE EL PLAN ECONÓMICO					TOTAL	Riesgo
			DETALLE DEL CÁLCULO	SOBRE-TIEMPOS	SOBRE-CONSUMOS	NO PRODUC.	NO CREACIÓN DE POTENCIAL		
Falta de información confiable Sin información financiera	No hay sistema								NE perdida de la empresa
			No se realizan pago de Impuestos A tiempo o se realizan con recargos		\$550 000			\$550 000	
	No existen controles								
	Falta de formación integral en gestión						NE		
	Falta de formación integral en impuestos sobre la renta de trabajadores								NE Demandas laborales
					\$550 000			\$500 000	\$550 000

NE: NO EVALUADO CONSIDERANDO EL PLAZO ESTABLECIDO PARA EL ESTUDIO

**EVALUACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS**  
CONSULTORÍA AMBIENTAL  
SUBPRODUCTIVIDAD POR FALTA DE EQUIPOS

DISFUNCIONAMIENTOS ELEMENTALES	CAUSAS INVOCADAS DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS	FREC. INDIC.	EFECTOS SOBRE EL PLAN ECONÓMICO					TOTAL
			DETALLE DEL CÁLCULO	SOBRE-TIEMPOS	SOBRE-CONSUMOS	NO PRODUC.	NO CREACIÓN DE POTENCIAL	
FALTA DE EQUIPOS	Los equipos son muy lentos	8820	127 pesos por hora trabajada			\$560 000	\$560 000	\$1 120 000
	Falta un ploter falta fotocopiadora		gastos realizados en exceso		\$80 745			\$80 745
	Teléfonos celulares		gastos realizados en exceso		\$80 000			\$80 000
					\$160 745	\$560 000	\$560 000	\$1 280 745

NE: NO EVALUADO CONSIDERANDO EL PLAZO ESTABLECIDO PARA EL ESTUDIO

## Le plan d'actions stratégiques internes-externes

(Entreprise de conseil en environnement)

### **PILOTER LA CROISSANCE**

#### *1. Croissance externe*

Réaliser un processus de diversification des services prêtés par l'entreprise, Unité d'affaires comme : Fondation, Tourisme durable et d'aventure, construction écologique, certification..

Atteindre une expansion géographique à d'autres états de la République Mexicaine

Inclure comme avantage compétitif l'autorisation de permis pour de nouveaux complexes touristiques, par l'étude appropriée de la manifestation de l'impact environnemental

Renforcer la participation de l'entreprise à des projets de développement durable

#### *2. Croissance interne :*

Acquérir l'équipement nécessaire aux besoins de l'entreprise

Mettre en place un système d'information basé sur les principes du SIOFHIS du modèle socioéconomique.

Obtenir la certification des processus de l'entreprise et la certification des consultants

Concevoir de nouvelles formes d'organisation basées sur des compétences.

Améliorer les processus de communication-coordination-concertation

Elaborer une gestion socioéconomique et mettre en oeuvre le management socioéconomique.

#### *3. Renforcer le potentiel humain actuel et futur de l'entreprise*

Développer une politique de Ressources Humaines harmonieuse qui intègre tous les secteurs de l'organisation dans une gestion de qualité

Développer des compétences nouvelles au sein de l'organisation qui génèrent de la valeur pour le personnel



et pour l'organisation.

### **Objectifs sur l'environnement externe (Marché-Produit)**

Développer une stratégie de pénétration et de développement de nouveaux marchés dans les services de conseil en environnement

Améliorer la qualité du service en développant des stratégies pour assurer l'approbation du projet touristique.

Etablir des contrats de conseil dans des entreprises touristiques situées dans la zone sud du Pacifique de la République Mexicaine.

Mettre en place une stratégie de diversification des services avec les entreprises afin de couvrir les nécessités des clients.

Créer des entreprises de développement de technologie durable, écotourisme et tourisme d'aventure, fondation, entreprise certificative

### **Objectifs sur l'environnement interne (réduction de dysfonctionnements)**

*Améliorer les conditions de travail*

Disposer de matériel informatique en accord aux besoins de l'entreprise et réduire les coûts cachés.

Améliorer l'ambiance de travail par le perfectionnement de canaux de communication-coordination-concertation ainsi que par la mise en place de politiques de ressources humaines

*Améliorer l'organisation du travail*

Intégrer le personnel aux objectifs de qualité de l'entreprise

Créer les compétences nécessaires au développement de services nouveaux et améliorer les processus internes

*Mettre en place un système d'information basé sur les principes du SIOFHIS du modèle socioéconomique*

Disposer d'un système de comptabilité et actualiser l'information fiscale et financière

Etablir une base de données de satisfaction du client et disposer d'indicateurs de contrôle

Concevoir de nouvelles formes d'organisation basées sur les compétences

Formaliser tous les processus pour procéder à la certification

**Renforcer le potentiel humain**

Améliorer la gestion des ressources humaines

Etablir des politiques d'embauche, sélection et évaluation des ressources humaines

Elaborer les plans de formation intégrée avec pour objectif de développer des compétences qui génèrent de la valeur personnelle et organisationnelle

Etablir des politiques de développement des ressources humaines

Etablir une gestion participative qui développe un marketing intégral

Faire de chaque responsable hiérarchique un manager stratégique socio-économique.

Mettre en place le CAPN où sera spécifiée la participation des travailleurs à la réduction des coûts cachés et leur rétribution pour l'accomplissement de ces objectifs

***UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA***

***XOCHIMILCO***

**SÍNTESIS DEL PROYECTO DE  
INNOVACIÓN**

**SOCIO-ECONÓMICA**

**CONSULTORA AMBIENTAL**

**SEPTIEMBRE 2003-FEBRERO 2004**



**ELABORADO POR LA RESPONSABLE DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA**

con la facilitación de la profesora Griselda Martínez Vázquez-UAM-Xochimilco

y 5 alumnos de la carrera de Administración

coordinación metodológica a cargo de los profesores: Henri Savall y

Véronique Zardet

ISEOR / Universiade Jean Moulina Lyon3, Francia



SÍNTESIS DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN

## **SOCIO-ECONÓMICA**

0- Objetivos del proceso de cambio

1- Síntesis del diagnóstico

2- Propuestas del grupo de proyecto

**PARTE 0**



# **OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO**

OBJETIVOS DEL PROCESO DE CAMBIO

## Mejoramiento de Condiciones de Trabajo

Mejorar el ambiente laboral con la elaboración de programas motivacionales para el personal que incidan en una revalorización del trabajo y del trabajador en el espacio laboral. Presentar un plan de trabajo con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## Organización del Trabajo

Implementar un sistema de planeación de la producción para producir de acuerdo con las temporadas de venta.

Crear un sistema de información y control de rotación de los productos

Crear un proceso de surtido del producto.

Introducción de nuevas tecnologías para el control de inventarios.

## Atención de calidad a los usuarios a través de la formación integral.

Formación integral sobre técnicas de ventas

Formación en relaciones interpersonales

Formación sobre la relación producto-clientes

## Desarrollo de la estrategia

Implementar una gestión de recursos humanos que permita la adecuada selección de personal y el desarrollo de los actores laborales.

# **PARTE 1**

## **SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO**



**Recordatorio de los principales disfuncionamientos  
identificados en el diagnóstico**

El retraso en el surtido del producto provoca una disminución en las ventas.

Falta de sistemas de información y control sobre la rotación de los productos.

Inadecuado surtido del producto: tallas y modelos.

Dificultades en el control del horario de apertura y cierre de las tiendas.

Sentimientos de falta de consideración en la relación cliente-vendedora.

Perturbación del ambiente por diferencias salariales entre vendedoras de semana vs fin de semana. Relación fábrica vs tienda.

Falta de compañerismo en algunas tiendas.

Motivación por el sistema de remuneración.

Falta de reclutamiento, selección y desarrollo del personal de acuerdo a la estrategia de la empresa

Necesidad de precisar el papel de la gerencia de producción en la planificación de la producción.

Falta de claridad entre los roles de las tres gerencias de la empresa.

Falta clarificar las líneas de autoridad y responsabilidad de las tres gerencias.

Tiempos muertos por deficiencias en la organización del trabajo: retrasos en la producción.

El retraso en la recepción de materias primas altera las cargas de trabajo y afecta a las ventas.

Procedimientos no respetados al interior de la tienda

Dificultades en respetar los tiempos de entrega de la nueva colección.

Dificultades en la evaluación de los tiempos de producción.

Retrasos en los tiempos de entrega de las materias primas.



Los tiempos de producción no están adaptados a las necesidades de comercialización.

La gerencia de producción no determina prioridades a tiempo.

No son consideradas las contingencias.

Los retrasos en la producción provocan la subcontratación que afecta la calidad de los productos.

Problemas de tiempo para dedicar a la formación

Falta un programa de formación integral

Formación insuficiente en: técnicas de venta, atención al cliente y conocimiento del producto

El tiempo dedicado a la formación es casi inexistente.

La alta rotación de personal provoca dificultades para la formación.

Falta de seguimiento de la formación.

Falta de reuniones de información y trabajo.

Falta de comunicación entre producción y comercialización.

Falta de programación, preparación y resolución en reuniones.

Falta de sistemas de comunicación más ágiles.

Confusión en los canales de comunicación, coordinación y concertación.

Deficiencias de comunicación entre vendedoras.

Precisión en las orientaciones estratégicas.

La planeación de actividades se juzga imposible de realizar.

La dirección no determina prioridades.

Falta de conducción en la gestión de personal operativo y administrativo.

Gestión de personal: adecuación remuneración-empleo.

<b>Naturaleza y monto de los costos ocultos ligados con los disfuncionamientos</b>
--

Naturaleza de los costos ocultos	Efecto	
	cualitativo	financiero
Rotación de personal		
Retraso en la Producción		
No venta por falta de formación		
Total		

## **PROYECTO FORMACIÓN-ACCIÓN**

**Empresa de trajes de baño**

## **PROPOSICIÓN DE CANASTAS (Objetivos prioritarios del proyecto)**

**CANASTA 1:** Elaborar en forma coordinada y concertada una planeación de la producción, que logre contar con la materia prima necesaria para la producción de acuerdo con las fechas establecidas para la presentación de la colección.

*Esta canasta responde a los disfuncionamientos de gestión del tiempo, organización y de la aplicación de la estrategia.*

**CANASTA 2:** Pasar de una gestión del personal orientada por las concesiones a una gestión común, orientada por los objetivos de la empresa, a través de programas participativos de enriquecimiento, de motivación e involucramiento del personal.

***Esta canasta responde a los disfuncionamientos de gestión de personal, desmotivación y falta de confianza.***

**CANASTA 3:** Desarrollo de competencias del personal de directivo en particularmente en las áreas de: gestión estratégica. Desarrollo de competencias en el personal de ventas dirigidas a mejorar su función de ventas.

*Esta canasta responde a los problemas de comunicación y de formación integral a partir de los disfuncionamientos detectados en el diagnóstico horizontal y vertical.*

**CANASTA 4:** Mejorar las condiciones de trabajo, tanto en lo material como en el ambiente de las tiendas

*Esta canasta responde a los disfuncionamientos de las condiciones de trabajo: falta de limpieza, molestias, mantenimiento, así como el problema del ambiente de trabajo.*

**ANNEXE 4**

# LA VALIDATION DU CORPS D'HYPOTHÈSES

---

Légendes :

Hypothèse diagnostiquée après une étude théorico-empirique 793

Hypothèse diagnostiquée ayant fait l'objet d'un projet expérimental 793

Hypothèse diagnostiquée, projetée, expérimentée et évaluée (éventuellement corrigée) 793

**1<sup>ère</sup> étape dans la progression du corps d'hypothèses**

**(Chapitre 0.3 - Partie Introductive) 794**

**Validation arborescence corps d'hypothèses**

**(Chapitre 0.3 - Partie Introductive) 795**

**2<sup>ème</sup> étape dans la progression du corps d'hypothèse**

**(Chapitre 7 Deuxième Partie) 796**

**Validation arborescence corps d'hypothèses**

**(Chapitre 7 Deuxième Partie) 798**

**3<sup>ème</sup> Étape dans la progression du corps d'hypothèse**

**(Chapitre 8 Deuxième Partie) 801**

**Validation arborescence corps d'hypothèses**

**(Chapitre 8 Deuxième Partie) 801**

**4<sup>ème</sup> Étape dans la progression du corps d'hypothèse**

**(Chapitre 9 Troisième Partie) 802**

**Validation arborescence corps d'hypothèses**

**(Chapitre 9 Troisième Partie) 803**

**5<sup>ème</sup> Étape dans la progression du corps d'hypothèse**

**(Chapitre 10 Troisième Partie) 805**

**Validation arborescence corps d'hypothèses**

**(Chapitre 10 Troisième Partie) 805**

**6<sup>ème</sup> Étape dans la progression du corps d'hypothèse**

**(Chapitre 11 Troisième Partie) 807**

**Validation arborescence corps d'hypothèses**

**(Chapitre 11 Troisième Partie) 809**

---









## LA SYNTHÈSE DU CORPS D'HYPOTHÈSES.

### L'hypothèse

#### centrale minimale :

Le diagnostic de  
dysfonctionnement et  
la formation aux  
outils socio-  
économiques  
permettent  
d'augmenter les  
compétences en  
gestion pour

HD4 : Les cadres de petite et moyennes entreprises n'ont pas conscience de l'importance de la collaboration des travailleurs.

HD5 Les objectifs des entreprises définis par la direction ne sont pas connus des travailleurs.

HD6 Les travailleurs ne participent pas aux processus d'innovation

La validation du corps d'hypothèses au travers d'une arborescence hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives est propre à la méthodologie de recherche scientifique développée par l'ISEOR. Nous avons évalué à titre indicatif la validation d'une hypothèse au sens large c'est-à-dire à la fois dans ses dimensions descriptives, explicatives et prescriptives.

Légendes :

H  hypothèse diagnostiquée après une étude théorico-empirique



Hypothèse diagnostiquée ayant fait l'objet d'un projet expérimental



Hypothèse diagnostiquée, projetée, expérimentée et évaluée (éventuellement corrigée)

1<sup>ère</sup> étape dans la progression du corps d'hypothèses




(Chapitre 0.3 - Partie Introductive)


<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>
HD1 Les petites et moyennes entreprises sont soumises à un environnement externe de globalisation avec plus de concurrence.	HE1 L'ouverture commerciale a provoqué que les petites et moyennes entreprises mexicaines développent des stratégies de réduction de coûts opérationnels et de qualité dans les produits et les services.  Les chefs d'entreprise mexicains espèrent résoudre leurs problèmes grâce aux réformes structurales proposées par l'état.	HP1 La démarche d'amélioration de la qualité peut s'avérer être un enjeu et un objet de négociation de meilleures conditions de vie professionnelle contre de meilleurs services et produits proposés aux clients.  Les réformes structurales ne permettront pas d'améliorer la productivité des entreprises, il faut modifier les conditions internes.

<p>HD2 Les petites et moyennes entreprises pour la concurrence globalisée ont adapté leurs structures organisationnelles.</p>	<p>HE2 L'adaptation des structures organisationnelles des petites et moyennes entreprises n'est pas planifiée.</p>	<p>HP2 Le processus d'intervention socioéconomique permettra aux petites et moyennes entreprises mexicaines de planifier leurs structures et la division du travail.</p>
---	--	--

Validation arborescence corps d'hypothèses

(Chapitre 0.3 - Partie Introductive)

<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>	<b>Evaluation</b>
<p>HD1 – Dans les trois entreprises</p>	<p>HE1 Dans les trois entreprises</p>	<p>HE1 Entreprise de jouets</p>	<p></p>
<p>HD2 Dans les trois entreprises</p>	<p>HE2 Dans les trois entreprises</p>	<p>HE2 Entreprise de jouets</p>	<p></p>
		<p>HP 1 Entreprise de production et commercialisation de maillots de bain</p>	<p></p>

		Entreprise de conseil pour l'environnement	
		HP2 Entreprise de conseil pour l'environnement	

2<sup>ème</sup> étape dans la progression du corps d'hypothèse

(Chapitre 7 Deuxième Partie)

<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>
HD3 Les cadres des petites et moyennes entreprises ont un management ne permettant pas le changement.	HE3 Le manque de formation intégré au management des cadres des petites et moyennes entreprises engendre des problèmes d'organisation de leurs activités, de gestion de leur personnel et de développement stratégique.	HP3 Un processus d'apprentissage des cadres faciliterait la survie et le développement de ces entreprises.




<p>HD4 Les cadres des petites et moyennes entreprises n'ont pas conscience de l'importance de la collaboration des travailleurs.</p>	<p>HE4 Le manque de formation en management des cadres ne leur permet pas de visualiser que le manque de collaboration engendre les dysfonctionnements qui réduisent les performances économiques et sociales.</p>	<p>HP4 L'approche socio-économique forme au management participatif qui permet la collaboration des travailleurs.</p>
<p>HD5 Les objectifs des entreprises définis par la direction ne sont pas connus des travailleurs.</p>	<p>HE5 L'encadrement n'a pas de système d'information ni de système de communication.</p>	<p>HP5 La méthode socio-économique peut faciliter la communication /coordination, concertation, à travers ses concepts, sa démarche, sa méthodologie et ses outils.</p>
<p>HD6 Les travailleurs ne participent pas aux processus d'innovation dans les petites et moyennes entreprises.</p>	<p>HE6 Les chefs ne savent pas comment faire participer les travailleurs aux processus d'innovation des produits et d'amélioration de la qualité.</p>	<p>HP6 L'approche socio-économique offre aux cadres une formation intégrée en gestion que les aidera à développer un management innovateur, elle réussira la mise en œuvre de la stratégie de modernisation, à partir de l'application des différents outils de gestion socioéconomiques, parmi lesquels nous remarquons le PAP, le grille de compétences et le CAPN.</p>










HD7 Chaque chef a un style de gestion particulier.	HE7 La désarticulation de l'équipe de l'encadrement a provoqué l'existence de différents styles de gestion des ressources humaines et de différents projets opérationnels qui ne contribuent pas aux objectifs.	HP7 La méthode socio-économique, peut faciliter la formation au management, à travers ses concepts, sa démarche, sa méthodologie et ses outils, en particulier ceux qui concernent la gestion du personnel.  Le plan de Actions Prioritaires (PAP) permet de créer une stratégie légitime avec la participation de tous les travailleurs en accord avec les objectifs.
--	---	--

Validation arborescence corps d'hypothèses

(Chapitre 7 Deuxième Partie)

<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>	<b>Evaluation</b>
HD3	HE3	HD3  Dans les trois entreprises	
HD4 -	HE4	HP4	
HD5  Entreprise de jouets	HE5  Entreprise de jouets	HP5  Entreprise de jouets	

HD5	HE5	HP5	
Entreprise de maillots de bain	Entreprise de maillots de bain	Entreprise de maillots de bain	
Entreprise de conseil en environnement	Entreprise de conseil en environnement	Entreprise de conseil en environnement	
HD6	HE6		
Dans les trois entreprises	Entreprise de jouets		
		HP6	
		Entreprise de jouets	
	HE6	HP6	
	Entreprise de maillots de bain	Entreprise de maillots de bain	
	Entreprise de conseil en environnement	Entreprise de conseil en environnement	
HD7	HE7		
Entreprise de jouets	Entreprise de jouets		
		HP7	
		Entreprise de jouets	

HD7	HE7	HP7	
Entreprise de maillots de bain	Entreprise de maillots de bain	Entreprise de maillots de bain	
Entreprise de conseil en environnement	Entreprise de conseil en environnement	Entreprise de conseil en environnement	


### 3<sup>ème</sup> Étape dans la progression du corps d'hypothèse




(Chapitre 8 Deuxième Partie)

<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>
HD8 Les travailleurs ne sont pas motivés pour travailler avec productivité et qualité de service.	HE8 Le manque d'expectatives de développement pour le travailleur des petites et moyennes entreprises et l'absence de système de rémunération qui valorise le travail technique et administratif, fait que les travailleurs ne sont pas motivée.	HP8 La méthode et les outils de l'approche socioéconomique peuvent aider à la révision des conditions de travail et permet, aussi, d'introduire un système de rémunération qui intègre un compromis par la réduction de coûts cachés à travers le CAPN.
HD9 Les formes de régulation des dysfonctionnement s engendrent des coûts excessifs et des résultats cachés.	HE9 Les leaders des entreprises prennent des décisions qui engendrent des coûts excessifs et des résultats cachés. Ces décisions sont prises à la légère sans réaliser d'analyse des solutions possibles.	HP9 L'analyse des coûts et des résultats cachés causés par la régulation des dysfonctionnements permettra aux leaders des entreprises d'en connaître les causes profondes et ainsi ils seront aptes à prendre les meilleures décisions.

Validation arborescence corps d'hypothèses

(Chapitre 8 Deuxième Partie)

<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>	<b>Evaluation</b>
HD8	HE8		

Dans les trois entreprises	Dans les trois entreprises		
		HP8 Entreprise de conseil en environnement	
		HP8 Entreprise de maillots de bain Entreprise de jouets	<input data-bbox="1257 667 1311 721" type="checkbox"/>
HD9 Dans les trois entreprises	HE9 Dans les trois entreprises		
		HP9 Entreprise de conseil en environnement	
		HP9 Entreprise de maillots de bain Entreprise de jouets	<input data-bbox="1257 1451 1311 1505" type="checkbox"/>

4<sup>ème</sup> Étape dans la progression du corps d'hypothèse







(Chapitre 9 Troisième Partie)

<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>
HD10 Le manque de planification stratégique participative amène les petites et moyennes entreprises à prendre des décisions réactives en accord avec l'environnement économique.	HE10 Le manque de compétences des leaders des entreprises a pour conséquence la nécessité d'une planification stratégique participative.	HP10 Le Pasintex nous permet d'analyser les conditions internes et externes de l'entreprise, ainsi que de poser les plans d'action pour le futur. La planification stratégique participative amène l'entreprise à prendre des décisions stratégiques.
HD11 Les petites et moyennes entreprises ne disposent pas de systèmes d'information qui leur permettent de prendre des décisions.  L'information dont elles disposent est dispersée et ne peut être prise comme base d'une prise de décision.	HE11 On constate le manque de compétence des leaders des entreprises dans la sélection d'indicateurs qui permettent de contrôler ou de diriger l'entreprise.	HP11 C'est la conception du tableau de bord qui permet de sélectionner les indicateurs nécessaires à chaque entreprise avec pour objectif de créer des avantages compétitifs.

Validation arborescence corps d'hypothèses

(Chapitre 9 Troisième Partie)

<b>Hypothèses</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Evaluation</b>

Descriptives	Explicatives	Prescriptives	
HD10  Dans les trois entreprises	HE10  Dans les trois entreprises		
		HP10  Entreprise de maillots de bain  Entreprise de conseil en environnement	
		HP10  Entreprise de jouets	
HD11  Dans les trois entreprises	HE911  Dans les trois entreprises		
		HP9  Entreprise de conseil en environnement	
		HP9  Entreprise de maillots de bain  Entreprise de jouets	


5<sup>ème</sup> Étape dans la progression du corps d'hypothèse

(Chapitre 10 Troisième Partie)

<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>
HD2 Les petites et moyennes entreprises pour la concurrence globalisée ont adapté leurs structures organisationnelles.	HE2 L'adaptation des structures organisationnelles des petites et moyennes entreprises n'est pas planifiée.	HP2 Le processus d'intervention socioéconomique permettra aux petites et moyennes entreprises mexicaines de planifier leurs structures et la division du travail.
HD10 Le manque de planification stratégique participative amène les petites et moyennes entreprises à prendre des décisions réactives en accord avec l'environnement économique.	HE10 Le manque de compétences des leaders des entreprises a pour conséquence la nécessité d'une planification stratégique participative.	HP10 Le Pasintex nous permet d'analyser les conditions internes et externes de l'entreprise, ainsi que de poser les plans d'action pour le futur. La planification stratégique participative amène l'entreprise à prendre des décisions stratégiques.

Validation arborescence corps d'hypothèses

(Chapitre 10 Troisième Partie)

<b>Hypothèses Descriptives</b>	<b>Hypothèses Explicatives</b>	<b>Hypothèses Prescriptives</b>	<b>Evaluation</b>
HD2	HE2		
Dans les trois	Dans les trois		



entreprises	entreprises		
		HP2 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	<input checked="" type="checkbox"/>
		HP2 Entreprise de jouets	<input type="checkbox"/>
HD10 Dans les trois entreprises	HE910 Dans les trois entreprises		<input checked="" type="checkbox"/>
		HP10 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	<input checked="" type="checkbox"/>
		HP9 Entreprise de maillots de bain Entreprise de jouets	<input type="checkbox"/>

6<sup>ème</sup> Étape dans la progression du corps d'hypothèse

(Chapitre 11 Troisième Partie)







<b>Hypothèses</b>  <b>Descriptives</b>	<b>Hypothèses</b>  <b>Explicatives</b>	<b>Hypothèses</b>  <b>Prescriptives</b>
<p>HD3 Les cadres des petites et moyennes entreprises ont un management ne permettant pas le changement.</p>	<p>HE3 Le manque de formation intégré au management des cadres des petites et moyennes entreprises engendre des problèmes d'organisation de leurs activités, de gestion de leur personnel et de développement stratégique.</p>	<p>HP3 Un processus d'apprentissage des cadres faciliterait la survie et le développement de ces entreprises.</p>
<p>HD4 Les cadres des petites et moyennes entreprises n'ont pas conscience de l'importance de la collaboration des travailleurs.</p>	<p>HE4 Le manque de formation en management des cadres ne leur permet pas de visualiser que le manque de collaboration engendre les dysfonctionnements qui réduisent les performances économiques et sociales.</p>	<p>HP4 L'approche socio-économique forme au management participatif qui permet la collaboration des travailleurs.</p>




<p>HD5 Les objectifs des entreprises définis par la direction ne sont pas connus des travailleurs.</p>	<p>HE5 L'encadrement n'a pas de système d'information ni de système de communication.</p>	<p>HP5 La méthode socio-économique peut faciliter la communication /coordination, concertation, à travers ses concepts, sa démarche, sa méthodologie et ses outils.</p>
<p>HD6 Les travailleurs ne participent pas aux processus d'innovation dans les petites et moyennes entreprises.</p>	<p>HE6 Les chefs ne savent pas comment faire participer les travailleurs aux processus d'innovation des produits et d'amélioration de la qualité.</p>	<p>HP6 L'approche socio-économique offre aux cadres une formation intégrée en gestion que les aidera à développer un management innovateur, elle réussira la mise en œuvre de la stratégie de modernisation, à partir de l'application des différents outils de gestion socioéconomiques, parmi lesquels nous remarquons le PAP, le grille de compétences et le CAPN.</p>

<p>HD7 Chaque chef a un style de gestion particulier.</p>	<p>HE7 La désarticulation de l'équipe de l'encadrement a provoqué l'existence de différents styles de gestion des ressources humaines et de différents projets opérationnels qui ne contribuent pas aux objectifs.</p>	<p>HP7 La méthode socio-économique, peut faciliter la formation au management, à travers ses concepts, sa démarche, sa méthodologie et ses outils, en particulier ceux qui concernent la gestion du personnel.</p> <p>Le plan de Actions Prioritaires (PAP) permet de créer une stratégie légitime avec la participation de tous les travailleurs en accord avec les objectifs.</p>
---	--	---

Validation arborescence corps d'hypothèses

(Chapitre 11 Troisième Partie)

Hypothèses Descriptives	Hypothèses Explicatives	Hypothèses Prescriptives	Evaluation
HD3	HE3	HD3 Dans les trois entreprises	
HD4 -	HE4	HP4	
HD5 Entreprise de jouets	HE5 Entreprise de jouets	HP5 Entreprise de jouets	
HD5 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	HE5 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	HP5 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	
HD6 Dans les trois entreprises	HE6 Entreprise de jouets		
		HP6 Entreprise de jouets	

	HE6 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	HP6 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	
HD7 Entreprise de jouets	HE7 Entreprise de jouets		
		HP7 Entreprise de jouets	
HD7 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	HE7 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	HP7 Entreprise de maillots de bain Entreprise de conseil en environnement	