

Sommaire

| | |
|---|-----|
| Remerciements..... | i |
| Liste des tableaux..... | iii |
| Liste des figures..... | iv |
| Liste des abréviations..... | v |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 01 |
| CHAPITRE 1 : Matériels et Méthodes..... | 07 |
| Section1 : Matériels..... | 07 |
| Section 2 : méthodologie d’approche | 26 |
| CHAPITRE II : Résultats..... | 37 |
| Section 1 : Typologies des journées des cadres opérationnels..... | 37 |
| Section 2 : analyse Lean manager : Le Lean SIX SIGMA..... | 55 |
| Section 3 : interprétation des résultats..... | 64 |
| CHAPITRE III : DISCUSSIONS | 72 |
| Section 1 : Ente théorie et pratique | 72 |
| Section 2 : La culture d’entreprise forge un manager | 77 |
| Section 3 : Vérification des résultats..... | 85 |
| Section 4 : Perspective d’avenir | 86 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 91 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau n°01: fiche de présentation de l'Agence STAR Andranomahery..... | 09 |
| Tableau n°02 : Planning du Directeur d'Agence..... | 41 |
| Tableau n°03 : Planning du de travail du RAF..... | 46 |
| Tableau n°04 : Planning de travail du RL..... | 48 |
| Tableau n°05 : Planning du travail CV..... | 54 |
| Tableau n°06 : Analyse de la prise de décision..... | 61 |
| Tableau n°07 : Analyse du style managérial..... | 62 |
| Tableau n°08 : Typologie Managériale de Blake et Mouton..... | 75 |
| Tableau n°09 : Style managériale directif..... | 77 |
| Tableau n°10 : Style managériale Délégatif..... | 77 |
| Tableau n° 11 : Style managériale : Etre à l'écoute | 78 |
| Tableau n° 12 : Style managériale Participatif..... | 78 |
| Tableau n°13 : Style managériale Persuasif..... | 79 |
| Tableau n° 14 : Style managériale Recadrage..... | 79 |
| Tableau n° 15 : Le 5S..... | 84 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| N°01 : Organigramme de l'Agence Andranomahery..... | 10 |
| N° 02 : Le modèle servir de Ken Blanchard..... | 25 |
| N° 03 : Modélisation des relations au sein d'une organisation..... | 28 |
| N° 04 : Organigramme et champ d'application D.A..... | 42 |
| N° 05 : Organigramme et champ d'application RAF..... | 43 |
| N° 06 : Organigramme et champ d'application RL..... | 47 |
| N° 07 : Organigramme et champ d'application CV..... | 53 |
| N° 08 : Diagramme d'Ishikawa lié au collaborateur externes..... | 56 |
| N° 09 : Diagramme d'Ishikawa lié au collaborateur internes..... | 57 |
| N° 10 : Diagramme de PARETO : prise de décision..... | 62 |
| N°11 : Représentation graphique du style managériale..... | 63 |

Liste des abréviations

ADOC : Accueil Découverte Offre Conclusion

AG11: Agence n°11

B.O: Business Object

CIV : Centre d'Information Visuel

CHR : Café Hôtel Restaurant

CODIA : Comité de Direction Agence

CODIR : Comité de Direction

CS : Chef Secteur

CV : Chef de Vente

D.A : Directeur d'AGENCE

DAF : Direction Administratif et Financier

DLOG : Direction Logistique

DLUO : Date Limite d'Utilisation Optimale

DN : Distribution Numérique

DSI : Direction des Systèmes Informatiques

FIFO : First In First Out

GCL : Gestion de la Chaîne Logistique

GED : Gestion Electronique des Documents

GMS : Grande et Moyenne Surface

GPS: Global Positioning System

KPI: Key Performance Indicator

MPO: Management par Objectif

OMV : Ordinateur Mobile de Vente

PDGA : Président Directeur Générale Agence

PDCA : Planifier Diriger Contrôle Action

PDR : Plan De Route

PET : Poly téréphtalate d'éthylène

POS : Picture Of Success

PS : Partenaire Star

PSE : Partenaire Star Espoir

PSI : Partenaire Star Intermédiaire

PSP : Partenaire Star Privilégié

QHSE : Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement

RAF : Responsable Administratif et Financier

REV : Retour d'Emballage Vide

RL : Responsable Logistique

SCM : Supply Chain Logistique

SGJ: SecretariatGeneral Chargé Juridique

SMART: Specific Measurable Achievable Realistic Time-bound

STAR: Société Tananariviene d'article Réfrigéré

TIM WOOD: Transporting-Inventory-Motion-Waiting-Overprocessing-Overproduction-Defects

THB: Three Horses Beer

VD : Vente Direct

VL : Vente Livré

INTRODUCTION

« Je ne le comprenais pas encore à l'époque, mais avoir été viré d'Apple a été le meilleur chose qui pouvait m'arriver. Cela m'a libéré et m'a permis d'entrer dans une des périodes les plus créative de ma vie »¹. Tels sont les propos de Steve Jobs lorsqu'il crée son propre entreprise NEXT, après avoir quitté Apple. Créateur d'Apple en 1977, le fondateur d'Apple est un manager obsédé par la perfection et ultra-exigeant. Il a rendu l'ordinateur convivial, accessible à tous grâce à la souris, facile à employer avec son bureau, ses dossiers et sa Corbeil. Bien que Jobs soit un chef charismatique et persuasif, certains salariés d'Apple le décrivent comme erratique et capricieux. Steve jobs avait l'art d'imposer aux autres ses conceptions, quelles qu'elles soient. Un grand Homme de l'humanité qui n'a jamais renoncé à ses rêves et qui à toujours innover jusqu'à ce qu'il s'éteint. En 2005, Steve Jobs déclare « Si je n'avais pas suivi ce cours de calligraphie, le Mac n'aurait jamais eu autant de polices d'écriture et de polices à espacement proportionnel. Et puisque Windows a simplement copié le Mac, il est vraisemblable qu'aucun ordinateur n'en aurait eu »². Son ami Bill Gates lui prend donc des idées alors que les deux hommes rêvaient de la même chose, ce que chaque foyer bénéficierait d'un ordinateur chez eux. A l'heure actuelle, leurs rêves sont réalisés même si leurs produits ne cessent de s'innover de jour en jour. Bill Gates, studieux et qui préférait les livres qu'aux gens, est le fondateur de Microsoft. Son entreprise repose sur la vente de système d'exploitation Windows et ses dérivés. « Bill Gates est célèbre pour ses violents colère, et il n'appelle jamais à l'aide, signe de faiblesse à ses yeux. En revanche, il sait reconnaître ces erreurs. Ce qui lui permet de réagir vite. Il parait avoir contrôle de ses émotions. Bourreau de travail, alignant des semaines de 80 heures, dormant peu et prenant très rarement de vacances, il se consacre en permanence à sa société. C'est d'ailleurs là qu'il rencontré son épouse »³. En voilà, deux individus, ayant chacun leur personnalité, leur conviction et leurs compétences, qui changeaient le monde. Leurs inventions et leurs rêves étaient plus grands et tellement encrées en eux qu'ils ont bien réussi à entrainer non seulement un pays mais le monde entier avec eux. Ce sont des entrepreneurs et des meneurs d'hommes. Le meneur d'hommes sait prendre du recul pour avoir une vision d'ensemble et prévoir les évolutions à long terme. Steve Jobs avant d'arriver au sommet, si l'on permet de le dire, prenait souvent de recul pour décider de quoi faire et de quoi exploiter. Les deux hommes même s'ils étaient rival sur un le marché, leur entreprise trouvait sa place dominante sur le marché de l'électronique grand public, et ils se donnaient du respect l'un envers l'autre. A l'été 2011, Bill Gates rend une dernière visite à Steve Jobs, dont le cancer est en phase

(1) Les réussites des entrepreneurs 29 p.

(2) Les réussites des entrepreneurs 23 p.

(3) Les réussites des entrepreneurs 19 p.

terminale. Ils restèrent plus de trois heures ensemble à discuter avec beaucoup d'émotion... . Ils concluaient : « Je croyais autrefois que le modèle ouvert horizontal l'emportait. Mais tu as prouvé que le modèle intégré, verticale pouvait aussi être une réussite » dit Gates. « Ton modèle marche aussi », lui répondait Jobs. Personne ne niera que ces ceux-là sont des grands managers. Certes, ils avaient chacun leur façon ; leur suivi ; leur tempérament à conduire ses hommes, mais ils restent des managers exemplaires.

L'art de déployer les ressources mis à disposition est le « management ». Ces ressources peuvent être des ressources financières, ressources humaines, ressources matériels. Les finances peuvent être suivi et contrôler. Les matériaux aussi peuvent se contrôler mais les hommes non. Les ressources humaines sont la base d'un bon management. Comme Steve Jobs et Bill Gates, « on ne naît pas manager ». Avoir des rêves, avoir les compétences ne suffisent pas, il faut avec la carrure et les bases du management pour s'y appliquer. Devenir manager requiert une étude approfondie et des connaissances en la fonction. Voici la définition de leurs fonctions en cinq points :

- 1- « Le manager est un leader, par son autorité naturelle (ou charisme). Il mobilise ses collaborateurs et fédère son équipe d'un projet d'entreprise ou de service.
- 2- Le manager est un coach de la performance individuelle et collective : il conduit son équipe au résultat attendu (en chiffre d'affaires, en niveau de production ou en objectifs qualitatifs).
- 3- Le manager est un gestionnaire : il gère donc des ressources matérielles et humaines (au fait peut-on gérer des êtres humains ?)
- 4- Le manager est un responsable (du latin respondere qui veut dire répondre) : il répond d'abord de lui-même (cela signifie qu'il décide), de ses collaborateurs (cela signifie qu'il délègue) et, enfin, il répond aux questions qu'on lui pose (notamment à celles de ses collaborateurs)
- 5- Le manager porte également une fonction sociale. Il veille à ce que le travail ne devienne pas une souffrance et que chacun puisse s'y réaliser tout en contribuant à l'effort collectif. »⁽¹⁾

Le manager est donc un responsable qui gère une entité humaine en utilisant sa personnalité pour un projet à fin d'atteindre un objectif précis. Pour mener à bien cette mission, le manager est en perpétuel changement suivant son environnement. Cet environnement peut être externe : client, fournisseur, bailleur de fonds... mais aussi interne :

⁽¹⁾ Les 50 règles d'or du management 4 p., 5p.

ces collaborateurs. Le management n'est pas une science exacte. « Le management vient de l'anglicisme désignant un mode direction qui cherche à atteindre un objectif stratégique tout en prenant en compte l'ensemble des contraintes existantes »⁽¹⁾. Le management se déploie dans une organisation. Une organisation s'occupe de la division des tâches en fonctions spécialisées, elle a une hiérarchie avec un but précis et des règles pour fonctionner. Dans cette organisation dérive plusieurs notions de management. Comme le management par objectif est qui un outil de planification et de gestion. Les cadres et les subalternes se réunissent pour déterminer des objectifs mutuels, précis, réalistes et à leur portée. Le MPO comprend un processus descendant de détermination des objectifs. « L'objectif, c'est d'être objectif »⁽²⁾. Les objectifs ne visent pas le processus de production, mais des résultats précis et quantifiables : par exemple, on ne détermine pas un objectif zen nombre de coups de téléphone de prospection, mais en nombre de ventes conclues. Les chefs suivent de près leurs subordonnés et les tiennent continuellement au courant des résultats et de leur adéquation aux objectifs fixés. Les résultats individuels obtenus en référence au MPO sont cités dans les fiches dévaluation du personnel. Les primes sont strictement fonction de la réalisation des objectifs. L'équipe dirigeante fixe les objectifs de l'organisme tout entier dont l'on déduit en cascade ceux de chaque service, de chaque équipe et de chaque individu.

Le management stratégique qui concerne la direction qui décide de l'orientation de l'entreprise à long terme, en fonction du changement de l'environnement. Ce la englobe les têtes pensant dans la prise décision. Elle est définie au niveau de la Direction Générale qui met en place des stratégies pour avoir des objectifs et des moyens pour les atteindre. Le dirigeant détient le pouvoir sur le déploiement des décisions. Les deux facteurs à prendre en compte pour ces dirigeants : Stakeholders : salariés, clients, fournisseurs ; Shareholders : actionnaire. L'enjeu des stratégies tourne autour des changements qu'apportent ces deux facteurs clé.

Le management stratégique qui concerne la gestion du marché par la stratégie. Le management opérationnel qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus centré en interne de l'organisationnel. L'opérationnel se centre sur la chaîne de valeur et les maillons de chaque processus. Le management opérationnel s'applique aux opérations directes qui font la force d'une entreprise. Le manager opérationnel joue donc un rôle crucial. Ce n'est par ce que telle méthode est appliquée qu'il est justifié approprié ou vrai. Précisant que le champ d'application du management est l'homme. Pour affirmer telle ou telle

⁽¹⁾ Lexique de sciences économiques et sociales 102 p.

⁽²⁾ La bible du manager 91 p.

hypothèse, il faut le vivre et appliquer plusieurs combinaisons pour trouver le quel est le mieux. La problématique suivante se pose « **plusieurs théories se rapportent donc sur le manager mais la pratique de ces théories diffère de la vie quotidienne de l'entreprise** ». Alors que vit le cadre en réalité ?

C'est dans ce cadre que nous avons choisi le thème « **Le manager opérationnel dans une entreprise de production et de distribution** ». L'entreprise STAR nous a permis de faire notre enquête dans l'une de leurs agences qui est l'Agence Andranomahery ou AG11. La principale action de celui-ci est la distribution et vente des produits STAR. Dix managers opérationnels travaillent ensemble afin de mener à bien cette mission. Ces managers sont dits opérationnels par leur attribution de tâches par l'entreprise. L'objectif spécifique de cette recherche est de connaître leurs activités en tant que managers opérationnels. Les démarches de recherches sont les enquêtes et entretien aux près des managers, l'assistance d'un manager dans son milieu de travail, l'observation des prises de décision et action menés par le cadre, l'évaluation des impacts de ces décisions et la collecte des informations concernant l'entreprise. Les objectifs globaux sont :

- (1) Contribuer à l'amélioration de la connaissance des futures cadres sortant de l'université
- (2) Alléger les tâches des managers chez STAR
- (3) Créer de nouveau concept sur la pratique managériale

D'après ces objectifs, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- 1- **Les actions : décision, stratégie, comportement du cadre dépendent de la situation et de la nature du problème posée devant lui**
- 2- **L'investissement du manager dans son équipe contribue à l'amélioration ou non de la performance de ses employés.**
- 3- **Les principes, croyance, culture, ambition personnel du cadre justifie sa vision dans son milieu de travail.**

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons effectué un stage auprès de l'entreprise STAR, datant du mois d'Octobre 2017 au mois de Juin 2018. Pendant cette période, nous avons pu effectuer des entretiens, des observations et la pratique managériale.

En dehors de l'introduction et la conclusion, ce travail se divisera en trois chapitres : la première concerne les matériels et méthodes. Dans ce chapitre nous exposerons les matériels en première section qui sont la présentation de l'entreprise STAR et la justification du choix de l'agence Andranomahery. Les méthodologies de recherche qui relatent les revues de littérature d'Henry Mintzberg : « les dix rôles du cadres » ; « les différentes attributions d'un manager selon Ken Blanchard par sa première œuvre de Ken BLANCHARD s'intitule « *L'homme de la situation : faire face et ne plus être débordé* ». Le second « *Le nouveau Manager Minute : réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation* ». Et le dernier, offre « Comment développer son leadership » avec 6 préceptes pour les managers. Le mot SERVIR est l'acronyme qui regroupe les six manières de rendre service pour devenir pleinement un leader. La deuxième section présente la méthodologie d'approche. Cela englobe le guide d'entretien, l'analyse des données suivant l'analyse Lean Six Sigma.

Le deuxième chapitre est les résultats. La première partie présente les définitions et fonctions de chaque manager, leurs typologies de journée. La section deux expose les démarches d'analyse à savoir : les 05 pourquoi : cette section analysera les problèmes pour en trouver les sources ; le diagramme de cause à effet déterminera deux situations bien distinctes ; les recherches cause véritables (7+1) ; le flux tiré et Kanban ; les plans d'expériences ; les analyses graphiques. La section trois interprète les résultats. Ces résultats montrent le manager est PILIER de l'entreprise STAR, le manager est un INTERLOCUTEUR, le manager est le NEGOCIATEUR de l'organisation.

Le dernier chapitre est la discussion. Entre théorie et pratique, la première section raconte une brève historique du management. La théorie de Blake et Mouton, ainsi que le management situationnel compose et renforce cette partie pour plus de compréhension du manager au quotidien. La section suivante se base sur la culture d'entreprise en générale puis une partie relate quelques cultures de STAR. Et la dernière propose des perspectives d'avenir pour un cadre en plein essor. Les facteurs misent en exergue sont la communication et la motivation. Mieux un cadre sache valoriser ces deux facteurs, mieux il sera performant.

Dans la conclusion, après avoir fait la synthèse de ce travail, une vérification des hypothèses sera mise en exergue. Un résumé de chaque chapitre terminera et clôturera notre recherche ;

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Ce premier chapitre traitera les matériels et les méthodes. Les matériels utilisés sont les outils de travail nécessaire pour la collecte des données. Les méthodes sont l'ensemble de la base théorique et système d'analyse de ces données. L'objet de la première partie se rapporte sur la présentation de la zone d'étude. Cette zone d'étude est l'entreprise STAR. Au cours d'un stage d'une durée de 06 mois, l'Agence Andranomahery est devenu le terrain d'observation selon notre thème. Suivent toujours cette thème, les managers opérationnels de cette même Agence, qui seront présenté dans ce chapitre, seront les populations d'études et base de notre recherche. Les résumés théoriques appuyant cette recherche seront dans la partie méthodologie de recherche. Les théories sont celui d'Henry Mintzberg tiré de son livre « les dix rôles du cadre » et les théories du leadership de Ken Blanchard soutirées de trois œuvres exceptionnels. La deuxième partie présentera la description de la méthodologie adoptée, allant du guide d'entretien vers l'analyse des données.

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

L'objet de ce chapitre est la base de la recherche. Les matériels se diviseront en deux parties pour exposer la zone d'étude et la méthodologie de recherche. Les méthodes par contre détermineront les populations à étudier et les démarches d'analyse qui s'en suivent.

Section 1 : Matériels

Dans cette section, il s'agit de donner la nature, l'activité et la raison sociale de l'entreprise STAR, tout en précisant la spécificité de l'Agence Andranomahery. La section suivante résume la différente théorie où se base cette recherche.

1-1 Zone d'étude

L'entreprise STAR est le terrain de base de notre recherche. L'Agence Andranomahery est le focus avec ces dix managers opérationnels comme population d'étude.

1-1-1 Présentation de l'entreprise STAR

Les brasseries STAR Madagascar (Société d'Article Réfrigéré) est une entreprise de fabrication et de distribution des produits : bières, boissons gazeuses et d'eau source naturelle. A quatre milliards deux cent quatre-vingt-dix millions d'Ariary ou 4 290 000Ar de Capital, son siège social se trouve au Rue Dr Joseph Raseta Route de Majunga Antananarivo Madagascar. L'entreprise présent 05 filiales comme suit :

- SEMA EAU VIVE : capital 72 375 000, activité : exploitation des sources minérales, début en 24 Mars 1970
- NBM : Nouvelle Brasserie de Madagascar, Société Anonyme dont capital est de 27 300 000 000Ar, activité : fabrication et distribution de bières, début 19 Novembre 2010
- MALTO : Société Anonyme à capital de 3 867 440 000Ar, activité : malterie, début le 27 Septembre 1976
- Ny VIFOTSY : Société Anonyme à capital de 72 000 000Ar, activité : fabrication et vente d'emballages métalliques, début le 29 Juillet 1974
- MELVINO : Société Anonyme à capital social de 78 000 000Ar, activité : location de fonds de commerce, début le 01 Janvier 195

La Brasserie STAR compte actuellement 6 usines dont la répartition et la spécificité est la suivante : L'usine de Diego : Production de Bière en bouteille de verre comme THB, QUEEN'S. L'usine d'Andraharo : Production de boissons gazeuses sucrés en bouteille plastique et en verre. L'usine d'Ambatolampy : production de Bières en Format 50cl. L'usine d'Antsirabe : Production de bières en Format 65CL, comme THB, Fresh, Gold mais aussi des bières en canette. La malterie, MALTO sa : Fournisseurs en matières premières, Orges, Malte. Mais également d'un réseau de distribution performant avec 18 agences commerciales et 6 plateformes logistiques réparties dans tout Madagascar. (cf., annexe 2)

Les produits STAR sont omniprésents dans la vie des Malagasys. Sa large gamme de produit est constituée de cinq (5) segments de Produits : les bières ; les boissons gazeuses ; les eaux ; les jus plats ; le rhum et les boissons énergisantes. Ces produits constituent une vive histoire qui a forgé l'entreprise. Voici une brève aperçue de l'histoire de cette grande entreprise :

1-1-2 Justification du choix

Vu le contexte dans notre pays et certains problèmes survenus lors notre année scolaire, une année s'est écroulé pour que l'on ne puisse continuer notre encadrement. Une occasion s'est présentée à nous. L'entreprise STAR nous a offert 6 mois pour un stage auprès de l'Agence Andranomahery au niveau du Direction Commerciale et Marketing dans le département Logistique. Ce fut à cette occasion que nous avons choisi l'agence comme zone d'étude.

L'Agence Andranomahery est l'agence « numéro un » de STAR. Que ce soit le volume de vente ou le nombre de livraison, l'activité de l'agence concentre le plus grand nombre des activités de distribution de STAR. L'agence STAR Andranomahery fait partie des 17 Agences de la STAR., sise à Rue Dr Raseta Andranomahery Antananarivo. L'agence distribue les produits au centre-ville d'Antananarivo et ses périphéries aux alentours de MAHITSY à ANJOZOROBÉ. Depuis plus de 60 ans l'agence STAR ANDRANOMAHERY ou AG11 contribue à la réalisation du chiffre d'affaire de la brasserie star Madagascar.

L'agence STAR ANDRANOMAHERY comme tous les autres agences qui constituent La brasserie STAR Madagascar, a pour objectif premier la satisfaction distribution des produits vers les consommateurs mais également d'entretenir et de maintenir la relation avec les clients, en distribuant les produit dans les meilleures conditions, afin de les

fidéliser. D'un autre côté, l'agence STAR ANDRANOMAHERY contribue à l'augmentation le part de marché et le chiffre d'affaire de l'entreprise.

**TABEAU N° 01 : FICHE DE PRESENTATION DE L'AGENCE STAR
ANDRANOMAHERY**

| | |
|--------------------------------------|--|
| Raison Sociale | Brasserie STAR Madagascar |
| Nom Commercial | AGENCE STAR ANDRANOMAHERY |
| REGISTRE DE COMMERCE | 3421/2002B00517 |
| NIF (Numéro d'Identification Fiscal) | 2000023089 |
| TELEPHONE | +261 20 23 201 06 |
| ADRESSE | Rue Dr RasetaAndranomahery Antananarivo BP 64 |
| EMAIL | Agence.andranomahery@star.mg |

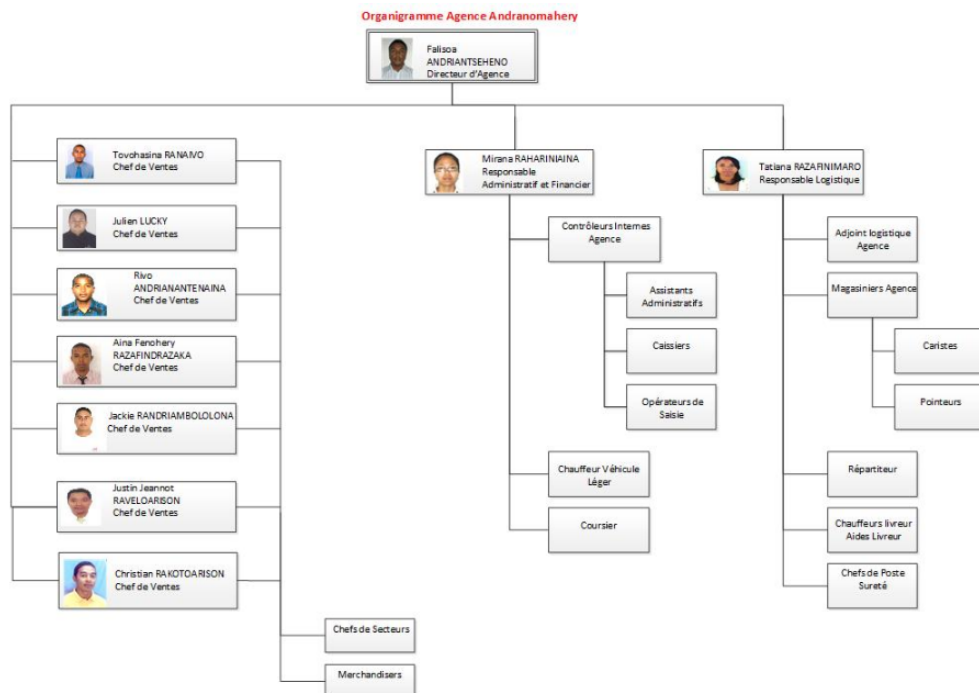
Source : Agence STAR ANDRANOMAHERY 2018

STRUCTURE ET ORGANIGRAMME DE L'AGENCE

- Le département Administratif et financier menée par un responsable administratif et financier (RAF). Constitué de contrôleur et d'opérateur de saisie. Ce département a pour rôle de garantir le respect de procédures administratives et financières en place.
- Le département logistique de l'Agence est rattaché au département commercial et marketing du siège. Menée par un Responsable Logistique avec l'aide de deux assistants qui a sous sa direction 32 Chauffeur Livreur ; 05 Magasinier ; 10pointeurs Magasin ;03 répartiteurs ; 25 Aides Livreurs et plus de 70 dockers. Ce département a pour rôle de s'assurer les livraisons auprès des clients, du ravitaillement en bouteille vide de l'usine, de la gestion des flottes de l'agence et de l'approvisionnement.
- Le département commercial constitué de 07 Chefs de Vente et 32 Chefs Secteurs. Leur rôle est d'assurer la réalisation des actions commerciales : volume de vente versus l'objectifs et plan de route de l'entreprise. L'équipe commerciale se subdivise en deux qui sont les Modernes et le Trade. Deux CV s'occupent du moderne qui est constitué des GMS (Grande et Moyenne Surface) ; les Station Services et les CHR (Café Hôtel Restaurant). Les cinq autres s'occupent du Trade.

L'organigramme de l'agence se présente comme suit :

Figure I : organigramme de l'Agence Andranomahery



Source : GED/STAR Janvier 2018

Ainsi donc, l'observation et la pratique sur terrain entant que stagiaire : Assistant responsable logistique, nous a permis de s'immergé au cœur des activités de l'agence.

Le thème concernant le manager a été choisi sur le fait qu'on a été nous-même manager au sein de l'équipe. La population d'étude se constitue donc du Directeur de l'Agence, du Responsable Administratif et Financier, du Responsable Logistique ainsi que des Chefs de Ventes.

1-2 Méthodologie de recherche

La méthodologie regroupe les revues de littérature de base de l'étude. En premier, un résumé de l'œuvre d'Henry Mintzberg occupera la plus grande partie des théories. Et en second, trois œuvres de Ken Blanchard viendront en complément.

1-2-1 « Le manager au quotidien : les dix rôles du cadres » selon Henry MINTZBERG

La notion du travail des cadres ne saurait pas être un sujet d'études si d'autres personnes au pare avant n'ont pu remarquer les difficultés à préciser exactement ce que cela exige. Des grandes écoles de pensée ont donné leur conception à ce sujet.

Conceptions contemporaines sur le travail du cadre Avant tous, l'auteur expose certaines conceptions contemporaines sur le travail du cadre. En gros, les idéologies des grandes écoles. A savoir l'école classique qui par son père Henry Fayol, en 1916 désigne les cinq fonctions de base de l'encadrement comme : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. Ceci fut repris par Luther Gulick qui donna aux cadres un acronyme : POPDCORB (Planification, Organisation, Personnel, Coordination, Rapport, Budget) pour définir les différents éléments fonctionnels du travail du directeur générales.

De son côté, l'école du « grand homme » divise en deux partie l'aspect du cadre : celle au sein du groupe comme au sein de leur famille, leur éducation, leur affiliation, leur personnalité ; et celle qui est centré sur les études individuelles concernant les habitudes et les comportements du cadre. Bref, cette littérature sur les « grands hommes », bien qu'elle soit intéressante de façon générale, ne révèle presque rien du travail du cadre. Elle est riche en anecdotes mais pauvre en théorie générale.

L'école de la théorie de la décision nous dévoile la théorie de la prise de décision. C'est Herbert Simon qui et à l'origine de cette école de pensée. La prise de décision est considérée comme la définition du problème, ainsi que les choix prise par les cadres sont fait de façon à satisfaire les contraintes les contraintes et non pas de façon à maximiser le profit comme celle de l'école de l'entrepreneur. En effet, ce dernier rassemble les écrits des économistes. De leur point de vu, en microéconomie traditionnelle, le cadre n'a pas de l'attitude de décision ; lorsqu'il doit en prendre, il agit « rationnellement » c'est-à-dire qu'il faut simplement qu'il maximise le profit. En gros, le cadre a peu d'importance pour l'économiste. C'est l'entrepreneur fondateur qui retenu son attention car c'est lui qui a une latitude de décision alors pour celle de la théorie de décision, il se focalise sur le cadre sur ses décisions prises lors d'un problème.

L'école du commandement efficace ; l'école du pouvoir du leader ; l'école du comportement du leader ; l'école de l'activité du leader ; ces quatre dernières écoles nous conduit vers la théorie de l'efficacité, vers du comportement interpersonnel, plus précisément

celle des relations entre les leaders et les suiveurs. La mise en évidence des facteurs d'efficacité via les styles de direction qu'à chaque cadre influence le bon déroulement de la vie de l'entreprise. Un certain manque de compréhension des comportements des leaders a ralenti les progrès de cette approche d'après l'auteur.

Quelques caractéristiques du travail des cadres

Le travail d'un cadre est peu structuré car il n'a pas d'horaire précise comme celle des autres employés, le cadre est tenu de fournir une grande quantité à un rythme soutenu. La première caractéristique est alors la qualité et rythme du travail du cadre. Mais cela peu varié selon la nature du poste du cadre.

Les activités des cadres sont caractérisées par *la brièveté, la variété et la fragmentation* alors que la plus grande part du travail, dans la société, implique spécialisation et concentration. Certaines de ces activités ne durent que peu de temps, de l'ordre de seconde pour le cadre subalterne, de la minute pour les directeurs généraux. La variété des activités est grande et l'absence de structure entre las activités consécutive exige du cadre qu'il change d'approche et d'état d'esprit rapidement et souvent. En générale, le travail du cadre est fragmenté et les interruptions sont fréquentes.

L'importance de la communication verbale : les contacts verbaux et écrits sont l'instrument de travail du cadre. Celui-ci dispose de cinq moyens de communication principaux à savoir : le courrier, le téléphone, la réunion non programmée, la réunion programmée et la tournée. Le cadre préfère clairement les trois moyens oraux de communication et passe le plus clair de son temps en contact verbal. A différence d'autres salariés, le cadre ne quitte pas le téléphone ou la réunion pour retourner au travail, pour lui ses contacts sont l'essence même de son travail. Le travail habituel de l'organisation est rarement réalisé par ses cadres. La production du cadre peut être mesurée essentiellement en termes d'information transmise verbalement.

La préférence pour l'action: les cadres ont le désir de disposer de l'information actuelle. Le cadre a tendance à peu utiliser les nombreux rapports de routine que son organisation fournit parce qu'il veut son information rapidement afin d'interagir avec son organisation et prendre facilement de décision adéquate d'où il développe une préférence marquée pour l'action.

Le cadre, à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts : on peut comparer la position du cadre à celle de la partie resserrée d'un sablier. Il est situé entre son organisation et un réseau de contacts extérieurs, qu'il relie de multiples façons. Les contacts externes prennent en générale une grande place du temps de contact du cadre. Ils sont de nature très variées : clients ; fournisseurs ; associés ; pairs ; etc. Ces personnes constituent un réseau d'informateurs, mais une composante importante et complexe pour le travail du cadre.

Le travail du cadre est un mélange de droits et de devoirs. Bien qu'il est dit que l'activité du cadre suggère qu'il ne contrôle souvent qu'une faible partie de leurs propres activités, une analyse a su suggérer que le cadre peut exercer un tel contrôle dans deux domaines importantes. Il est possible de faire plus que la résolution des problèmes et l'éloignement des pressions : le cadre peut prendre des mesures pour transformer les problèmes en opportunités, en introduisant de nouvelles idées dans la solution de ces problèmes. Il sait tirer profit de chaque événement qui se présente devant lui.

Les rôles professionnels

Ces rôles peuvent être l'une des nombreux possibles d'après l'analyse de l'auteur et son observation de cinq directeurs généraux. Il en existe dix, subdivisée en trois (03) grands catégories: rôles interpersonnels ; rôles liés à l'information, rôles décisionnels.

Les rôles interpersonnels exposent le cadre à la culture, à la vie de l'entreprise. Ici le cadre est vu comme un symbole : il est tenu de remplir des devoirs de nature sociale, cérémoniale et légale. Il est donc disponible à tous ceux qui demandent à traiter avec lui à cause de son statut ou de son autorité. Le cadre aussi a comme rôle de leader concernant ses relations avec ses subordonnés. Ce rôle est présent dans pratiquement toutes les activités du cadre dans lesquelles les subordonnés occupent une grande place, même quand il s'agit d'activités dont l'objectif essentiel n'est pas interpersonnel. En étant leader, le cadre exerce son pouvoir afin d'accroître l'efficacité des opérations dans le but d'atteindre un objectif précis. Et enfin, le cadre vu comme agent de liaison : comme nous l'avons déjà situé antérieurement, le cadre est constamment en contact avec le réseau d'informateur de l'entreprise dans le cadre du quel informations et faveurs sont échangées pour le bénéfice mutuel de ceux qui les échangent. Le cadre est tenu d'être à l'affût et de maintenir ces contacts en bon terme avec l'entreprise.

Les rôles liés à l'information : les données d'observation suggèrent que le cadre sert de « centre nerveux » pour le système d'information de son organisation. Ainsi, le cadre est vu comme observateur actif ; il est toujours en train de chercher et de recevoir des informations

venant des réseaux d'informateurs, il est donc en constante mouvement et compréhension de l'environnement qui l'entoure. Ensuite, le cadre a pour rôle d'être un diffuseur. Après avoir pris connaissance des informations externes, il les transmet dans son organisation mais aussi fait passer l'information interne d'un cadre à un autre. Il sert de rondpoint pour l'organisation car ceux qui veulent y entrer ou y avoir une relation passe par lui, le cadre est donc un instrument important pour le système de valeurs pour l'organisation. Mais le cadre a aussi pour rôle d'être le porte-parole de l'organisation. Il a un rôle de relations publiques car c'est lui qui transmet les informations à divers groupes extérieurs à l'organisation ; il doit aussi maintenir les principales sources d'information pour les actionnaires et le conseil d'administration ; pour leur mettre au courant de ce qui se passe.

Les rôles décisionnels : ce troisième et dernier ensemble d'activités du cadre est lié à la prise de décision importante. Le cadre doit assumer la responsabilité pleine et entière de l'élaboration de la stratégie de son organisation. Ici, le cadre est un entrepreneur en premier lieu. Dans ce rôle, le cadre prend l'initiative et assure la conception de la plupart des changements contrôlés affectant son organisation. Il est en perpétuel affut des problèmes et des opportunités mais aussi se lance dans un projet d'amélioration qui est un ensemble intégré de décisions et d'activités qui conduit à l'amélioration. En second lieu, le rôle du cadre est celle d'un régulateur c'est-à-dire qu'il doit intervenir lorsque son unité rencontre un litige inattendu que ce soit au niveau des ressources humaines, techniques ou financières. Le cadre, en générale tente d'éloigner les éléments perturbateurs.

Dans son rôle de répartiteur de ressources, le cadre est en charge de l'allocation de toutes les ressources organisationnelles. Il a la responsabilité de l'organisation du travail de son unité, et de la programmation du travail de ses subordonnées mais aussi de maintenir son contrôle sur la répartition des ressources en subordonnant la mise en œuvre de toute décision importante à l'obtention de son autorisation. Il faut savoir que ce qui n'atteint pas le cadre ne bénéficie pas de son soutien. Et au final, le cadre a aussi le rôle de négociateur : il intervient lorsque l'organisation doit s'engager dans des activités de négociation avec l'extérieure.

Ces dix rôles forment un ensemble total. Les trois rôles interpersonnels découlent de l'autorité formelle et du statut du cadre ; ils donnent naissance aux trois rôles liés à l'information, qui a la diversité des postes de cadres.

Les variations du contenu et des caractéristiques du travail des cadres peuvent être expliquées à l'aide d'une théorie de la contingence qui fait intervenir quatre ensembles de

variables : des variables d'environnement, des variables liées au poste, des variables à la personne, des variables relatives à la situation.

Ces quatre variables ont chacun son influence sur la nature du poste du cadre comme le niveau hiérarchique par exemple. La taille de l'organisation paraît avoir un impact considérable sur le travail des cadres dirigeants. Il en existe des cadres dirigeants d'organisation publiques et d'institutions, des cadres dirigeants des organisations de service. La nature du poste varie donc de l'activité qu'il y exercer et l'influence des variables ci-dessus. Cet ouvrage propose plusieurs exemples de poste de cadre tout en y précisant la différence entre tel ou tel poste. Un parmi eux celle du cadre opérationnels commerciaux qui mettent dans leur travail l'accent sur les relations externes et le développement professionnel de leurs subordonnés ; il consacre plus de temps aux rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison) alors que le cadre opérationnel de production est plus orienté vers les problèmes opérationnels, et son travail est plus marqué par la fragmentation ; ils consacrent plus de temps aux rôles décisionnels, en particulier aux rôles de régulateur et de négociateur.

D'après Henry Mintzberg, on peut regrouper les postes d'encadrement en huit types de base : l'homme de contact, le cadre politique, l'entrepreneur, cadre interne, le cadre « équipier » (rôle du leader), le cadre expert, le nouveau cadre (rôles d'agent de liaison et d'observateur actif).

Devenir du travail du cadre

Ce dernier chapitre résume le chapitre de 3 à 6 six mais dans un nouvel ordre. Le résumé partira de la définition suivie des dix rôles accordés au cadre. Ensuite, présentation du cadre dans un « cercle vicieux ». Suivi de quatre sections qui sont présentés de façon à suggérer l'ordre dans lequel le changement affectera le travail du cadre. D'où nous présenterons le cadre lui-même ; puis les conséquences de ces recherches pour ceux qui forment les cadres surtout dans le domaine du développement des aptitudes et spécialement les conséquences pour les analystes ; et enfin quelques suggestions pour des recherches futures.

Une description globale de travail : « on appelle cadre toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous- unités », une définition donnée par l'auteur. Ainsi, la raison d'être du cadre est d'abord de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de ces ressources ; ensuite, il doit tenir compte des objectifs de chacun pour définir l'objectif de l'organisation et enfin, le cadre doit servir de lien de communication entre

l'organisation et l'environnement mais aussi d'assumer la responsabilité du fonctionnement du système statuaire.

L'auteur passe en revues dix rôles déjà cités avant tout en y expliquant précisément chacun d'eux. Etant divisé en trois, ces rôles sont liés les uns aux autres. Les 03 rôles interpersonnels reflètent l'autorité et le statut du cadre qui lui fournit des informations pour permettre une prise de décision d'où interpersonnel ; information et décision.

Le cadre dans un « cercle vicieux » : on parle de cercle vicieux car le cadre est sous pressions liés à son travail et qui devienne un obstacle pour ses relations et pour lui-même. Pour briser cela, d'abord les cadres doivent comprendre la nature de leur travail et ses conséquences dans sa vie ; ensuite, il faut la formation pour améliorer la compréhension de ce qu'est ce travail ; puis une aide de la part des analystes et finalement une précision de la part des chercheurs sur ce travail.

Conséquence pour le cadre : « Aujourd'hui le travail du cadre est un art, pas une science ». Les observations et les résultats qu'on a pu exposer, nous montre qu'être cadre requiert un ensemble de qualités innées. L'auteur suppose que le cadre peu alléger son travail par l'auto-analyse. Il peut se poser lui-même des questions concernant son travail et se référer à son organisation, mais il peut aussi recruter un chercheur pour enregistrer ses faits et gestes. La compréhension de son travail aidera le cadre dans l'exercice de sa fonction.

Dix éléments sont offerts par l'auteur pour un travail plus efficace du cadre : (1)le partage d'information ; (2) la superficialité consciente qui exige au cadre d'être conscient aux pressions et à chaque décision prisé ; (3) le partage du travail si l'information peut être partagée,(4) tirer le meilleur parti des obligations ;(5)se libérer des obligations : prioriser les plus importantes pour lui ; (6) mettre l'accent sur le rôle correspondant à la situation ; (7) voir une image d'ensemble par ses détails ; (8) faire face à une coalition toujours plus nombreuse ; (9) reconnaître sa propre influence sur l'organisation ; (10)utiliser le spécialiste des sciences de gestion.

Ainsi, le travail du cadre et surtout du cadre dirigeant peut-être bien allégée.

Conséquences pour les formateurs : « on reconnaît une profession à deux critères : d'une part un ensemble commun de rôles et de programmes utilisés dans le travail, et d'autre part la possession d'un savoir particulier » (1). Apprendre à devenir cadre dans les grandes écoles n'indique pas réellement de ce que fait le cadre. Avoir un diplôme ne signifie pas

toujours que l'étudiant peut gérer une organisation, l'école de gestion ne peut affecter la pratique que lorsqu'elle deviendra capable d'enseigner un ensemble spécifique d'« aptitudes ». L'aptitude peut être appris de trois façons à savoir par l'apprentissage cognitif qui signifie que l'étudiant doit aller en cours et lire des ouvrages ; l'apprentissage par simulation c'est faire des stages ou travaux pratiques et en enfin, l'apprentissage en situation c'est appliqué les connaissances et acquérir des expériences. Les dix rôles du manager requièrent huit ensembles fondamentaux d'aptitudes qui pourraient être enseignés.

- l'aptitude aux relations avec les pairs c'est-à-dire l'aptitude à créer et à maintenir de façon efficace des relations non hiérarchiques ;
- les aptitudes au leadership : capacité du cadre à interagir avec ses subordonnés.
- les aptitudes à la résolution des conflits c'est l'aptitude à gérer les problèmes ;
- les aptitudes au traitement de l'information se réfère à la façon de soutirer les informations et à les exploiter ;
- les aptitudes à la prise de décision sous ambiguïté : savoir quand prendre sa décision, diagnostiquer ;
- les aptitudes à la répartition des ressources : une bonne gestion
- les aptitudes entrepreneuriales : cet ensemble d'aptitudes décisionnelles comprend la recherche des problèmes et des opportunités et la mise en œuvre contrôlée du changement dans les organisations ?
- les aptitudes à l'introspection : une compréhension de son travail du cadre.

Conséquence pour l'analyste : la section qui traite l'analyste nous a bien précisé que son travail constitue une aide dans l'allègement du travail du cadre. Cette aide constitue à étudier et à comprendre le travail de l'homme ; ensuite reprogrammer son travail, et enfin la reprogrammation partielle qui constitue la diffusion des informations et autres activités qui peuvent être traité via ordinateur.

Conséquence pour le chercheur : l'auteur propose ici quelque domaines de recherche pour aider les formateur et analyste dans leur tentative pour aider à améliorer la pratique de l'encadrement : ainsi, les chercheurs peuvent faire des études ouvertes ; des études faites par confirmations, des études de différences entre postes, des études portant sur des aspects

particulier du travail, des études sur l'efficacité du cadre, programmer le travail permettent au cadre d'assumer les quatre rôles décisionnels.

La diversité des postes de cadres

Les variations du contenu et des caractéristiques du travail des cadres peuvent être expliquées à l'aide d'une théorie de la contingence qui fait intervenir quatre ensembles de variables : des variables d'environnement, des variables liées au poste, des variables à la personne, des variables relatives à la situation. Ces quatre variables ont chacun son influence sur la nature du poste du cadre comme le niveau hiérarchique par exemple. La taille de l'organisation paraît avoir un impact considérable sur le travail des cadres dirigeants. Il en existe des cadres dirigeants d'organisation publiques et d'institutions, des cadres dirigeants des organisations de service. La nature du poste varie donc de l'activité qu'il y exercer et l'influence des variables ci-dessus. Cet ouvrage propose plusieurs exemples de poste de cadre tout en y précisant la différence entre tel ou tel poste. Un parmi eux celle du cadre opérationnels commerciaux qui mettent dans leur travail l'accent sur les relations externes et le développement professionnel de leurs subordonnés ; il consacre plus de temps aux rôles interpersonnels (symbole, leader, agent de liaison) alors que le cadre opérationnel de production est plus orienté vers les problèmes opérationnels, et son travail est plus marqué par la fragmentation ; ils consacrent plus de temps aux rôles décisionnels, en particulier aux rôles de régulateur et de négociateur.

D'après Henry Mintzberg, on peut regrouper les postes d'encadrement en huit types de base : l'homme de contact, le cadre politique, l'entrepreneur, cadre interne, le cadre « équipier » (rôle du leader), le cadre expert, le nouveau cadre (rôles d'agent de liaison et d'observateur actif).

« Le manager au quotidien » d'Henry Mintzberg nous a expliqué une conception contemporaine venant des grandes écoles sur le travail du cadre. Les caractéristiques octroyées au travail du cadre sont la qualité et le rythme qui lui est caractérisé par la brièveté, la variété et la fragmentation. Pour cela, la communication est très importante pour le cadre dans l'exécution du travail à travers différentes méthodes. Il en existe alors différente poste selon l'environnement, la taille et puis autres de l'organisation. Mais faut savoir que le travail du cadre a son impact sur la science de gestion ainsi que des conséquences autant pour lui-même que les analystes et les chercheurs. C'est aux dix rôles que cette ouvrage nous intéresse le plus, à savoir qu'ils sont subdivisés en trois parties complémentaire : interpersonnel,

information, décision. Chaque rôle peut être attribué à un poste spécifique pour le manager alors lequel de ces dix rôles s'appliqueront aux managements opérationnels de l'entreprise STAR.

1-2-2 « Les différentes attributions d'un manager selon KEN BLANCHARD »

Ken Blanchard est l'auteur de plusieurs livres de management surtout sur le manage, leurs activités et rôles. Parmi ces œuvres, trois dont d'entre eux servira de référence et base de recherche pour ce thème.

Comme cité par Henry MINTZBERG, la caractéristique du travail d'un cadre est la qualité et le rythme de travail. La brièveté, la variété et la fragmentation de ses activités engendrent parfois un désordre dans la journée d'un manager. Ainsi, le cadre est débordé et parfois n'atteigne pas ses objectifs vis-à-vis des activités en surabondance qu'il doit faire en une journée. La première œuvre de Ken BLANCHARD s'intitule « *L'homme de la situation : faire face et ne plus être débordé* ». Dans ce livre, l'auteur raconte la vie au quotidien d'un manager débordé qui risque de perdre son poste et qui nuit à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Trois solutions : « les trois P » sont développés dans cette ouvrage afin d'alléger la journée de ce cadre.

La PRIORITE : il est important pour le cadre dans sa journée de bien situer par ordre de priorité ses activités. Dès la sortie de sa maison, de répondre au téléphone ou de décider de prendre un petit déjeuner, la décision et l'organisation doit suivre un timing précis. Le cadre ne doit en aucun cas perdre de vue son objectif et celle de la société. Pour mieux organiser sa journée, l'auteur propose de distinguer les activités quotidiennes en quatre catégories :

- Les choses que nous voulons faire et que nous sommes tenus de faire ;
- Les choses que nous sommes tenus de faire mais que nous ne voulons pas faire ;
- Les choses que nous voulons faire mais que nous ne sommes pas tenus de faire ;
- Les choses que nous ne voulons pas faire et que nous ne sommes pas tenus de faire.

Ainsi, la priorité se définit comme la qualité de ce qui vient ou qui passe en premier dans le temps ; la primauté et enfin ce qui vient en premier par ordre d'importance et d'urgence.

Le manager doit filtrer par primauté ce qui est important et urgent.

La PROPRETE : Ce mot possède un sens un peu rare, qui recouvre trois aspects. D'abord, il signifie « le caractère propre à tous les individus d'une espèce », ensuite, « la qualité du mot propre », et enfin, « ce qui convient particulièrement, qui, est approprié ». La propriété nous aide à discerner non seulement qu'elles devraient être nos priorités, mais aussi ce qu'il faut faire pour nous assurer que ce que nous faisons est d'excellente qualité. C'est vrai faire la bonne chose pour les bonnes raisons n'offre aucune garantie de sécurité personnel et n'a jamais libéré personne de ses difficultés. Lorsque les choses ne sont pas claires ou floues, les résultats sont flous. Les gens ont tendance à remettre à plus tard leurs décisions quand ils n'ont pas une idée nette de qui ils sont, de là où ils se trouvent à ce moment précis, et de l'endroit où ils veulent aller. Après tout, s'ils ne savent pas où ils vont, ils ignorent si ce qu'ils vont faire, si l'activité dans laquelle ils s'engagent les aidera. Dans le cas du manager, quatre clé de propreté s'offre à eux :

- Il dirige par l'exemple
- Il est au service des autres
- Il s'adresse aux autres pour ce dont il a besoin
- Il accueille volontiers et il apprécie les contributions des autres.

Ainsi, le cadre doit faire la bonne chose, pour les bonnes raisons, avec les bonnes personnes, au bon moment, dans le bon ordre, avec une conviction et une détermination absolues, pour obtenir le bon résultat.

L'ENGAGEMENT : *Engagement* signifie que le travail sera fait, quoi qu'il arrive. L'homme de la situation sait quand et comment dire oui et quand et comment dire non. Le cadre doit définir sur quoi il s'engage, pourquoi il s'engage, et pourquoi il le veut ? L'engagement du manager sur son équipe, sur son planning, son travail, ses rendez-vous suppose qu'il doit le vouloir pour le faire. « L'homme de la situation sait quand et comment dire oui et quand et comment dire non » Le manager sait distinguer ce qui est important ou non. Sa vision des choses doit être née de son dévouement à son poste que son intérêt personnel. De la même manière que la lumière et l'obscurité ne peuvent pas coexister au même endroit et au même moment, l'égoïsme et le dévouement ne sont pas compatibles. Ainsi, le manager ne doit pas supposer qu'il le veut mais qu'il le veut vraiment lorsqu'il décide où exécuter une tâche. Les meilleures intentions ne servent à rien si vous avez pris le pli de remettre les choses à plus

tard. Si vous ne faites pas le triage de vos responsabilités, si vous faites fi de la Déclarations des Droits, et si vous ne vous engagez pas, alors vous flirtez avec le désastre.

Les trois P de l'homme de la situation :

PRIORITE : Tous passer au triage

PROPRIETE : Se souvenir de la déclaration des Droits

ENGAGEMENT : « Je dois vouloir » L'homme de la situation est engagé à suivre le chemin autant qu'à atteindre le résultat final. Il est engagé envers la vision, envers la vérité, envers l'intégrité, envers ce qui compte pour l'autrui :

Il rêve

Il est réaliste

Il espère

Il a conscience du présent

Il écoute

Il parle quand c'est nécessaire

Il est attentif

Jamais ne négligent

Il a renoncé à l'égoïsme et choisi d'être désintéressé.

Plusieurs éléments peuvent alléger le travail d'un cadre et Ken Blanchard propose son ouvrage « *Le nouveau Manager Minute : réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation* ». L'auteur raconte l'histoire d'un jeune homme à la recherche d'un manager efficace. Ce livre développe un nouveau style de management qui est le Manager minute. Un Manager minute est quelqu'un qui réalise de bonnes performances sans y consacrer beaucoup de temps. Cette méthode de management se base sur trois idées fixes comme suit :

Fixer des objectifs minutes : cela consiste pour un manager d'expliquer clairement ces objectifs. Un objectif doit pouvoir s'exprimer en une ou deux paragraphes, de sorte qu'il puisse le lire ou le revoir en une minute environ. Il sera donc facile de les regarder souvent et de se concentrer sur les vraies priorités. Pour que les Objectifs Minute fonctionnent bien, il faut :

- Les planifier ensemble et les décrire brièvement et clairement, en montrant à quoi ressemble une bonne performance.
- Demander à ses collaborateurs de rédiger chacun de leurs objectifs, avec la date de réalisation prévue, sur une seule page
- Leur demander aussi de relire tous les jours les principaux objectifs, ce qui ne prend que quelques instants
- Les encourager à prendre encore une minute pour observer ce qu'ils font et voir si cela coïncide avec leurs objectifs.
- Si ce n'est pas le cas, les inciter à corriger le tir afin de pouvoir réaliser au plus tôt leurs objectifs.

Les félicitations minutes : une fois l'objectif atteint le manager prend une minute pour féliciter ses subordonnés. En effet, pour aider les gens à réaliser leur potentiel, surprenez-les en train de bien faire quelque chose. Dans la plupart des entreprises, les managers passent leur plus claire de leur temps à tenter de surprendre leurs subordonnés en train de faire quelque chose de travers. Ici, mettre l'accent sur le positif est une méthode d'encouragement efficace surtout quand ils s'attaquent à une nouvelle tâche. Pour que les félicitations Minute fonctionnent bien, il faut :

Pour les 30 premières secondes :

- 1- Féliciter les gens à chaud, dès que possible
- 2- Leur dire très précisément ce qu'ils ont fait de bien
- 3- Leur dire à quel point cela vous fait plaisir et en quoi cela va aider l'entreprise

Marquer une pause

- 4- Marquer une pause pour leur donner le temps de savourer, d'être fiers de ce qu'ils ont fait

30 secondes finales pour conclure

- 5- Les encourager à continuer
- 6- Leur montrer que vous avez confiance en eux et que vous fermement en leur réussite

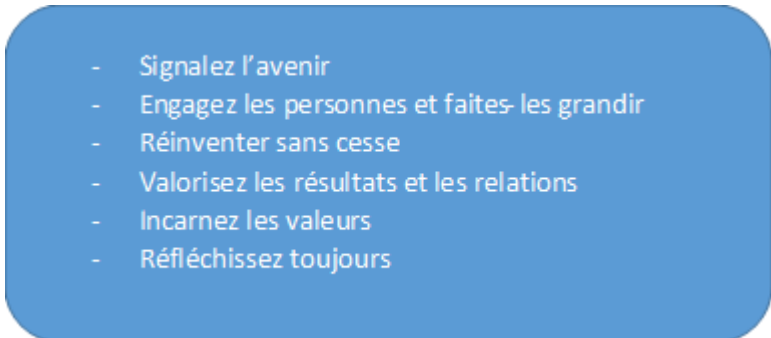
Le recadrage minute : les objectifs indiquent précisément sur quelles priorités il faut cibler les efforts, les félicitations renforcent votre confiance en vous, ce qui vous aide à réussir, et les recadrages permettent de lutter contre les erreurs éventuelles. Pour que le Recadrage Minute fonctionne, commencer par vérifier que l'objectif était clair,

30 premiers seconds

1. Agir à chaud, aussi vite que possible
2. Commencer par confirmer les faits, puis analyser l'erreur ensemble, en allant dans le détail.
3. Dire en quoi l'erreur vous ennuie personnellement et quel impact elle peut entraîner sur les résultats.
4. Garder un instant le silence pour donner à vous interlocuteur le temps de prendre conscience de la gravité de son erreur.
5. Ne pas oublier de lui dire qu'il est meilleur que son erreur ne pourrait le faire croire et que vous pensez beaucoup de bien de lui en tant que personne
6. Lui rappeler que vous avez confiance en lui, que vous voyez en sa réussite et que vous le soutenez
7. Quand le recadrage est terminé, il est terminé. On n'en parle plus.

A part avoir des méthodes managériales efficaces, l'attitude du manager au quotidien favorise aussi l'accomplissement de ces tâches. En dernière ouvrage, Ken BLANCHARD offre « **Comment développer son leadership** » avec **6 préceptes pour les managers**. Le mot SERVIR est l'acronyme qui regroupe les six manières de rendre service pour devenir pleinement un leader. Avant de développer ces six manières, il est à noter que le vrai leadership n'a rien à voir avec le niveau hiérarchique. Etre leader nécessite d'avoir les compétences combinées avec son tempérament. C'est-à-dire son savoir-faire avec son savoir être. « Un leader, quel que soit son niveau de compétence, doit toujours se demander : Pourquoi est-ce que je dirige ? Si je dirige avec le désir de rendre service à mes collaborateurs et à mon organisation, j'aurai un comportement radicalement différent de celui qui dirige avec l'intention de servir lui-même » (p33). Le modèle SERVIR peut donc être présenter comme suit :

Figure II : le modèle SERVIR de Ken Blanchard

- 
- Signalez l'avenir
 - Engagez les personnes et faites-les grandir
 - Réinventer sans cesse
 - Valorisez les résultats et les relations
 - Incarne les valeurs
 - Réfléchissez toujours

Source : Comment développer son leadership p.116

Signalez l'avenir : il s'agit de la vision du manager sur l'avenir de son équipe. « Une vision devient irrésistible si elle attise en vous la passion. Elle dit à tous ceux qui travaillent avec vous qui vous êtes, ou vous allez et ce qui détermine vos actions » (1). Un bon leader démontre par son attitude le désir de s'évoluer. Une vision peut être définie par l'objectif que le manager fixe pour son équipe sauf qu'il faut impérativement qu'il montre l'enthousiasme pour le projet pour que l'équipe s'y mette aussi. L'auteur explique que « Si vous n'avez pas le désir fou que quelque chose arrive dans l'avenir, si cela ne vous enflamme pas, si cela ne vous tire pas du lit le matin, comment votre équipe sera-t-elle passionnée à son tour »². Une fois que le manager a une vision claire et idéaliste de ce qu'il veut voir à l'avenir, dès l'instant où il met son désir et les personnes là où il faut le résultat sera atteinte. Une des priorités absolues du dirigeant est de s'assurer que son équipe sait où il va. Signaler l'avenir signifie créer une vision irrésistible. Mais créer une vision irrésistible est un des privilèges du leader, et une des responsabilités les plus fortes qui pèsent sur lui. A force de trop réfléchir à l'immédiat, un manager pense souvent qu'à l'objectif à court-terme pourtant un vrai leader doit avoir la tête à la fois dans les nuages et dans les dossiers. C'est-à-dire prévoir l'avenir et maîtriser le présent. « Avoir la tête dans les nuages, parce que nous parlons de vision et d'orientation. Les dirigeants auront toujours besoin de consacrer du temps à la vision de l'avenir, car nous devons dire à nos collaborateurs ou nous allons et anticiper les opportunités et les obstacles. Dans le même temps, nous devons aider les personnes dans la mise en œuvre, transformer la vision en réalité. C'est la tête dans les dossiers » (3)

Engagez les personnes et faites-les grandir : pour permettre d'atteindre la vision, le leader doit avoir les bonnes personnes, dans le bon rôle et pleinement impliquées. Tout ce qu'un leader accomplira dépendra ultimement des personnes qui l'entourent. La décision la plus importante qu'un dirigeant doit prendre, c'est « Qui fait quoi ». Placer les bonnes personnes au bon endroit est le premier aspect du mot engager. Le deuxième aspect concerne le niveau d'adhésion des personnes par rapport à un objectif. Chaque fois qu'un cadre embauche deux bras, il gagne une intelligence disponible en plus. Mais impliquer cette personne à votre vision nécessite de conquérir son cœur et son esprit. Cela consiste à savoir ses besoins et motivations. Un collaborateur qui se sent valorisé et apprécié offre une meilleure performance et de meilleur résultat. Engager une personne nécessite quelque minute de réflexion et bien stratégique pour un leader. Mais aider les gens à renforcer leurs forces est un des aspects les plus gratifiants du leadership. C'est comme choisir les bons joueurs pour son équipe.

(1) « *Le nouveau Manager Minute : réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation* ». Ken Blanchard 42p.

(2) « *Le nouveau Manager Minute : réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation* ». Ken Blanchard 42p.

(3) « *Le nouveau Manager Minute : réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation* ». Ken Blanchard 44p.

Réinventer sans cesse : « Si vous cessez d'apprendre, vous cessez d'être un leader » (1). Un leader doit toujours réfléchir et apprendre pour donner l'exemple de comportements qu'il souhaite chez ceux qu'il dirige. Il doit donc se réinventer sans cesse sur le plan personnel. Cela dans le but de survivre pour rester dans la course avec ses concurrents et tenir le rythme face au changement dans le monde d'un côté. Ensuite, d'être toujours innovant d'un autre côté. Et enfin, se réinventer pour pouvoir cultiver les talents qui lui ont été données. Mais se réinventer sans cesse concerne les systèmes et les processus aussi. Il est impératif qu'un leader doive toujours penser comment faire évoluer son équipe et étudier les coûts et variables possibles pour atteindre son objectif. Les dirigeants moins efficaces laissent la structure dicter leurs décisions plutôt que d'adapter l'organisation pour répondre à la demande perpétuellement changeante du marché » (2). Se réinventer sans cesse consiste à la fin à la réinvention organisationnelle. Le leader doit toujours se poser la question: Quels changements amélioreraient notre capacité à rendre service à nos clients et les uns aux autres ?

Valoriser les résultats et les relations : les meilleurs leaders, ceux qui dirigent avec de l'envergure, font les deux. Les deux sont essentiels à la survie sur le long terme. « Pour maximiser ses résultats, le leader doit avoir des attentes élevées à la fois en matière de résultats et en matière de relations » (3)

Incarnerez les valeurs : la confiance est la base du leadership légitime. Un leader doit gagner la confiance de ses collaborateurs. « S'ils n'ont pas confiance en vous, vous ne serez jamais un bon leader. » (p.101). Pour qu'un leader réussisse, il doit incarner les valeurs de son organisation. Un bon leader doit poser les valeurs essentielles, les coordonner, montrer l'exemple et de les appliquer. La confiance et la crédibilité engendrent la place et le pouvoir du leader dans l'organisation.

Réfléchissez toujours : les meilleurs professeurs sont ceux qui savent qu'ils ne maîtrisent pas tout.

1-2-3 Le management opérationnel

Le management est l'art de déployer les ressources afin d'atteindre un objectif. Cet art se résume dans l'action de diriger ou de manager. Il existe plusieurs types de management qu'un manager adopte pour exercer ce rôle. Il s'agit ici de l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrivent la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe.

(1) « Le nouveau Manager Minute : réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation ». Ken Blanchard 77p.

(2) « Le nouveau Manager Minute : réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation ». Ken Blanchard 80 p.

(3) « Le nouveau Manager Minute : réussir vite et mieux dans un monde en pleine mutation ». Ken Blanchard 88 p.

A la brasserie STAR, il existe des managers stratégiques qui regroupent le CODIR. Leur rôles et responsabilité se regroupent souvent dans l'orientation de l'entreprise, ses objectifs et les différents stratégies à appliquer. Le CODIR constitue le système de contrôle, de pilotage et de structure pour l'entreprise. Leur place dans l'organisation est au sommet stratégique. En gros, ces managers déterminent le périmètre, la stratégie globale de la firme. Mais peuvent aussi fixer la stratégie de domaine lorsque l'entreprise dispose de plusieurs DAS (Domaines d'activités Stratégiques) comme pour fixer l'objectif de chaque Agence STAR.

Les managers de l'agence quant à eux sont des managers opérationnels qui est responsable de son équipe et de l'efficacité de son unité. Il peut, certes, définir ou participer à la fixation des objectifs de son équipe mais ceux-ci toujours en adhérence avec l'objectif global fixé par le sommet stratégique. Leurs activités se résument dans à la définition et la répartition des tâches, à la conception des méthodes et de procédures. Cependant, ses actions s'inscrivent toujours dans une structure qui prédéfinit des règles auxquelles il doit se soumettre. Par sa définition, « le management opérationnel consiste à appliquer sur le terrain et concrétiser les options stratégiques initiées par la direction centrale. Il doit être en parfaite harmonie avec les objectifs stratégiques globaux » (www.scolcast.tv). Les manager opérationnels sont donc des hommes de terrain.

Figure n° III : modélisation des relations au sein d'une organisation



Sources : Henry MINZTBERG Théorie de l'organisation

Cette figure démontre la place qui est au centre de l'organisation des managers opérationnels.

Section 2 : Approche méthodologique

Les méthodologies d'approche regroupent les différentes démarches d'analyse effectuée.

2-1 Guide d'entretien

Un entretien est une situation de communication orale entre un enquêté et un enquêteur dans le but de compléter un questionnaire. Les données recueillies sont qualitatives. Plusieurs types d'entretien peuvent être utilisés dans ce cas.

L'entretien directif ou entretien dirigé qui s'applique sur plusieurs personnes, l'enquêteur suit une directive bien définie afin de cadrer l'interviewé. Il existe l'entretien à question ouverte. Dans ce type d'entretien, l'enquêté est libre de répondre ce qu'il veut dans le cadre de la question. Les questions sont libellées à l'avance selon un ordre prévu. Il existe aussi l'entretien à question fermée. Dans ce cas, l'enquêté ne peut répondre que par un choix limité (oui, non, sans option)

Les entretiens non directifs qui se reposent sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. Premièrement, on peut trouver l'entretien clinique qui propose peu de questions mais assez libre pour que l'enquêté réponde aisément. L'enquêteur se contente de suivre et noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions. Deuxièmement, l'entretien en profondeur qui propose des questions plus ou moins guidées par l'enquêteur.

L'entretien semi-directif qui se repose sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien préparé à l'avance par l'enquêteur. Le premier type d'entretien à réponse libre ou guidée. Une fois l'hypothèse reformulée, le chercheur détermine des facteurs de la situation et établit un guide d'interview. L'objet de la recherche limite la liberté de l'enquêteur et de l'enquêtée fonction de l'objectif de la recherche, l'enquêteur peut orienter les questions pour approfondir un sujet intéressant. Le résultat est qualitatif mais ne sont pas limités à l'individu. Le second type d'entretien est l'entretien centré. Ce dernier est favorisé dans des cas précis ou une population d'études spécifiques. Le thème abordé concerne un sujet précis qui concerne la population en question.

Le thème abordé dans notre recherche ici se rapporte sur le manager. Comme choix de population étudiée, nous avons sélectionnés tous les cadres de l'Agence Andranomahery. L'entretien semi-directif nous est favorable pour l'enquête. Un guide d'entretien et questionnaire (cf. Annexe 1) ont été établis en avance pour chaque entretien avec ces cadres.

2-2 L'échantillon

Pour comprendre et avoir les données nécessaires pour notre étude. Notre choix était de prendre en considération tous les cadres de l'agence car chacun deux que ce soit au sein de l'agence Andranomahery ou autre agence ont déjà eu assez d'expérience pour nous donner suffisamment leur explication concernant leur poste. Les dix cadres de l'Agence suivant constituent notre population d'enquête :

- Le directeur d'Agence

Nom : FalisoaAndriantsehenon

Domaine professionnel : Commercial et Marketing

Famille professionnelle : Management opérationnel de centre de profit et de la force de vente

Métier : Application de la politique commerciale et marketing et développement des ventes

Emploi : directeur d'agence

Mission principale : être garant des valeurs de la STAR dans sa zone géographique et de l'atteinte des objectifs de l'agence par une gestion efficiente de celle-ci à travers l'application de la politique de la société dans une optique de rentabilité continue.

Etant le premier responsable de l'agence, le Directeur nous a ouvert ces portes sans hésitation dès le moment où nous avons exposé notre projet concernant le management opérationnel. Il est celui qui est censé maîtriser et contrôler les trois départements de l'agence. D'après lui notre thème tombe bien vu la situation où il se trouvait. Notre choix s'est donc justifié par son aide et son application dans l'accomplissement de notre ouvrage.

- Responsable Administratif et Financier

Nom : Mirana RAHARINIAINA

Domaine professionnel : Support à l'entreprise

Famille professionnelle : Audit, contrôle de gestion, comptabilité

Métier : Gestion des exploitations

Emploi : Responsable Administratif et Financier

Mission principale : S'assurer du bon fonctionnement de l'exploitation qui lui est rattaché, en s'appuyant conformément aux procédures administratives et financiers internes de la STAR

Ayant un parcours de 13 ans d'expérience au sein de l'entreprise STAR, notre choix de prendre l'Adjoint ou le Responsable Administratif comme l'un des enquêté se justifie par sa connaissance exacte des tous les mouvements d'abord de l'agence. Ensuite, par le fait qu'elle est la première intermédiaire de l'agence vis-à-vis du siège sociale.

- Responsable Logistique

Nom : Tatiana Mievalsalama RAZAFINIMARO

Domaine professionnel : SUPPLY CHAIN

Famille professionnelle : Distribution

Métier : Gestion des flux LOGISTIQUES

Emploi : Responsable Logistique Agence

Mission(s) principale(s) : Gérer les flux des produits finis, des emballages vides ainsi que les ressources à disposition, avec un objectif constant d'éviter les ruptures et optimiser les couts et la qualité des produits.

Etant notre première responsable au sein de l'agence, c'est la première personne qui nous a donné l'opportunité d'analyser et de comprendre ce qu'est le management opérationnel. Le département logistique est souvent rattaché à l'opérationnel c'est pour cela qu'on a décidé d'avoir un entretien et d'observer chaque jour le Responsable Logistique.

- Chefs de Vente

- 1- Julien Yves Lucky
- 2- Christian Hery RAKOTOARISON
- 3- Tovohasina RANAIVO
- 4- Jacky RANDRIAMBOLOLONA
- 5- Justin Jeannot RAVELOARISON
- 6- AinaFenohery RAZAFINDRAZAKA

7- RaelisonRivo ANDRIANANTENAINA

Domaine professionnel : Commercial et Marketing

Famille professionnelle : management opérationnel de centre de profit et de la force de vente

Métier : application de la politique commerciale et marketing et développement des ventes

Emploi : Chef de Ventes

Mission principale : Etre garant de l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs dans ses secteurs en managant de manière efficiente sa force de vente.

Ne se consacrant qu'à la vente des produits Star, les Chefs de Ventes sont ceux qui subissent le plus de pression au niveau de l'agence. Leur position et leur objectif planifiés par la direction font d'eux les personnes les mieux placés en sujet de management opérationnel. Le fait de choisir tous les Chefs de Ventes nous est favorable car même visant la même direction, chacun d'eux à sa manière de faire, d'agir et d'appliquer les stratégies.

Pour notre analyse, nous avons donc choisi tous les cadres de l'Agence afin de récolter plusieurs informations et point de vue. Ils nous en consacrer chacun un entretien.

2-3 L'observation et collecte d'information

Au début du mois d'octobre, nous avons entamé un stage auprès de l'entreprise STAR plus précisément au département Logistique de l'Agence Andranomahery. Etant Adjoint Responsable Logistique, nous avons pu côtoyer l'ensemble des managers opérationnels de l'Agence.

Par observation : nous avons consacré au moins une journée par semaine pour seulement observer les activités de chaque cadre. Le Responsable Logistique qui était proche, nous a fourni toutes les informations possibles concernant l'opérationnel au niveau de son service mais aussi concernant l'activité de l'agence en générale.

Afin de mieux examiner chaque situation, nous avons :

- Animer et assister au Toolbox ou sensibilisation sur la sécurité routière tous les matins qui ont permis d'observer les techniques managériales de ces cadres.
- Assister au brief matinale de l'équipe commerciale
- Aider l'équipe administrative dans leurs taches surtout au niveau du fournisseur « Fanasina », lors des inventaires de fin de mois et

- Conduire et être l'animateur du brief logistique

Par collecte d'information : nous avons utilisé l'intranet de la société, le centre de stockage virtuel des documents STAR ou GED (Gestion Electronique des Documents), un agenda personnel pour prise de note et une session sur les ordinateurs de l'entreprise afin d'accéder à toutes les informations qui nous est nécessaires

2-4 Outil d'analyse

Le Lean management se rapporte au management de la qualité et à la démarche qualité. Le choix de cet outil est dû à l'observation et au virement de STAR vers la culture Lean. Le management de la qualité a sept principes qui se présentent comme suit :

- orientation client : communiquer ces besoins et attentes en interne, mesurer la satisfaction du client et réagir sur les résultats
- leadership : fournir les ressources nécessaires, dispenser les formations
- implication du personnel : le personnel accepte de rendre comptes et participe à la résolution des problèmes. Le personnel est fier de son travail et mérite une reconnaissance, la contribution du personnel est très importante dans l'organisation.
- approche processus : comprendre les interactions entre les différents processus du système cohérent.
- amélioration : objectif principal de l'entreprise c'est de toujours faire mieux
- prise de décision fondée sur des preuves : rendre l'information accessible à tous ceux qui en ont besoin, utiliser des méthodes de maîtrise statistique des processus pour plus d'objectivité.
- management des relations avec les parties intéressées : développer et améliorer ensemble les projets et processus. Etre toujours en collaboration avec ses prestataires.

Pour l'analyse de nos données, l'outil choisi ici est le Lean Six SIGMA. Le Lean Six Sigma est utilisé dans une entreprise pour promouvoir des développements en termes de qualité, de manière stratégique et systémique. Cet outil présente une démarche qui détermine la source des problèmes, leurs causes, et également de réduire les gaspillages au niveau des procédures. Les phases sont les suivant :

1. Diagramme de Causes et Effets ou diagramme d'Ishikawa : La structure du graphique se présente en arête de poisson. L'objectif de cette démarche est de trouver la source des problèmes.
2. Les recherches causes véritable (7+1) : Gaspillage- les Mudras : la plupart du temps, une fois que le problème décerné est décerné, le triage des fonds de problèmes et éliminer les gaspillages des ressources et en particulier les pertes de temps. Les différents types de gaspillages se répartissent en 7 catégories + une. On utilise l'acronyme de **TIM WOOD** pour résumer l'essentiel de ces causes.
 - Transportation ou le Transport : ceci regroupe le cycle et le véhicule d'information dans l'organisation ;
 - Inventory ou Stock : stock excessif de matière ou d'information
 - Motion : ceci regroupe les gestes ou déplacement qui peuvent causer des fatigues ou perte de temps.
 - Waiting : il s'agit des personnes en attente de travail ou des machines à l'arrêt ;
 - Overprocessing ou sur traitement : ceci regroupe les activités ou information qui ne servent plus à rien.
 - Overproduction ou surproduction : produire plus ce qui est demandé
 - Defects ou défectueuse : regroupe les erreurs qui peuvent coûter très cher en raison des retouches

Et, last but not least, le gaspillage des talents : ceci concerne les surqualifications ou le non utilisation des compétences des collaborateurs.
3. Les 05 pourquoi : Méthode essentielle de bon sens du Lean. Se poser cinq question « pourquoi » pour trouver les causes premières et réagir pour éradiquer le problème. Suivant les cinq étapes pour mettre en œuvre la méthode du 5 pourquoi :
 - décrivez et expliquez le problème
 - demandez-vous pourquoi cela est arrivé et pensez aux raisons possibles
 - si vous ne trouvez pas la cause principale lors que vous vous posez la question, alors demandez-vous « pourquoi » encore une fois et notez les réponses
 - Répétez les étapes précédentes jusqu'à ce que vous trouviez la cause.
4. Flux Tiré et Kanban : on parle ici de « flux poussé ». Un flux poussé c'est le fait de produire sans tenir compte des besoins réels du processus de production. C'est la surproduction. Pour réduire ce flux et rentabiliser la production, le « flux tiré » est la méthode adéquate. Le flux tiré consiste à exiger l'essentielle de la démarche juste-à-temps. Ne produire que le processus exige. Pour la réalisation, le « Kanban » ou

« signal » est utilisé pour la gestion des stocks. Le Kanban est un mot japonais qui signifie fiche de commande de production ou étiquette. Cette méthode consiste donc à mettre des signaux sonores ou visuels qui indiqueront le niveau de stock ou le niveau de consommation du produit. Favorable dans l'approvisionnement ou gestion de stock.

5. Les plans d'expériences : c'est une approche scientifique basée sur l'expérimentation. L'expertise et la recherche des combinaisons parfaites pour un objectif bien définie sont la base cette méthode. Deux facteurs sont étudiés : ceux dites de « haut » et ceux dites de « basse ». L'objectif est de trouver la combinaison gagnante pour le projet. Le nombre d'essai peut donc être minimiser par nombre d'essais et erreurs.
6. Le diagramme de PARETO : Suivant cette démarche du Lean Six Sigma, le diagramme de Pareto qui est une représentation graphique des causes d'un problème, met en évidence que 20% des causes sont à l'origine de 80% de conséquences. Ce diagramme expose en colonne par ordre décroissant d'importance les causes. Dans notre analyse, nous allons essayer de représenter suivant cette méthode les causes de la prise de décisions du cadre.
7. Le tableau croisé dynamique est une méthode classique avec laquelle nous allons essayer de trouver les différents styles managériaux des dirigeants opérationnels de l'Agence Andranomahery.

2-5 Traitement d'analyse

Pour le traitement des informations, nous avons utilisé Microsoft Excel. Dans l'analyse du prise de décision, afin d'avoir le diagramme de PARETO, nous avons créé un tableau sur Excel. La première colonne contient les causes qui induisent le cadre à prendre une décision. La deuxième colonne enregistre la fréquence de répétition suivant chaque cause, la durée d'observation est de 06 mois. La troisième colonne représente alors la fréquence cumulée afin d'avoir le pourcentage cumulée.

$$\text{Pourcentage cumulé} = (\text{fréquence cumulée} \div n) \times 100$$

La quatrième et la dernière colonne précise le seuil 80%. Le résultat attendu est le diagramme de 20/80, pour démontrer les 20% principales causes qui engendrent les 80% de prise de décision de cadre.

Pour l'analyse du style managériale, nous avons encore exploité Excel. Le tableau se divise en cinq colonnes :

- La première colonne désigne les différentes causes d'adoption d'un style en particulier.
- La deuxième colonne représente les différents styles de management adopté par les cadres résultant des observations et entretiens ;
- La troisième colonne désigne les fréquences de répétitions après observation d'une période de un mois.
- La quatrième colonne regroupe les fréquences cumulées.
- Et la dernière colonne engendre ainsi les pourcentages cumulés.

Le résultat attendu sera de savoir les différents styles managériaux appliqués dans l'Agence Andranomahery et pour quelles circonstances.

CONCLUSION PARTIELLE

Depuis longtemps, des chercheurs ont essayé de décrire les styles de management. De l'école classique à l'école contemporaine, le travail du cadre se définit selon son attitude et comportement face à ces collaborateurs. Henry MINTZBERG décrit 10 rôles subdivisés en 3 rôles spécifiques. Les rôles professionnels qui définissent le cadre tant que symbole, leader et agent de liaison. Les rôles liés à l'information définissent quant à eux le manager comme observateur actif, diffuseur d'information et porte-parole de l'organisation. Et enfin, les rôles décisionnels du cadre le décrivent comme un entrepreneur, répartiteur, négociateur et un régulateur. Ken BLANCHARD quant à lui met l'accent sur le rôle même du cadre au quotidien et propose des solutions pour faciliter l'accomplissement de ces rôles. Si le manager est un leader dans son rôle professionnel, 6 préceptes peuvent aider ce manager au quotidien. Si le manager est un négociateur et un entrepreneur, les « trois P » proposés l'aident à ne pas être débordé dans ses rôles décisionnels. Et enfin, si le cadre est défini comme l'observateur actif, diffuseur d'information et porte-parole de l'organisation dans l'organisation, l'auteur Ken BLANCHARD évoque le manager minute pour être plus performant au quotidien et réduire le gaspillage et la perte de temps. Ces théories se basent sur les cadres quel que soit son poste dans une organisation. Pourtant, dans une organisation, le sommet stratégique regroupe les managers stratégiques. Ces managers regroupent souvent les membres du CODI qui définissent les objectifs globaux et stratégiques dans l'ensemble de l'entreprise comme dans notre cas ici. Le centre opérationnel regroupe les différents managers qui exécutent à leur tour les stratégies définies par le sommet stratégique selon leur propre style managérial. Comment se déroulent le quotidien de ces managers opérationnels alors ?

Dix managers opérationnels de l'entreprise STAR seront étudiés dans le cadre de l'étude sur le management opérationnel. À savoir le Directeur de l'Agence Andranomahery, le Responsable Administratif, le Responsable Logistique et le Chef de Ventes. L'analyse suivante se divisera en trois parties. La première définit le poste de chaque cadre au quotidien. Le second démontre l'analyse Lean Six Sigma. Et la dernière développera les résultats obtenus.

CHAPITRE II : RESULTATS

Le chapitre précédent expose les différents outils de travail et méthodes utilisées pour avoir les bonnes informations de cette analyse. Dix managers opérationnels de l'Agence Andranomahery seront donc étudiés au cours de ce prochain chapitre. Les postes opérationnels sont celui du Directeur d'Agence, du Responsable Administratif et Financière, du Responsable Logistique et ceux des Chefs de Ventes. Ainsi, ce deuxième chapitre évoquera tous les résultats qui se rapportent dans un premier lieu sur les typologies de journées des cadres. Ces activités seront tirées de leur planning au quotidien. En second lieu sur l'analyse lean manager le Lean Six Sigma. Les démarches de l'outil Lean débutent de l'analyse du 05 pourquoi, s'en suivent du diagramme de cause à effet, puis des recherches des causes véritables, déterminant le flux tiré et kanban que les plan d'expériences, et enfin quelques analyses des données. A la fin l'interprétation des résultats évoquera la place d'un manager opérationnel en étant le pilier dans l'entreprise, en étant l'interlocuteur et le négociateur de l'organisation.

CHAPITRE II : RESULTATS

Ce second chapitre est le reflet des études et observation effectués sur le terrain. La première partie exhibe les types de journées que peuvent avoir un cadre opérationnel au quotidien. La deuxième partie est analyse le fond du problème d'un cadre. Et la dernière interprète les résultats possibles suivant l'analyse effectuée.

Section 1 : Typologies des journées d'un cadre opérationnel

La typologie classifie et différencie chaque cadre de l'agence. Cette section donne non seulement les définitions de chaque mais explique chaque fonction

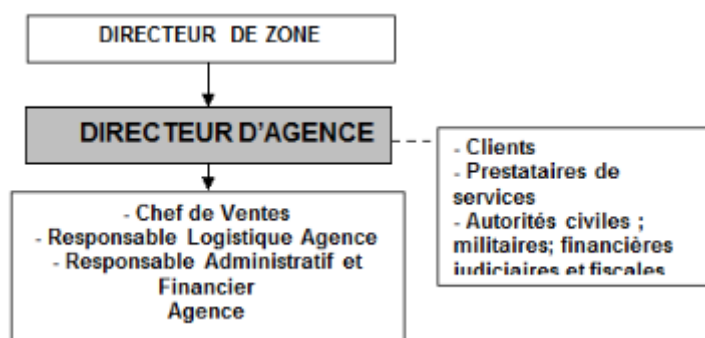
1.1 Le Directeur d'Agence

Monsieur Falisoa Andriantseho est le Directeur de l'Agence avec qui nous avons eu un entretien avec ses 20 ans de service.

1.1.1 La fonction

Un directeur d'Agence STAR a pour missions de réaliser les volumes et le budget de l'Agence, manager une équipe commerciale et administrative orientée service client, contrôler l'application de la stratégie commerciale sur le terrain et le respect des méthodes. Comme objectif d'abord, il doit réaliser le plan commercial (volume, C.A, Profit). Pour cela, c'est au directeur de faire appliquer la stratégie commerciale, de contrôler la gestion administrative et les budgets, d'informer et communiquer avec ses équipes, d'assurer la distribution et la visibilité des marques selon le plan commercial, gérer et développer le portefeuille client de ses secteurs, vendre en volume et en valeur, aider son client à revendre, bâtir une bonne réputation, opérer efficacement et au meilleur coût. En d'autre mot, un directeur d'Agence STAR a pour mission de développer les affaires de la STAR auprès de ses clients, en animant l'équipe commerciale et son service clientèle et en gérant le patrimoine et les outils de la STAR pour s'assurer du profil de la société dans le cadre de la stratégie Marketing et de la politique commerciale et procédure de la Société.

Figure IV : Organigramme et champ d'application du D.A



Source : GED STAR .2018

Ainsi, selon cet organigramme, le DA a comme N+1 le Directeur de Zone. Pour Andranomahery, c'est le Directeur de Zone étoile qui en est responsable. Par contre, toutes les directions au siège sont les collaborateurs internes en aval du D.A. Les stratégies managériales commencent par en aval par la direction, ensuite par le D.A qui le transmet à son équipe niveau commerciale, administratif et logistique.

Les outils indispensables pour le D.A sont un ordinateur fixe, un véhicule léger, un téléphone fixe et un téléphone portable. Les documents requis sont le book de vente et le tarif produit. Le book de vente comporte deux parties. La première constituant un tableau de bord, un plan de route agence/équipe, un programme d'accompagnement d'équipe/Chef de vente ; un programme d'équipe, les indicateurs de performances, le contact des équipes (numéro téléphone-mail), et la gestion d'accidents version imprimable d'intranet. La seconde partie contient les focus produits et le rétroplanning.

Les indicateurs de performances clé (KPI) sont le volume de ventes avec distribution. C'est-à-dire les activations clients via l'Ordinateur Mobile de Vente (OMV), le poids des segments et gammes de produits, le poids des concurrents, la rentabilité des camions de livraison et le retour d'emballages vides. Comme KPI, le budget prévisionnel versus Budget réalisé, le taux de disparition c'est-à-dire les vols, les casses, les manquants. Les palmarès administratifs et le Turn-Over.

1.1.2 Activités et Taches

- Respect des règles de sécurité internes de la STAR, participation à l'amélioration de la sécurité de la STAR pour tendre vers zéro accident. Remontée d'informations sur tout type d'incident/accident. L'objectif de toute Agence STAR est de zéro accident.

Toutefois, les activités que ce soient commercial ou logistique et ou administratif, le D.A contrôle et vérifie le respect des règles et procédures de sécurité STAR via ses collaborateurs internes. Il participe ainsi au contrôle et vérification de la mise à disposition des équipements de sécurité complets et conformes au niveau de l'agence en collaboration avec la Direction Logistique. Dans ce cadre, son rôle est de valider toute demande en matériels et équipements de sécurité, en concertation avec la Direction des Ressources Humaines et la Direction Logistique. En cas d'accident sur route, le D.A s'assure d'appliquer les procédures conformes aux formalités STAR y afférents comme la sécurisation de la personne et du véhicule de l'accident, informer le Chef de Vente ainsi que le Responsable Logistique, etc....

- Augmentation de la productivité, recherche de la rentabilité et orientation permanente de l'agence vers la profitabilité. L'objectif d'un Agence STAR contribue à l'atterrissage de l'objectif général du siège. Le D.A participe donc à la définition et à l'élaboration du budget annuel (en termes de volume) de l'agence toujours relatif au Calendrier de croissance. Il communique au niveau de chaque département le budget annuel respectif tout en s'assurant que les objectifs attribués à chaque équipe de l'agence soient cohérents avec leur structure géographique respective et valider les plans de routes de l'agence. Puis, il analyse, contrôle et participe à la validation du budget de fonctionnement de l'agence. Mais plus important, il fait un suivi budgétaire en recherchant la meilleure profitabilité, justifie et fait valider toutes dépenses en visant à la rentabilité des actions. Au niveau commercial, le D.A est la force de proposition et initiateur d'action pouvant augmenter le volume : CROISSANCE VERTICALE ET CROISSANCE HORIZONTALE.
- Réalisation des stratégies via plan de routes : Les actions stratégiques du D.A sont à valider au niveau de la hiérarchie avant l'application dans l'Agence. Ainsi, le D.A élabore et fait valider les Plans De Routes (PDR) pour l'atteinte des objectifs (SMART) de ventes (En termes de volume et de distribution). Une fois validé, il répartisse et communique aux Chefs de Ventes les objectifs de la force de vente en optimisant les moyens mis à la disposition de l'agence. Pour l'équipe administrative et financière et logistique, il met en œuvre, suit et contrôle chaque action pour garantir une réalisation réussie au niveau de l'agence. Au cours de l'exécution de la stratégie, faire un suivi permanent des actions via tableau de Bord des activités. Mettre en œuvre les actions correctives et axes d'amélioration sous validation de la hiérarchie. Traiter et remonter toute information sur la concurrence locale et propose des actions

concrètes. Saisir toute opportunité, proposer et mettre en œuvre toute action permettant le développement des ventes (volume et réseau de distribution) et autres levier de croissance. Faire une veille commerciale permanente pour l'amélioration continue des programmes à mettre en place, et être initiateur de nouveaux projets au niveau des agences.

- Garant de l'application des standards de l'agence au niveau de l'équipe : Le D.A a trois départements sous sa juridiction. Son rôle est de communiquer au niveau des équipes respectives (commerciales, logistiques, administratives et financières) les standards de l'agence. Il veille à l'application conforme des standards communiqués. En cas de difficultés, accompagner les équipes dans l'application et remonter à la hiérarchie. Lors des réunions d'équipe, Toolbox ou accompagnement sur terrain, le D.A anime la sensibilisation sur les standards sécurité et qualité, propose des améliorations des standards existants suivant l'évolution de la réalité et via des remontés d'informations fiables et feedback de l'équipe.
- Management efficacement de l'équipe : Un manager ne peut manager s'il n'a pas des collaborateurs. Pour un Directeur d'Agence, insuffler et inspirer au niveau de toute l'équipe une motivation continue, la culture de l'entreprise STAR et instaurer un climat social de paix est primordiale. Il est le validateur et le référent principal sur toutes les décisions concernant l'agence, en termes d'organisation, de fonctionnement et de ressources. C'est lui valide donc les primes de chaque équipe de l'agence en visant la motivation et la performance de tous et chacun.
- Force de vente : le pilier de l'agence est la Force De Vente (FDV). Le Directeur d'Agence se focalise spécialement dans la gestion de ce département pour l'atteinte des objectifs en volume de l'agence. Ainsi, le D.A fait des briefs/débriefs journaliers avec l'équipe de vente pour suivi et contrôle des activités. Les accompagne et les entraîne dans leur technique de vente ainsi que dans l'application de la standard qualité et sécurité, pour amélioration de leurs performances. Et enfin, le D.A planifie les accompagnements sur terrain au niveau des Chefs De Ventes dans leurs activités en étant un appui et un guide en termes de management.
- Logistique : Son rôle est de faire les points journaliers avec le Responsable Logistique pour l'organisation des livraisons et de la gestion du magasin tout en s'assurant de la conformité des moyens à disposition de l'équipe. Il constitue donc l'appui pour le Responsable Logistique en cas de difficultés.

- Administration et Finance : Faire des points journaliers avec le Responsable Administratif et Financier Agence pour s'assurer de la tenue à jour de la comptabilité de l'agence et de l'application conforme des procédures. S'assure que toutes les activités soient clôturées mensuellement dans le délai imparti. Participer à l'élaboration et validation du reporting des activités de l'agence.

1.1.3 : Planning de travail type

Tableau n° 02: planning D.A

| | Taches |
|----------------|--|
| Matin | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toolbox (Logistique) ➤ Brief commerciale ➤ Dispatch et directive de la journée ou Semaine ➤ Check mail ➤ Vérification du PDR et objectif de vente ➤ Vérification du tableau CIV (Centre d'Information Visuel) ➤ Vérification tableau CIV Logistique (tous les deux jours) ➤ Accompagnement et vérification terrain commerciale avec un Chef de Vente ➤ CODIA (tous les mardis premiers de la semaine) ➤ Réunion délégué du personnel (Tous les troisièmes du mois) ➤ Réunion personnel (tous les premiers samedis du mois) |
| Entre 12-14h | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Check terrain logistique (magasin et client interne) |
| Après-midi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérification terrain commerciale selon book de vente ➤ Accompagnement Chef Secteur (CS) |
| Fin de journée | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Débrief commerciale ➤ Suivi des résultats (Volume) ➤ Feedback de la journée des chaque département ➤ Préparation et élaboration d'un plan d'action pour J+1 |

Source : Auteur .2018

1.2Le Responsable Administratif et Financier (RAF)

Le responsable Administratif et Financier est une jeune femme dénommé Mirana RAHARINIAINA avec 13 années de service dans le domaine de l'administratif.

1.2.1 La fonction

La responsable administrative et financière réalise la gestion budgétaire et financière, la comptabilité et les obligations fiscales de l'entreprise. Elle pilote et participe à la planification, à la gestion et à la coordination des tâches administratives financières et comptable de la structure de l'agence. Elle est le responsable de la stratégie financière de l'agence au regard de la stratégie de la STAR et des normes et standards STAR. Elle informe en permanence donc la hiérarchie sur la santé de l'agence. Le RAF est un manager qui dirige son équipe, qui supervise le contrôle de la gestion, la trésorerie et la comptabilité. Il s'occupe du personnel de l'agence. Il assure le suivi des données relatives à la paie, aux congés, aux remboursements de frais du personnel, et aux documents relatifs aux dépenses maladies du personnel de toute l'agence.

Dans l'exécution de sa fonction, le RAF dispose d'une autonomie qui repose sur la délégation. En effet, toutes les tâches administratives ne peuvent se faire par une seule personne. Elle est responsable de la bonne gestion administrative, financière, comptable et fiscale de l'agence. Administrative par le fait qu'elle s'assure de la mise en place des procédures administratives conformément aux normes de STAR. Contrôle et suit toutes informations dans l'exploitation. Financière car toutes formalités de recette et de dépenses doivent passer et est validé par le RAF avant tout action. Comptable car les actions de trésorerie : banque, état client, envois des encaissements journaliers vers la banque, suivi des chèques, régularisation des fournisseurs. Fiscale par le fait que tous les fournisseurs de l'agence doivent mettre à jour leur carte fiscale tous les ans. C'est le RAF qui s'assure de bonnes applications des normes fiscales avec la collaboration du département juridiques. Toujours en collaborations avec ce département, le RAF est le premier véhiculeur d'information concernant les actes juridiques comme les accidents, les contrats clients.

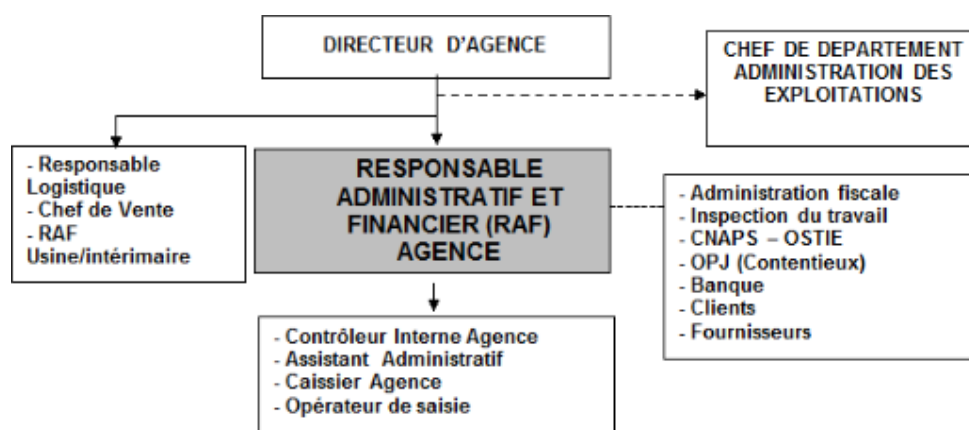
Les compétences requissent pour ce poste sont le savoir être : rigoureux, organisé, esprit d'analyse, orienté-résultats, éthique, force de proposition, proactif et réactif. Le savoir-faire managérial : manager une équipe (Leadership), concevoir, faire appliquer et suivre les standards (procédures), gérer des conflits, gérer des priorités (inclus gestion du temps), gérer le budget. Le savoir-faire technique : Analyser et traiter des données, des informations,

élaborer un reporting, établir un planning/Retroplanning, éditer des états/documents administratifs, élaborer un budget, animer des sensibilisations, formuler des recommandations, concevoir des outils de suivi et contrôle : tableau de bord/Calendrier d'achat/KPI, coacher et former, faire des évaluations. La formation en culture d'entreprise, finance, comptabilité, audit et contrôle, Administration d'entreprise, inter et intra culturelle. Compétences au niveau process : administration et financière (interne), administration personnel et paie.

Les outils indispensables au RAF : réglementation sociale et fiscale, droit du travail, outils de suivi et de contrôle, mouvement du personnel, liste du personnel, plan comptable, reporting, planning, documents administratifs : fiche de paie, bon de commande, facture, fiche d'évaluation et fiche 5S, plan comptable, réglementation sociale et fiscale. Informatique : Word, Excel, PowerPoint, Microsoft Outlook, Renaissance Utilisateur, Intranet, Harmony, téléphone portable/téléphone fixe, ordinateur fixe.

Les indicateurs de performances clés qui constituent l'évaluation du RAF sont le respect des délais, la fiabilité des informations, la bonne tenue des comtes, zéro erreur de comptabilisation, zéro anomalie des procédures et la satisfaction des clients interne/externe.

Figure V : Organigramme et champ d'application du RAF



Source : GED/STAR/GPEEC/ 06.6.2018

1.2.2 Activités et Taches

- Garant du respect des procédures Administrative et Financières en place : Le RAF s'assure et fait le suivi de la fiabilité et de la mise à jour des flux d'informations dans l'exploitation (Renaissance, pièce justificatives). En cas d'anomalie de données, faire des rapprochements et des investigations pour la régularisation dans les brefs délais.

Contrôle l'équation de stock : le RAF effectue des inventaires/contre inventaires inopinés tournants au moins une fois par semaine justifiés par une fiche d'inventaire. Mettre à disposition des entités de l'exploitation, les informations et procédures administratives pour l'application et consolider le reporting périodique des activités de l'exploitation à la direction. Faire le suivi et contrôle du classement et archivage des documents administratifs de l'exploitation. Vérifier et autoriser tous les mouvements de fonds et garantir le versement à temps de tous les encaissements. Contrôler et faire le suivi de tous les comptes clients et assurer la bonne gestion des fiches clients. Recouvrer à temps toutes les créances. Faire les relances à temps conformément à la procédure recouvrement. En cas d'anomalie sur les recouvrements, communiquer directement aux concernés (Direction administrative et financière siège, service juridique et Recouvrement). Contrôler les soldes de trésorerie (rapprochement bancaire et inventaire de caisse).

- Suivi du budget : Le RAF participe à l'établissement, suivi et validation du budget. En cas d'écart, il fait le contrôle et une analyse claire avec des justifications (Pièces administratives). Administrer, faire le suivi et optimiser les charges de fonctionnement de l'exploitation (carburants, frais généraux.). Et enfin, le RAF est la force de proposition dans la bonne gestion du budget de l'exploitation (mise en place d'alertes, outil de suivi du budget,)
- Managérial : Le RAF s'assure de répartir les tâches de l'équipe administratives et fixe les objectifs de chacun. Le RAF établit les KPI (Key Performance Indicator) du service administratif sous la validation de la direction de l'exploitation et de la hiérarchie au siège (exemple : suivi des HS, des heures normales, des effectifs, des congés.). Au niveau de son équipe, formation et coaching sont ses rôles pour diriger l'équipe administrative dans l'application des procédures et formalités établies, le traitement des réclamations pour la résolution des problèmes et l'amélioration des activités. Mais aussi, anime et participe aux réunions de l'équipe administrative et transmet toute recommandation et directive durant les réunions. Ainsi, le RAF s'assure du suivi de l'application des procédures, l'atteinte des objectifs et le respect des KPI de son équipe. Par rapport à son supérieure, le RAF est l'interlocuteur et correspondant direct avec les autres directions de supports (DAF siège, DRH, DSI, SGJ). Dans ce cas, il gère l'administration du personnel et paie de l'exploitation (dossier personnel et paie, planning congé, absences, heures supplémentaires) conformément aux consignes de la DRH siège et des procédures en place. Pour toute anomalie et dysfonctionnement

constatés, il communique directement au niveau de la direction siège pour traitement et actions correctives. Par rapport aux relations externes et clients, le RAF contrôle et fait le suivi des prestations externes tout en étant la force de proposition dans l'amélioration des procédures relatives à la gestion administrative et financière de l'exploitation.

- Participation active au maintien de la qualité et de la sécurité : Comme au niveau de la direction, le RAF participe au suivi et contrôle de l'application des règles de sécurité et hygiène. Fait aussi des sensibilisations si nécessaires. Matériels et immobilisation : il est le responsable de la conformité des fournitures de bureaux utilisés dans l'exploitation en quantité et qualité ; vérifie et assure la régularité administrative des matériels roulants de l'exploitation. Niveau accident : informe le Comité de Direction pour chaque accident survenu dans l'exploitation, participe aux analyses et investigations sur les causes de l'accident, met en place, en collaboration avec la hiérarchie, les mesures correctives appropriées pour chaque accident et envoyer un rapport à la Comité de Direction.

Tableau n° 03 : Planning de travail du RAF

| | Taches |
|------------|--|
| Matinale | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Check mail ➤ Vérification J-1 du journal de compte ➤ Tableau de bord journalier ➤ Vérification lettre de relance (client échu) ➤ Vérification compte échu client (état) ➤ Vérification rapprochement bancaire ➤ Vérification relevé bancaire ➤ Vérification et signature J-1 du journal de compte |
| Après-midi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérification et signature des dépenses (fournisseur, OM, Vatsy) ➤ Vérification stock (Plein-Vide-Glace-A6-A9) ➤ Brief de l'équipe à 15h ➤ Décade ➤ Check-list des travaux de la journée ➤ Suivre caisse (fermeture, brings, chèque) |

Source : Auteur .2018

1.3Le Responsable Logistique (RL)

Le responsable logistique de l'agence est Madame Mievatsalama Tatiana Razafinimaro. Avec ses 05 années d'expériences au sein de l'entreprise STAR et seulement une année entant que Responsable Logistique, elle est donc la plus jeune des cadres opérationnels étudié dans cette analyse.

1.3.1 La fonction

Le responsable logistique gère cinq sections bien distinctes. La première consiste à gérer le parc véhicule ou flotte dont le but d'optimiser les couts logistiques, de planifier l'emploi des véhicules de transport et engins de manutention, de garantir la disponibilité de ces derniers pour d'éventuels besoin de l'agence. Pour atteindre ces objectifs, le RL met en œuvre des contrôles techniques, met à jour les documents de bord de chaque véhicule, contrôle et fait un suivi des chauffeurs livreurs, gère et organise l'appoint des carburants ; les demandes de pièces de rechange. Le flotte de l'agence se compose de 34

Camions de livraison ; 35 motos pour les Chefs Secteurs ; 11 chariots élévateurs, 02 véhicules de services ; 08 véhicule de fonction et 12 transpalettes. Pour ne pas perdre de vue la gestion flotte, un tableau de suivi où chaque matériel roulant est mis en place dans le bureau de l'agence qui est mis à jour en temps réel. La gestion du parc automobile est une composante de la Supply Chain Management (SCM) ou en français Gestion de la Chaîne Logistique (GCL). Le RL logistique et les flottes de l'agence sont donc rattachés directement à la direction Supply Chain du siège.

Le second facteur est la gestion de l'approvisionnement. Approvisionner ici consiste à réceptionner les produits venant des usines STAR, mais aussi à expédier des matériaux pour l'usine. La réception comprend l'identification des produits via le titre de transport, ensuite, le déchargement des denrées dans le magasin et enfin le saisie du titre dans la renaissance ainsi que dans le cahier de réception. L'expédition par contre c'est l'envoi des matériaux comme les palettes, les intercalaires vers l'usine.

Trois sortes de magasin subsistent dans l'agence. Les magasins de Vente livré ou VL sont des entrepôts où l'on prépare les produits destinés à être livré directement chez le client. Ces magasins se répartissent en deux sortes : le magasin vente livré des boissons gazeux ou VLBG qui ne manipule que les produits gazeux en verre et en PET comme le coca, le fanta... et le magasin vente livré bière qui ne traite que les produits bières. Le magasin Vente Directe ou VD est l'entrepôt qui traite les factures des clients qui viennent s'approvisionner directement à l'agence. Contrairement au magasin VL, ce local traite en même temps les boissons gazeux et bière dans un seul magasin. Ce dernier dispose de plusieurs quais où les clients peuvent chargés leurs camions. Le troisième magasin est le magasin vide qui gère les bouteilles vides. Et le dernier magasin négoce qui stock et gère les produits importer et exporter. Les produits importés comme les Heineken et le Skol cactus sont dépotés devant le magasin puis stocker dans le magasin avant d'être livré ou transférer dans d'autre agence. Les produits exportés quant à eux sont stockés et préparés c'est-à-dire mis en pacque et en carton d'emballage, puis empoté devant le magasin avant d'être expédier vers les clients étrangers.

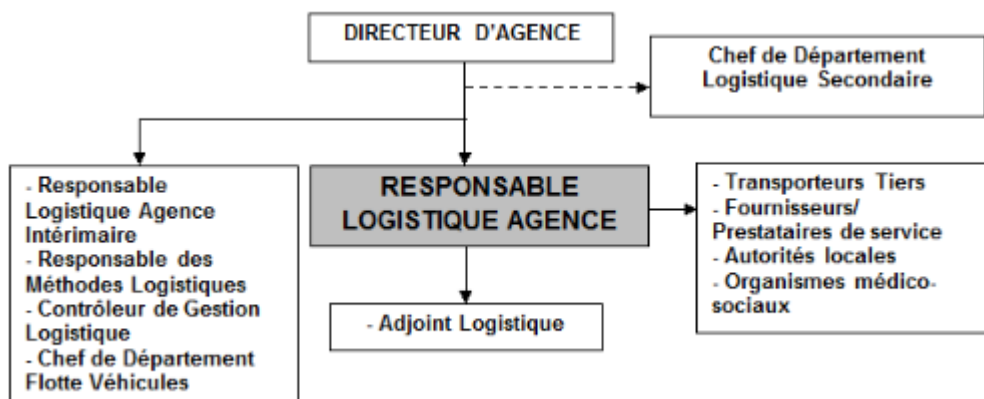
Le troisième secteur c'est la gestion de la livraison. En collaboration de la gestion du parc véhicule, l'optimisation du taux de roulage des camions engendre une bonne planification des livraisons, une rotation des chauffeurs pour conduire tel ou tel camion. La livraison s'associe aussi avec la préparation dans le magasin. L'ordre de priorité est affiché à l'entrée des magasins. C'est-à-dire, que les magasins qui ont besoin leur produit très tôt le matin seront préparés en premier ou la veille pour que les camions y arrivent

avant 8h par exemple les Grande et Moyennes Surfaces (GMS). Le planning de livraison est instauré pour répartir les camions aux chauffeurs, avec précision du numéro de bordereau, le client à livrer et le tonnage de chaque marchandise. La réparation des produits doit suivre le tableau de suivi de DLUO (Date Limite d'Utilisation Optimale) en respectant le principe du FIFO (First In First Out).

La quatrième fonction est la gestion des bouteilles vides. La gestion des bouteilles vides consiste à la réception des bouteilles vides venant des clients, à les trier et à les expédier vers les usines. La réception se fait en présence d'un pointeur qui vérifie la quantité des produits. Les quais ne sont pas repartis en VD ou VL mais plutôt par game de produit : les produit bière format 65CL et format 33CL ; les boissons gazeuses. L'expédition se fait dès qu'un camion des usines est prêt. Le chargement des camions se fait par les caristes par palette, l'expédition suit l'ordre de priorité envoyé par la hiérarchie suivant le besoin en bouteille des usines.

La dernière mais pas le moins est le management d'équipe. Déjà préciser précédemment, le RL gère pas moins de 100 personnes dans son service. Planifier les Chauffeurs Livreurs, planifier les rotations des magasiniers-pointeurs-caristes chaque semaine dans les quatre magasins, gérer les conflits mineurs des équipes, le RL se doit d'être un bon manager et leader. Parmi l'équipe logistique, deux seulement sont des femmes et le RL est l'une d'elle. Une femme qui conduit 100 hommes n'est pas évident pourtant confirmer sur le poste depuis peu, elle a su démontrée sa capacité à maitriser les grandes de management et logistique pour mener cette équipe.

Figure n° VI : Organigramme et Champ d'application du RL



Source : GED/STAR 06.06.18

1.3.2 Activités et Taches

- Livraison : Contrôle le suivi en temps réel des mouvements des Chauffeurs Livreurs et de la situation des livraisons : phoning, boosting des chauffeurs, nombre de voyages réalisés, en cours et restants. Vérifie les programmes de livraison : optimisation flotte et le respect délai de livraison (répartition des camions et routines). Enfin de journée, envoie le Rapport d'Activité de tous les Chauffeurs Livreurs au Directeur d'Agence.
- Magasinage : le RL est le responsable de l'équation de stock et assure que tous les mouvements physiques soient sur la base de pièces justificatives probantes. Pour cela, il effectue tous les jours des inventaires en fin de service et veille à ce que qu'il n'y ait aucun écart physique et ceux-ci sont en corrélation avec le système. Au niveau stockage, le RL s'assure de la bonne application des règles FIFO et 5S dans les magasins pour optimiser les espaces de stockage, vérifie régulièrement les niveaux des stocks et lance les commandes de marchandises et matériels pour approvisionnement en stocks magasins et écarte tout risque de rupture, vérifie et informe son chef hiérarchique en cas de durées anormales sur les encours de routes (vides et pleins). Niveau produit : communique au Directeur d'Agence et aux commerciaux le Fichier de Suivi Date Limite d'Utilisation Optimale (DLUO) pour mettre en place les actions d'écoulement des produits à Date Limite d'Utilisation Optimale courte.
- Gestion de la flotte (camions/4X4/Véhicule Léger) et du groupe électrogène en veillant à la rentabilité, productivité et qualité : Les taches et responsabilité du RL sont comme suit : Contrôler la bonne application des règles de conduite économiques par les Chauffeur Routiers ; veiller au maintien en bon état des matériaux roulants ; vérifier la régularité administrative et la réalisation à temps des révisions standards ; Analyser et valider toute demande d'entretien/réparation toute en communiquant en permanence avec le Responsable Flotte puis contrôle et valide les factures s'y afférents ; analyser et valider les demandes de travaux et Pièces de Rechange pour transfert à l'équipe flotte (siège) ; organiser les réparations et entretiens et vérifier la qualité des réalisations ; contrôle la saisie à temps et la mise à jour à temps du kilométrage du matériel roulant de l'agence et des pannes sur Harmony. Au niveau carburant, le RL gère tous les carburants et communique toute anomalie à la hiérarchie et autres concernés pour prise d'actions correctives ; contrôle la saisie à temps et la mise à jour de la

consommation en carburant de matériel roulant sur Renaissance. Pour le groupe électrogène : veiller au bon fonctionnement et au bon suivi des entretiens du groupe ; veiller au respect des consommations gasoil pour le groupe et aux saisies sur Harmony. Et enfin, signaler au plus vite au Responsable Flotte tout défaut ou panne survenue sur le parc véhicule ou le groupe électrogène.

- Contrôle et suivi de la bonne application des règles de sécurité et hygiène : Mettre à disposition du personnel les procédures de sécurité et hygiène et contrôler leur bonne application. Animer les Toolbox sécurité et hygiène en vérifiant la présence de chacun. Contrôler la bonne application des procédures de Check List et Roadbook des camions routiers. Détecter et traiter les risques et incidents. Prendre les dispositions nécessaires pour les éradiquer. En cas d'accidents sur route, constater sur place et appliquer les procédures et formalités s'y afférentes. Effectuer les alcootests inopinés et systématiques. Analyser les besoins du personnel en équipements de sécurité et s'assurer de la mise à disposition des équipements conformes au niveau de l'équipe. Contrôler la conformité des matériels utilisés. Remonter via intranet/fiche d'incident les anomalies constatées. Etablir les procédures adéquates pour le respect de l'environnement relatif aux activités du garage et du magasin Pièces de Rechange.
- MANAGERIAL : Participer à l'élaboration du Reporting hebdomadaire partie logistique de l'agence. Remettre toutes les semaines à la DLOG le suivi des KPI et la mise à jour du PDCA. Coacher l'équipe dans l'application des procédures, la résolution des problèmes et l'amélioration des activités (réunion, sensibilisations, communications). Etre l'interlocuteur direct des fournisseurs et prestataires de service pour toute négociation. Superviser la bonne gestion du personnel de l'exploitation. Définir et traiter avec l'association, sous validation de la hiérarchie, le besoin en manutentionnaires suivant l'intensité des activités. Faire les évaluations de performances et compétences de l'équipe. Effectuer toutes tâches requises jugées nécessaire par le supérieur hiérarchique.

1.3.3 Plannings de travail type

1.3.3 Planning de Travail type

Tableau n°04 : Planning du RL

| | Taches |
|----------------|--|
| Matin | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toolbox sécurité routière avec l'équipe livraison ➤ Toolbox sécurité routière équipe commerciale ➤ Vérification mail ➤ Etablissement de la liste des taches de la journée ➤ Réunion CIV avec l'équipe logistique ➤ Réunion de préparation de la journée et dispatch des taches à l'équipe ➤ Répondre aux mails importants ➤ Résolution des problèmes des encours et titre de transport ➤ Contrôle et suivi du planning de livraison (appel et check GPS) |
| Après midi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tour et check terrain (magasin de livraison/ Camion/moto) |
| Fin de journée | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envoie mail du consigne nuit pour l'équipe nuit ➤ Vérification des emplacements actuels des Chauffeurs Livreurs ➤ Appel des CL qui ne sont pas encore de retour ➤ Contrôle des finalités des taches de la journée |

Source : Auteur 2018

Ce tableau représente seulement les taches que le Responsable Logistique sont tenues de faire.

La liste est exhaustive.

1.4 Les Chefs de Ventes (CV)

Cette section se rapportera aux sept Chefs de Ventes de l'agence.

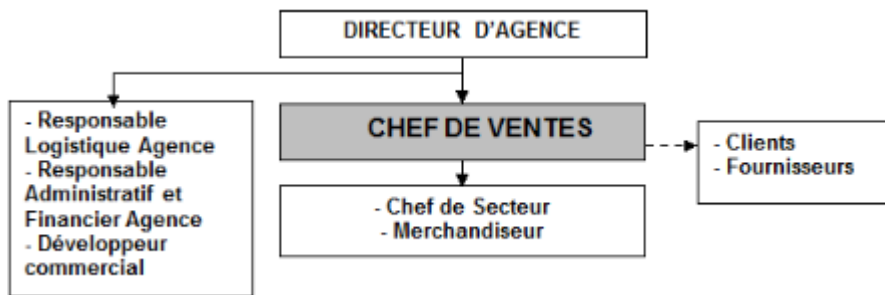
1.4.1 La fonction

Un chef de vente pilote une équipe composé de chef secteur sur une zone délimité. Son objectif est vendre les produits STAR en termes de volume en hectolitre. Afin de mieux porter l'image de STAR, les Chefs de vente suivent une formation concernant les techniques de vente, le management opérationnel, l'ISO 9001, l'éthique et déontologie STAR, l'application du 5S, la notion en qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE), le business Object, Renaissance Utilisateur, la notion de gestove et une notion en GPS Fleet Manager et Harmony.

Les chefs de vente sont rattachés directement au département commerciale et marketing. Leur objectif de l'année est défini par celui-ci, alors que chacun d'eux planifier et mets ont place leur plan de route. En termes d'indicateur de performance clés, les leurs sont : le volume de vente et la distribution via les activations clients dans les Ordinateurs Mobile de Vente (OMV) ; les segments et gammes produits, les poids des concurrentes, la rentabilité camions de livraisons en termes de tonnage des commandes, le retour des emballages vides qui constituent l'avoir des clients mais aussi le ravitaillement des usines ; les qualités de service, le respect des délais de livraisons commandes, la régularité des visites sur terrain, le traitement des réclamations clients, l'exécution du Picture Of Succes, et la maitrise ADOC par son équipe.

Pour faciliter son travail, il est indispensable pour un CV d'avoir sur lui : un téléphone portable, un ordinateur fixe, un véhicule léger. En complémentarité, les documents administratifs qui sont le tableau de Bord/Reporting ; les procédures internes relatives aux agences ; briefMaarketing ; Picture of Success (POS) ; le Book de Chef de Vente qui se subdivise en deux parties. La première comportant le tableau de bord, le plan de route agence/équipe ; le programme d'accompagnement des Chef Secteur ; le programme de l'équipe, les indicateurs de performance, la gestion des accidents. Le second parti par contre comprend les produits focus, le retro planning et le tarif produit.

Figure n° VII : Organigramme et champ d'application des CV



Source : GED/STAR 6.6.18

1.4.2 Activités et tâches

- Réalisation des actions commerciales versus stratégies plan de routes : Elaboration des Plans de Routes (PDR) pour l'atteinte des objectifs (SMART) de ventes puis les faire valider au niveau de la hiérarchie. Répartir au niveau de chaque commercial, les objectifs à atteindre et mettre à jour sur Business Object et Renaissance. Communiquer à chaque commercial les objectifs à atteindre par jour et par client via des briefs/débriefs journaliers. Informer tout élément impactant leurs actions sur le terrain : focus sur de nouveaux produits, présence de nouveaux concurrents, Contrôler le suivi à jour de l'évolution du portefeuille client de son équipe commerciale. Coordonner et suivre opérationnellement la réalisation de chaque action et programme en collaboration avec l'équipe logistique, administrative et financière de l'agence. Participer activement à la veille concurrentielle par des remontées à temps des informations sur terrain à la hiérarchie.
- Garant de l'application des standards de l'agence au niveau de l'équipe : les CV s'assurent de la conformité des moyens en possession de l'équipe pour une bonne réalisation des actions comme les Ordinateur Mobile de Vente ou OMV, moto, EPI, matériels publicitaires. Les CV ont pour responsabilité de faire le suivi et contrôle de l'application des standards communiqués. En cas de difficultés, ils accompagnent les équipes dans l'application et font remonter à la hiérarchie. Participer aux animations sur les standards sécurité et qualité. Proposer des améliorations des standards existants en fonction de la réalité du marché et à partir des remontées d'informations fiables et feedback de l'équipe (ToolBox, réunions d'équipe, accompagnement terrain).
- Management d'équipe : Insuffler et inspirer au niveau de son équipe commerciale, une motivation continue, la culture d'entreprise STAR et un climat social agréable. Etre à

l'écoute des besoins de son équipe pour la montée en performance et atteinte des objectifs. Faire des appuis ventes pour aider son équipe à atteindre les objectifs des ventes (Volumes et distribution) et être un guide dans leurs actions et prise de décisions en cas de difficultés. Animer des briefs et réunions régulières avec l'équipe pour un suivi de l'état d'avancement de chacun et challenger l'équipe. Evaluer et proposer les primes de l'équipe commerciale. Etre force de proposition dans l'élaboration du budget de fonctionnement de l'agence. Faire des points réguliers avec la hiérarchie et faire un compte rendu sur l'évolution des activités en termes d'équipe d'objectifs en volumes et en qualité).

1.4.3 Planning de travail type

Tableau n°05 : Planning CV

| | Taches |
|----------------|---|
| Matin | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mis à jour base de donnée (BO, PDR, Compte client, donnée PS) ➤ Toolbox sécurité routière avec toute l'équipe commerciale ➤ Brief de l'équipe : Suivi DN (Distribution Numérique), Focus Agence versus équipe, suivi par CS ➤ Etablissement d'un plan de route pour la semaine/journée ➤ Programme d'activité ➤ Cadrage CS |
| Après-Midi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Terrain : accompagnement CS/ Contrôle terrain/ Sensibilisation PS |
| Fin de journée | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Débrief avec l'équipe commerciale ➤ Débrief avec son équipe : résultat, feedback, ➤ Préparation et plan d'action pour J+1 |

Source : Auteur .2018

Suivant ce tableau les principales préoccupations d'un Chef de Vente et la performance de son équipe. La matinée se concentre sur le plan de route de son équipe et les tâches administratives. L'après-midi, est consacré au terrain c'est-à-dire les visites des Partenaires STAR. Les principaux objectifs de la visite sur terrain sont l'accompagnement du Chef de Secteur (CS) pour ces tâches ; le contrôle suivant les normes et standards de l'entreprise ; et enfin la sensibilisation des PS par rapport à l'objectif de vente.

Section 2 : L'Analyse Lean manager : le Lean Six Sigma

Un travail de recherche se base toujours sur un outil d'analyse des données. Michael Ballé définit le lean comme une méthode de management qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise par le développement de tous les employés. La méthode permet de rechercher les conditions idéales de fonctionnement en faisant travailler ensemble personnel, équipements et sites de manière à ajouter de la valeur avec le moins de gaspillage possible.

Le double objectif du Lean management est la satisfaction complète des clients de l'entreprise (ce qui se traduit en chiffre d'affaires) et le succès de chacun des employés (ce qui se traduit en motivation et engagement).

Les cinq outils Lean Six Sigma se présentent comme suit :

2-1 Les 05 pourquoi

Afin de mieux cerner notre analyse, il faut trouver la cause racine du problème suivant cette méthode. La méthode de 05 pourquoi se complète avec la méthode du 05 M. pour trouver la racine et le fond d'un problème, le mieux c'est suivre le système d'entonnoir en posant toujours la question « Pourquoi ». En générale, au bout de cinq questions, la source du problème s'identifie. Le problème qu'on remarque chaque jour, c'est que les managers de l'Agence Andranomahery sont collés à leur smartphone. La raison de cela se résume dans le tableau d'analyse du 05 pourquoi (cf. annexe 3). Ce tableau résume en cascade, tout en posant la question pourquoi, les sources du problème. À la troisième question, nous constatons que deux situations sont au centre de l'indépendance des managers à leur téléphone.

Suivant cette démarche, deux causes ont été décelées. (cf. Annexe 4). Les deux causes principales sont la relation avec les collaborateurs externes et celle avec les collaborateurs internes. Par contre, La méthode du 05 pourquoi ne résolu pas notre problème mais offre deux situations qui mérite d'être analyser à leur tour. Complémentaire à cette méthode, le diagramme de cause à effet analysera en profondeur les situations.

2-2 Diagramme de cause à effet

Ce diagramme aussi appelé diagramme d'Ishikawa se présente en forme d'arête de poisson. Pour mieux cerner les causes exactes du problème nous allons prendre exemple du département Logistique. L'analyse des 05 pourquoi démontre en effet deux causes potentielles au niveau des collaborateurs internes et collaborateurs externes. Les collaborateurs externes définis ici sont le supérieur hiérarchique à savoir, la Direction Logistique et Achat mais aussi le CODIR. Les collaborateurs internes par contre ce sont l'équipe Livraison, l'équipe magasin, l'équipe sécurité et sureté, et en fin les répartiteurs. Il est donc nécessaire de prendre un à un ces causes racines et de déployer à chacun les « 05 M » que nous avons choisi. Pour les collaborateurs externes, le diagramme est le même pour chaque département et pour chaque cadres. Les causes liées se rattachent pour chaque cadre.

Figure n° VIII : diagramme d'ishikawa lié aux collaborateurs externes

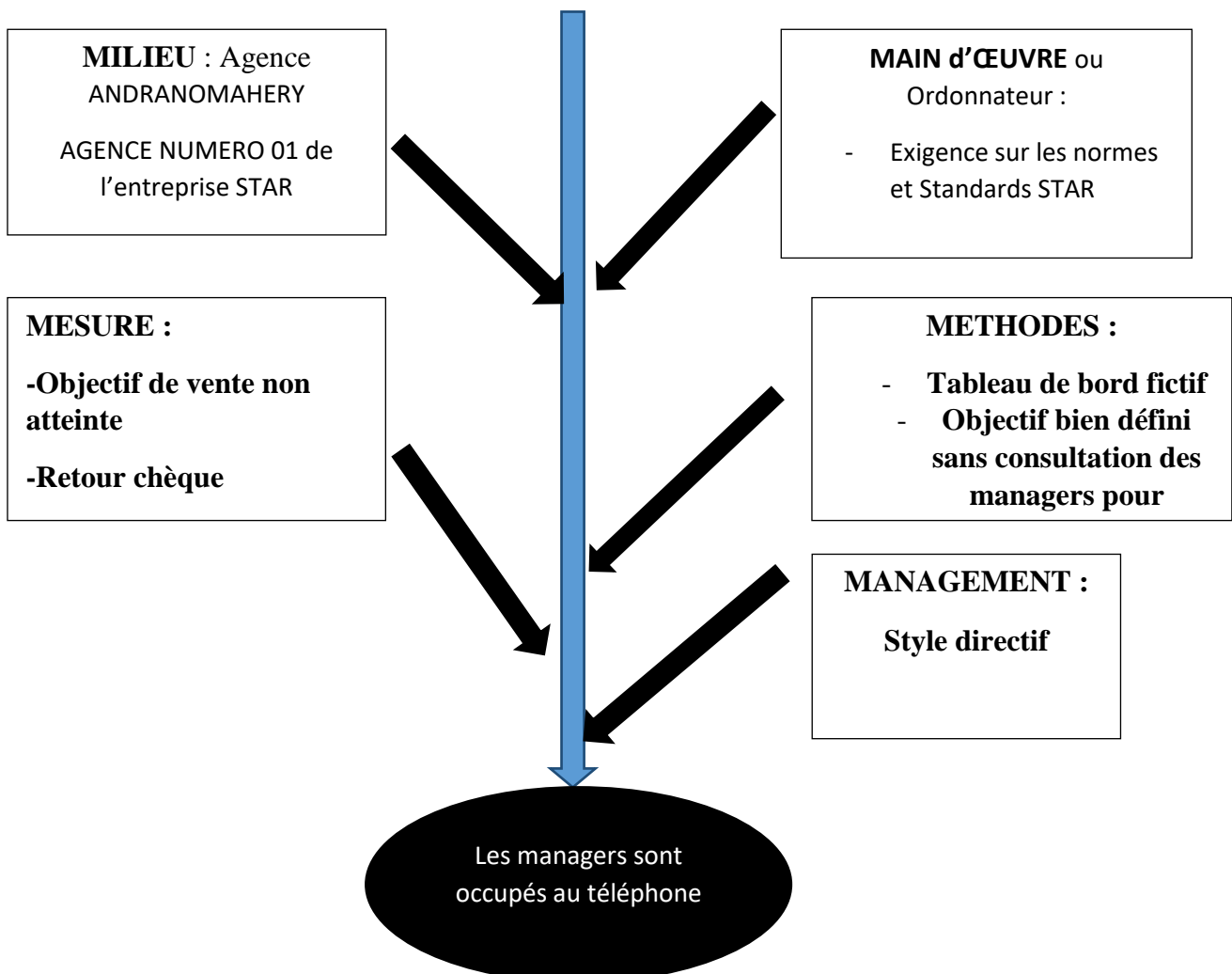
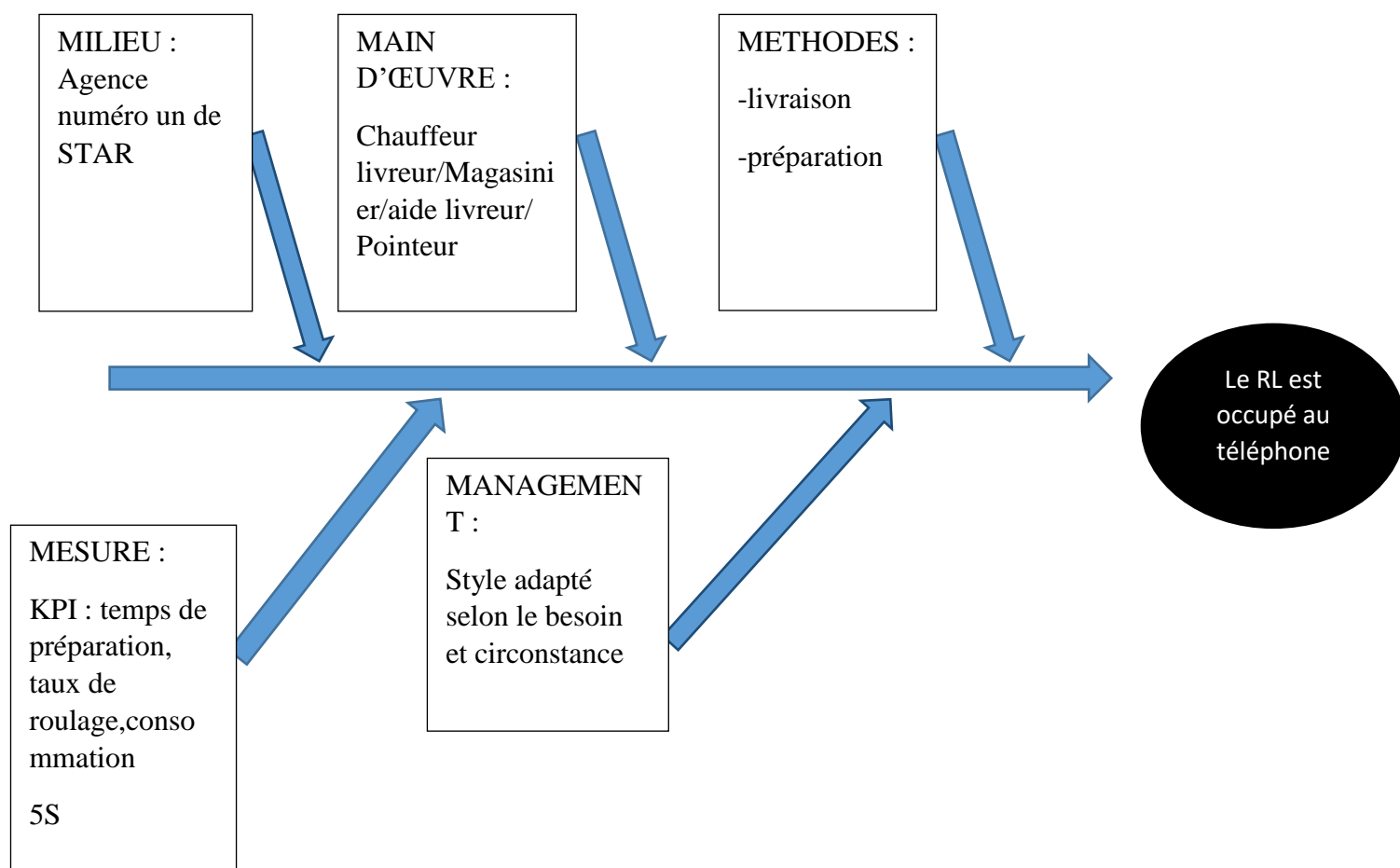


Figure n° IX : Diagramme lié aux collaborateurs internes (exemple de la LOGISTIQUE)



Source : Auteur. 2018

Ces deux diagrammes démontrent que la journée d'un cadre opérationnel est chargée. Par rapport à son supérieur, le cadre ne doit pas perdre de vue l'objectif de la société suivant les normes, standards et exigences qu'elle oblige. Pour les instaurer au sein de son équipe, le manager doit être flexible, il doit gérer à la fois les machines et les hommes.

Les causes ici sont bien définies et sur chaque branche, certains points peuvent être ignorés ou alléger ce qui amène à alléger le temps du cadre.

2-3 Les recherches causes véritable (7+1) : Gaspillage- les mudas

Dans le quotidien et suivant les analyses citées ci-dessus, l'enjeu est de définir les causes qui occupent un cadre au téléphone. Passer son temps à téléphoner, à envoyer des messages et à répondre un mail constitue une perte de temps. Si l'on constate le premier diagramme, plusieurs facteurs et indices de performance doivent être acquis, en connaissance en permanence sans oublier de toujours déployer des moyens nécessaires dans son équipe pour

atteindre leurs objectifs ainsi que celle de la société. Des gaspillages de temps s'installent pour les cadres. Tant à résoudre ceci tant à régler cela.

Les mudas se répartissent en 7 catégories + une. On utilise l'acronyme TIM WOOD pour mieux les retenir :

- Transportation : Pour un Chef de Vent : l'aller-retour avec les clients pour les persuader et inciter à acheter selon leur PDR et objectif de chaque équipe de vente, pour les expliquer les contrats, aller-retour dans le bureau du D.A. Pour le D.A : réunions obligatoire avec le Directeur de Vente, le Directeur de Zone des problèmes et non atteinte du volume en hecto de la semaine ou de la journée. Aller-retour entre son bureau et ceux des cadres sous sa direction. Feedback à la hiérarchie tous les jours des rapports terrain Chef secteur, volume, concurrence. Pour le RAF : remonté des problèmes sur les comptes échus des clients. Pour le RL : doléance et remords de la part de l'équipe livraison, changement très souvent des focus sur le KPI à suivre.
- Inventory : Département commerciale :
Département logistique :
Département administratif et financier :
- Motion :
 - D.A : vérification des motos restant encore au parking avant 8h du matin. Suivi GPS de chaque Chefs secteur.
 - CV : phoning de chaque Chef Secteur pour savoir à tous moment où ils sont et ce qu'ils font.
 - RAF : vérification de chaque note de recette/ Ordre de mission de toute l'équipe tous les jours avant de signer
 - RL : appel des répartiteurs chaque matin pour avoir le programme de la journée. Vérification des produits d'approvisionnement suivant titre/renaissance/et physique en magasin.
- Waiting : Camion, chariot, moto, véhicule léger immobilisés
- Overprocessing (ou sur traitements) : collecte de tous les informations sur le terrain : plan d'actions des concurrents, accident, atmosphère sociopolitique, Timing Vente Directs client.
- Overproduction (ou surproduction) : créer des indicateurs de performances qui ne servent plus à grand-chose lors d'une situation exacte.

- Defects :
- Le gaspillage : le gaspillage de temps

2-4 Flux Tiré et Kanban

Un flux est la réalisation séquentielle des activités le long de la chaîne de valeur dans un processus. Un flux tiré exige essentiellement de la démarche Juste-à-temps. Produire ce que le processus a besoin. Le Kanban du japonais fiche de commande de production ou étiquette, c'est la gestion des stocks par carte ou fiche attachées aux boîtes de produits pour fonctionner en flux tiré c'est à temps ou « takt time » en anglais. Cette nous aidera alors à déterminer des solutions juste à temps pour éviter les gaspillages dans la journée d'un cadre opérationnel.

Le Kanban utilisé peut se présenter comme un signal de réapprovisionnement ou signal de production. Ce signal peut être sonore ou visuel. Dans la vie de tous les jours, nous sommes entourés de kanban comme notre téléphone qui émette un bip lorsqu'il faut le charger, ou la jauge d'essence qui s'allume quand nous devons faire le plein de carburant.... Dans notre cas, les managers ici présents ont plusieurs tâches encore la liste est exhaustive juste pour une journée. Les Kanban proposés sont l'utilisation d'abord du calendrier dans l'ordinateur. Planifier ces rendez-vous, organiser le jour, l'heure et l'endroit des réunions, y ajouter les plannings importants de la semaine. Le plus important c'est de mettre une alarme à chaque point important, ainsi votre ordinateur vous rappelle tout au long de la semaine les points et tâches importants. Ensuite, l'utilisation d'un bloc note, il est important de faire un « TO DO LIST » chaque jour. Cette liste permet d'enregistrer les tâches à accomplir dans la journée, à prioriser les priorités et à revoir enfin de journée ce qui n'ont pas encore été faites. Ce « TO DO LIST » s'ajoute au fil de la journée afin de prendre note de ce que les collaborateurs ou subordonnés informent. Le manager opérationnel, débordé comme il est ne se rappellera jamais de tous ce que son entourage lui informe. Trop d'information se faufile devant lui, la solution c'est de prendre note de qui a dit quoi et de toujours être à l'affût de ces nombreuses informations. S'ajoute à cette liste, l'utilisation d'un post-It. La liste des tâches est vague et parfois irrégulière. Le manager écrit sur le post-It et le colle sur son bureau pour les tâches importantes et qui méritent d'être traitées le plus rapidement. Et enfin, l'utilisation d'un tableau « *Centre d'Information Visuel* » ou *CIV*. Chaque département aura un tableau propre à eux où ils placeront les indicateurs de performance ou levier de performance. Ces indicateurs sont

dans leur KPI. Chaque manager choisi quel indicateur à afficher sur le tableau. Parfois, les cartes de contrôle affichées sont les focus dans l'atteinte d'un objectif précis.

2-5 Les plans d'expérience

Cette outil permet d'identifier le processus le moins long pour arriver c'est l'objectifs des plans d'expérience. Il s'agit d'une approche scientifique basée sur l'expérimentation. Tester différentes conditions opératoires de façon à trouver la combinaison gagnante. Le cas de notre RL toujours occupé aux téléphone car les méthodes de livraison suivent par exemple d'itinéraire qui rend le trajet des camions longue ou à perdre leur temps dans les embouteillages. Après répétition et teste de plusieurs itinéraires pour arriver à tel ou tel client ont été faites par les Chauffeur. Ainsi, par expérience, un chauffeur dès connaissance du lieu de livraison organise son plan de route qui est vérifiable par le RL via GPS.

Par expérience, les briefs matinales deviennent plus longue. C'est devenu le moment où chaque équipe se livre à des détails et feedback sur un sujet donné. Du coup, le brief matinale dur au moins 30 minutes. C'est du temps perdu. Un brief devrait être au moins 10 minutes, les thèmes et sujet à traiter sont brefs et l'intervenant se doit d'être claire et vif dans ses propos.

Par répétition, les motos font leurs appoints tout le lundi à 8h30, le mercredi à 8h30 et le samedi à 8h30. Après des mois, l'on remarqua que le samedi seul une seule moto vienne faire son appoint. Planifier trois de rendez-vous d'appoint toutes les semaines engagent un déplacement et un vas et viens du responsable de carburant : de l'agence vers la station Shell

2-6 Analyse des données

Parmiles données théoriques exposées ci-dessus, deux analyses statistiques seront présentées afin de concrétiser ce chapitre. La période d'étude se concentre entre le mois d'octobre 2017 au mois de Mai 2018.

2-6-1 Analyse de la prise de décision

« La prise de décision comporte quatre phases principales : il faut d'abord trouver l'occasion de prendre une décision, puis envisager les modes d'actions possibles, en choisir un, et juger les choix effectués auparavant » (le nouveau management : la décisions par les ordinateurs de Herbert A.Simon p.38). Lorsqu'un dirigeant prend une décision c'est après éventuelle réflexion. L'analyse suivante regroupe les raisons qui le poussent à la prise de décision.

Le diagramme de PARETO ou la loi du 20/80 est un graphe qui démontre que 20% des causes permet de résoudre 80% de problèmes. Dans notre cas, seul 20% des causes engendrent 80% des décisions prises par les cadres au journalier. Les causes collectées sont le résultat de l'observation des cadres de l'agence, suivi de quelques entretiens. Les causes répétitives ont été regroupées avec leur fréquence d'apparition. Le tableau se présente comme suit :

Tableau n° 06 : analyse de la prise de décision

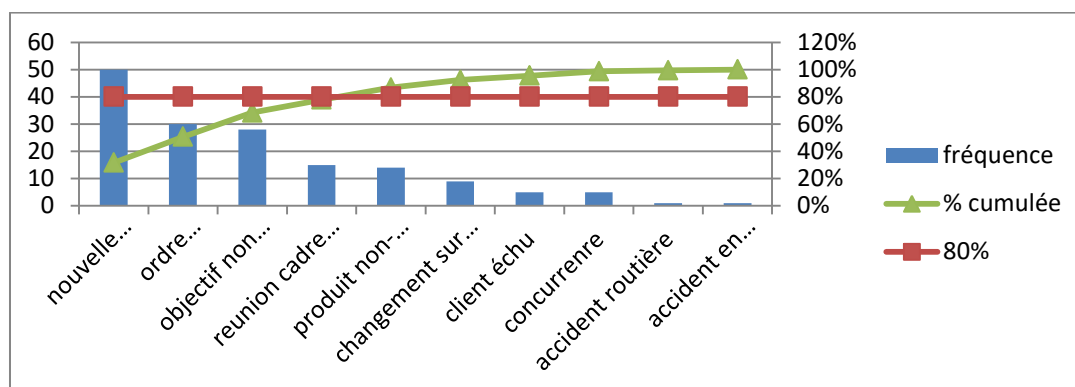
| PRISE DE DECISION JOURNALIERE | | | | |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------|
| Causes | fréquence | f cumulée | % cumulée | 80% |
| nouvelle procédure selon N+1 | 50 | 50 | 32% | 80% |
| ordre hiérarchique | 30 | 80 | 51% | 80% |
| objectif non atteint | 28 | 108 | 68% | 80% |
| réunion cadre magasin (CODIA) | 15 | 123 | 78% | 80% |
| produit non-conforme | 14 | 137 | 87% | 80% |
| changement sur le terrain | 9 | 146 | 92% | 80% |
| client échu | 5 | 151 | 96% | 80% |
| Concurrence | 5 | 156 | 99% | 80% |
| accident routière | 1 | 157 | 99% | 80% |
| accident en magasin | 1 | 158 | 100% | 80% |

158

Source : Auteur 2018

En un mois d'observation, avec appui de l'entretien, nous avons pu dresser ce tableau. La prise de décision journalière des cadres regroupe les causes et les fréquences d'apparition de la situation ou similaire. La première colonne expose les principales causes que nous avons constatées au cours de cette période. La deuxième colonne démontre le nombre d'apparition qui engendre la fréquence cumulée de la troisième colonne. Pour avoir des données en pourcentage, nous avons transformé la cumule en pourcentage. La dernière colonne représente le pourcentage 80% afin de délimiter le seuil de 80% sur le diagramme de Pareto.

Figure n° X :Diagramme de PARETO : prise de décision



Source : Auteur 2018

Ainsi, par cette analyse, les 20% de causes essentiels sont :

- Les nouvelles procédures selon N+1
- Ordre hiérarchique

Ces deux résultats seront interprétés ultérieurement.

2-6-2 Analyse Managériale

Cette analyse démontrera les différents styles de managements suivant leur contexte par les managers. Les causes exposées suivant ont été filtrés selon leur degré d'apparition au cours de notre étude ainsi que leur fréquence.

Tableau n° 7 : ANALYSE DU STYLE MANAGERIALE

| STYLE MANAGERIALE HEBDO | | | | |
|--------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| CAUSE | STYLE | FREQUENCE | f cumulée | % cumulée |
| remontée d'information | Etre à l'écoute | 20 | 20 | 15% |
| feedback | Etre à l'écoute | 17 | 37 | 27% |
| nouvelle procédure | responsabilisation | 12 | 49 | 36% |
| équipe ancienne | Etre à l'écoute | 11 | 60 | 44% |
| responsabilisation N-1 | déléguatif | 10 | 70 | 51% |
| non-respect du règlement | recadrage | 10 | 80 | 59% |
| planning de travail | directif | 8 | 88 | 65% |
| Objectif journalier | directif | 6 | 94 | 69% |
| brief matinal | directif | 6 | 100 | 74% |

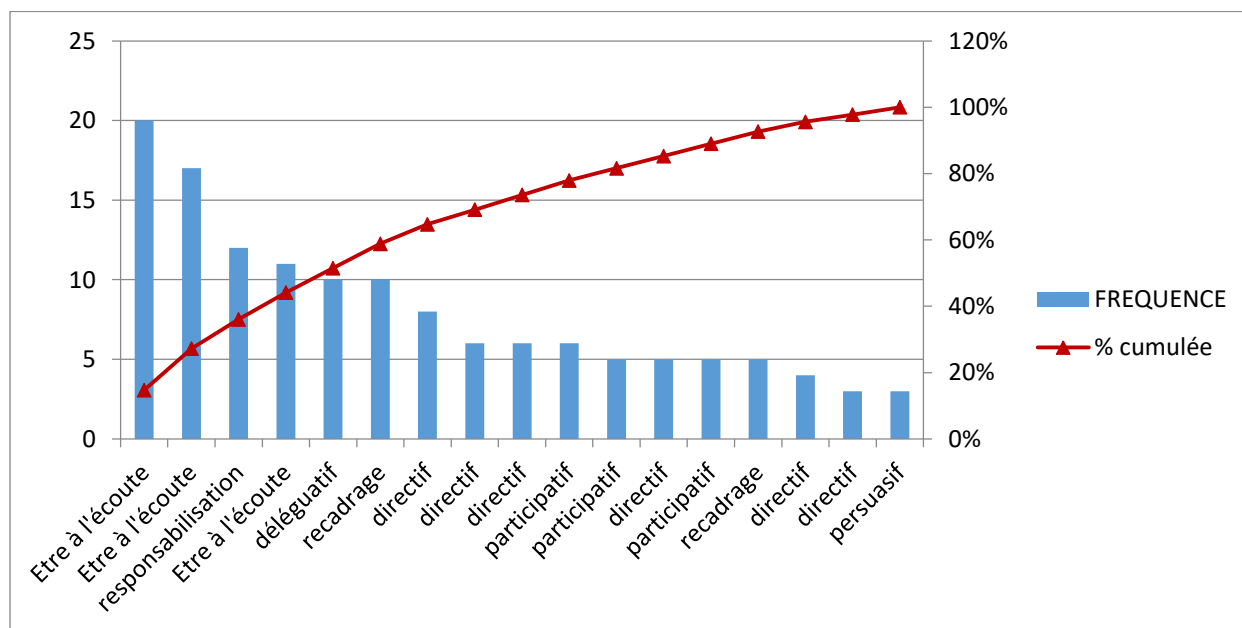
| Tableau n°07 : ANALYSE DU STYLE MANAGERIALE (Suite) | | | | |
|--|--------------|---|-----|------|
| débrief | participatif | 6 | 106 | 78% |
| sécurité routière | participatif | 5 | 111 | 82% |
| plan de route | directif | 5 | 116 | 85% |
| plan d'action | participatif | 5 | 121 | 89% |
| insubordination | recadrage | 5 | 126 | 93% |
| nouvelle procédure | directif | 4 | 130 | 96% |
| KPI | directif | 3 | 133 | 98% |
| nouveau CS/CL | persuasif | 3 | 136 | 100% |

Source : Auteur 2018

Les différentes sources d'influence dans l'application d'un style managérial opté par les cadres figurent dans la colonne cause. A chaque cause s'attribue un style de management.

Le graphe correspondant :

Figure n° 11 : représentation graphique du style managérial



Source : Auteur 2018

Ce graphe n'est que la représentation graphique du tableau, pour avoir les résultats de fréquence d'application d'un style à un autre, il faut filtrer la colonne « style ». Cette analyse nous sera très utile dans l'interprétation des résultats.

Section 3 : Interprétation des résultats

Les trois rôles suivants résultent des analyses antérieures.

3-1 Un manager PILIER de l'entreprise STAR

Les deux premiers outils du Lean SixSigma démontrent deux situations bien distinctes : la relation avec les collaborateurs externes et la relations avec les collaborateurs internes.

Pour mieux cerner et comprendre, les collaborateurs externes sont tous les membres du CODIR, la Direction Commerciale et Marketing et enfin la Direction Logistique et Achat. Les collaborateurs internes quant à eux sont les Chef Secteur, les Chauffeurs Livreurs, les Contrôleurs, les Opérateurs de saisie, les Répartiteurs, le Courtier, les Aides livreurs, les Caristes, les dockers, en plus simplifier tous les simples employés sous les ordres des managers.

Les démarches d'analyses avaient pour but de définir le rôle est la place d'un manager opérationnel au sein de l'entreprise STAR. Pour mieux cerner ce rôle, il est nécessaire de prime à bord de présenter théoriquement où dans une organisation se trouve le management opérationnel. Théoriquement, les managers opérationnels se trouvent dans la ligne hiérarchique selon Henry Mintzberg. (cf annexe 5)

D'après cette structure, l'organisation se compose de 05 parties : le Sommet stratégique, la Techno Structure, la ligne hiérarchique, le Support Logistique et le Centre Opérationnel. Le Centre Opérationnel regroupe toutes les activités qui sont la raison d'être de l'entreprise ou de l'organisation. La plupart du temps, on y trouvera les activités de production et de vente, mais on y trouve également les taches de recherche et de développement dans les entreprises innovatrices ou les achats chez le distributeur. Le Sommet Stratégique regroupe toutes les activités qui fixent les directions vers les quelles l'organisation sera orientée : définition de la gamme des produits, réorganisation de la structure, progrès de rentabilité, fixation des objectifs, élaboration des stratégies....La Technostructure regroupe toutes les activités qui ont pour but d'aider, de conseiller, de renforcer les capacités de la direction générale ou des autres chefs. Ce sont des spécialistes ; des experts dans un domaine bien déterminé. Les fonctions de la Support Logistique regroupent toutes les activités dont l'objectif est d'aider les autres membres de l'organisation en les déchargeant des taches accessoires. La Ligne hiérarchique regroupe tous les managers, les cadres supérieurs qui ont parmi leur subordonnée directe ou indirecte des personnes dont certaines activités

appartiennent au centre opérationnel. La place des managers opérationnels est donc dans la ligne hiérarchique. Ce dernier qui relie le sommet stratégique et le centre opérationnel. Leur place est donc au centre de l'organisation. Pour savoir cette place dans l'entreprise STAR, la structure suivant démontrera ce positionnement au sein de l'organisation. (Cf., annexe 6)

Comme pour Mintzberg, chez STAR les managers de l'agence se trouvent aussi dans la ligne hiérarchique. Ils relient donc le centre opérationnel qui sont les forces de ventes et forces de livraisons de l'agence avec le Sommet Hiérarchique à savoir les Directions affiliées à chaque département. Dans l'analyse du 05 pourquoi, les managers opérationnels sont au centre de l'information par rapport au Sommet Stratégique et le Centre opérationnel. Le fait d'être au centre de l'organisation lui confère le rôle de PILIER de l'organisation. En effet, que ce soit ascendante ou descendante, l'information passe par les managers opérationnels. La Direction leur passe et informe des directives et stratégies de l'entreprise. A leur tour, ces cadres dirigent, informent, appliquent et contrôlent ces stratégies envers ces subordonnées. La Direction place leur confiance aux opérationnels pour cette tâche. Être opérationnel signifie de mettre en œuvre des actions relevant de la gestion courante de l'entreprise. Chaque manager déploie ces ressources et moyens afin d'axer son équipe vers l'objectif global de l'entreprise. Le directeur d'agence se focalise sur les trois départements. Il contrôle chaque jour le planning de livraison et équilibre les volumes en hecto. Toujours cadrer chacun suivant les normes et standards de STAR. Il fait un rapport chaque jour à ses supérieurs suivant le Business Object (BO), les réalisations et atterrissages de la journée. Chaque problème rencontré sur le terrain nécessite une explication et réaction de sa part. Comme exemple concret, en début janvier de l'année 2018. Le département qualité remarque une confusion qui va jusqu'à un million de bouteille vide. La confusion se situe au niveau des bouteilles THB 65CL et THB 50CL vides. Lors des chargements vides au près des clients, l'équipe de livraison composée du chauffeur livreur et d'aides livreur, n'identifie pas les bouteilles. Les clients quant à eux peuvent profiter de la situation car en effet, ce sont les clients qui mélangent les bouteilles en 65CL. Le REV rempli par le chauffeur en présence du client sont donc faussés. À préciser que les codes incitent dans le REV son 901 pour le THB 65CL et 904 pour le THB 50CL. Arrivé à l'agence, le contre pointage des bouteilles se fait par le magasinier ou le pointeur qui se fie à leur REV. Les contrôleurs enregistrent cet REV dans la base de données de l'agence sans confrontation physique au magasin. Ainsi, répétitif, la confusion se cumule et atteint presque un million. Ce problème concerne tous les départements de l'agence. Les clients sont à la charge des commerciales, l'équipe livraison à la logistique et les contrôleurs à

l'administration. Le D.A est donc le premet responsable de ce cas. Pour resoudre ce problème, il réunie tous les cadres de l'agence afin de comprendre comment cette situation a pu se produire. Après enquete et incestigation, il prepare une comité composé d'un représentant de chaque département pour élaborer un projet afin de donner une explication plausible pour cette situation et afin d'éradiquer le problème. Pour sensibiliser les équipes,lors du Toolbox et brief des équipes, le projet s'expose en impliquant chaque personnel de l'agence. Dans ce cas, le premier responsable est le D.A. Si ce confusion existe, l'approvisionnement en bouteille vide est éroné.Cela implique un erreur de production se base au stock de bouteille à l'agence. 0 préciser que l'agence Andranomahery est le prémier approvisionneur en bouteille vide des usines de STAR. Si les stocks en agence sont éroné, les plannings de production le sont aussi, le produit en question sera en rupture, l'objectif de vente ne sera pas atteint, l'approvisionnement en bouteille vide augmente, le Chiffre d'affaire diminue et le risque de perte est omni présent. Cette boucle représente le cycle qui entraine la défaillance stratégique de l'entreprise si le D.A n'a pas réagie à chaud et studieusement à la situation. Le comportement du D.A joue donc un role important dans l'organisation de l'entreprise.

Toujours se basant à cet exemple, l'équipe administratif se focalise sur le suivi des REV. Le Responsable Administratif sensibilise et cadre son équipe à distinguer les codes inscrites dans le REV. Un cahier de décharge a été mis en place pour que chaque chauffeur qui transmet son REV puis etre identifier à tous moment. Pour l'équipe logistique , un suivi et mis en place de sanction ont été appliqué. Tous chauffeur qui font une erreur dans leur REV auront une demande d'explication suivi d'une sanction immédiate. L'équipe commerciale quant à eux sensibilise les clients de bien trier leurs bouteilles vides avant de les chargées à l'equipe de livraison. Chaque manager : Responsable Logistique, Responsable Administratif et Financier, les Chefs de Ventes ont réagi rapidement et pris chacun une décision pour son équipe afin d'éradiquer ce problème.

Ainsi, non seulement par sa place dans l'organisation mais par ces actions, les managers opérationnels de l'agence Andranomahery sont l'un des PILIERS de l'entreprise. L'un car il existe encore d'autres agences. Par contre, cette Agence est le numéro un de toutes les agences. Les décisions et actions prisent par ces managers rétablissent et régulent les situations. La moindre refus, hésitations de leurs part entraine un retard dans tous les circuits d'activités de l'entreprise quitte à entraine une perte.

3-2 Un manager INTERLOCUTEUR

« Pour recevoir des informations, il faut en donner » (la bible du manager, PAT Kaufman et Cindy Wetmore p.79). Une expression qui confirme le système d'information dans une entreprise. D'après les deux diagrammes d'Ishikawa, que se soit une informations ascendante ou une information descendante, le cadre est au centre de flux de ces information. En complémentarité de son rôle de pilier de l'organisation, il est donc un interlocuteur au sein même de cette entreprise. Interlocuteur car il gère deux sortes d'informations. Les informations descendantes qui regroupent les normes et standards de la STAR, les stratégies, les cartes de contrôles... . Les informations ascendantes qui regroupent les réclamations clients, problème de livraison, les produits hors-normes, les problèmes avec les clients, les suggestions... . En étant le véhiculeur d'information, le manager opérationnel se doit de bien régir la transmission et de bien adapter le comportement ou la formulation envers qui l'information est adressée. Ainsi, le manager choisit une attitude selon la situation présente. Parmi ces actions, le manager est un **observateur actif**. Le manager observe son environnement en temps réel. Il observe d'abord les événements extérieurs. Les Chefs de Ventes recherchent et reçoivent des informations sur les clients, les concurrents, le contact personnel ainsi que sur l'évolution des marchés, de la situation politique et de la technologie. Ensuite, ils analysent les rapports qui lui sont remis par les Chefs Secteurs. Ces rapports peuvent être des sujets de questions, des coupures de presses,... . Dans l'observation de son entourage, le dirigeant utilise un certain nombre de moyens pour acquérir une meilleure compréhension des tendances de son environnement et pour s'informer des idées nouvelles. Il assiste à des conférences, examine avec intention les mails qu'envoient spontanément les clients, parcourt les revues professionnelles, la situation de l'agence en volume à date, reçoit des idées de ses contacts et de ses subordonnées : une suggestion pour une promotion, un élément pouvant faire penser à une possibilité de nouvelle PS (Partenaire STAR). A préciser, qu'il existe trois types de client chez STAR, qu'on qualifie de partenaire STAR. Les PSP sont les partenaires Star Privilegié. Les PSI sont les Partenaires Star Intermédiaires. Les PSE qui sont les partenaires Star Espoir. Au quotidien, toujours en exemple les Chefs de Ventes, ils reçoivent en effet des pressions. Ces pressions peuvent venir de son N+1 mais aussi de ces subordonnées. Savoir tirer profit de ces facteurs engendre son rôle d'observateur. Ainsi, il apparaît que l'avantage du cadre ne réside pas seulement dans l'information écrite disponible, dont l'acquisition et le traitement prend beaucoup de temps, mais aussi dans l'information actuelle, non écrite, qui est pour une bonne part transmise de bouche à oreille .

Une informationn reçu doit etre diffuser pour etre rentable. Le cadre est comme un **diffuseur** tous au long de la journée. Le cadre transmet des informations de l'extérieur vers son organisation d'une part, et d'autre part d'un subordonné à un autre à l'intérieur de son organisation. Comme cas concret, le Responsable Logistique joue la plupart du temps cette attribution de diffuseur. Lors des changements des prix des produits pétroliers nécessaire et indispensable pour les parcs véhicules, le RL informe immédiatement son supérieur. Après analyse de celui-ci, diffuse la décision que tous les matériaux roulant de l'agence doivent faire l'appoint à tel ou tel moment. « Dans ce domaine, deux types d'information subsiste : celle liée au fait et celle liée aux valeurs » ⁽¹⁾. L'information liée aux faits est vérifiables : le cadre reçoit une masse de telles informations tout simplement grâce à son autorité formelle, et il en transmet une bonne part rapidement là où elle est nécessaire et utile. L'information liée aux valeurs concerne les préférences, l'opinion arbitraire d'une personne sur ce qui « devrait-être ». Une expression en terme de valeurs ne peut être ni correcte ni incorrecte ; elle ne fait que refléter les besoins de ceux qui veulent peser sur la décision. Une des fonctions importantes du rôle de diffuseur est de transmettre dans l'organisation les valeurs qui guident les subordonnées lorsqu'ils ont des décisions à prendre. Le cadre peut communiquer les valeurs chaque fois qu'une question importante vient d'être discutée. Tous les lundis à 07h30 du matin, l'équipe logistique c'est-à-dire, le RL et ces Adjoints se réunissent pour mettre au point les focus présentés sur le tableau CIV. Chaque carte de contrôle représente un indicateur dans leur KPI. Ce qui veut dire que chaque indicateur est facteur du taux de leur prime en fin de mois. Dans ce cas, le RL diffuse l'information qui est ici liée aux valeurs des personnes présentes pour qu'ils prennent des décisions adéquates à leur situation.

Alors que le rôle de diffuseur est tourné vers l'intérieur de l'organisation, le cadre joue le rôle de **porte-parole** lorsque celui-ci est tourné vers l'extérieur. A cause de son autorité formelle, il est appelé à parler au nom de son agence. A cause de rôle de centre nerveux ou pilier, il dispose des informations lui permettant de le faire de façon effective. Le D.A a représenté l'agence toute entière lors du visite étoile le Mercredi 06 Juin 2018. Il a fait un exposé incluant tous les départements. Ce qui fait qu'il maîtrise tous les éléments concernant son agence. Le cadre peut défendre les intérêts de son organisation, agir comme un responsable des relations publiques ou être considéré comme expert dans le domaine de son organisation. Ce rôle de porte-parole requiert pour les managers opérationnels de toujours informer son supérieur hiérarchique.

(1) Henry Mintzberg. « Les dix rôles du cadres » 82p.

Le cadre est le pilier mais aussi l'interlocuteur dans l'organisation. On associe souvent le cadre de centre nerveux par ces deux rôles. Henry Mintzberg le démontre si bien par le schéma suivant :

3-3 Le NEGOCIATEUR de l'organisation

« Si le succès comprend les résultats et les relations, alors il vous faudra prendre quelques risques relationnels pour y parvenir » (comment développer son leadership p.97). Une affirmation qui joue en faveur des dirigeants. En effet, non seulement, les managers opérationnels sont le PILIER de l'entreprise, mais aussi un interlocuteur indispensable pour gérer les flux d'information, et en dernier ces managers sont de négociateur peu importe le poste qu'il occupe. Henry Mintzberg associe ce rôle dans les rôles décisionnels d'un cadre. La prise de décision a fait l'objet d'une analyse par le Diagramme de PARETO. En effet, ce graphique démontre que les 20% qui poussent un dirigeant à prendre une décision résulte de la hiérarchie. Un négociateur, par définition, est une personne qui sert d'intermédiaire dans n'importe quelle affaire pour favoriser un accord. Nos cadres opérationnels sont donc des négociateurs car leurs présences sont souvent nécessaires lors d'un accord entre un fournisseur et l'agence par exemple pour le RAF ; signature des nouveaux contrats PS pour les CV. Ils ne font la négociation que si les parties prenantes en rapport avec l'agence et que la hiérarchie a donné son accord. La négociation met en relation des individus en interne à l'entreprise ou en externe. Négocier compte quatre notions de base à savoir la situation, l'acteur, la divergence et la recherche d'un arrangement. Pour le cas du cadre, dans les négociations professionnelles ou diplomatiques, il se place comme un délégué qui négocie pour le compte d'une collectivité. Dans le cadre de l'entreprise, le contrat supérieur-subordonné fait référence à une recherche de productivité, d'arrangement concernant les conditions de travail, cela permet d'accroître l'innovation organisationnelle. Une négociation reflète une dépendance et un pouvoir de manière à contraindre une personne à faire ce que l'on veut. Ceci est réciproque pour les deux négociateurs. Donc il faut savoir mieux négocier pour mieux coopérer.

CONCLUSION PARTIELLE

Dans le cadre de notre étude, l'Agence Andranomahery a été choisi comme la zone d'étude et zone d'analyse. Les dix cadres de l'agence sont les populations étudiées à savoir le Directeur de l'Agence, le Responsable Administratif et Financier, le Responsable Logistique, les Chefs de Ventes. Ce chapitre c'est divisé en deux sections. La première expose chaque cadre hiérarchisé suivant leur statut dans l'organigramme de l'agence. Dans chaque sous-section, les définitions et fonctions de chaque manager sont détaillés avec un tableau récapitulatif de leurs journées types. De réunion en entretien, de briefing en débriefing, de dossier en dossier, d'objectif en objectif, le manager gère son temps et son emploi du temps avec minutie. Un manager passe 80% de son temps à communiquer : avec ces collaborateurs, avec la hiérarchie, avec ses clients, c'est ainsi que né les différentes analyses. Le Lean SIXSIGMA est un outil s'analyse du « lean manager ». L'objectif est de promouvoir le développement en termes de qualité, de manière stratégique et systématique. 05 outils complémentaires ont été utilisés successivement pour trouver les différentes causes du problème de communication de manager. Différentes causes sont donc exposées mais parmi ces causes deux sont retenues : la communication avec les collaborateurs externes qui sont leurs N+1 et la communication avec les collaborateurs internes qui sont leurs subordonnées. Le diagramme de PARETO démontre en effet que la hiérarchie joue un rôle important dans la prise de décision journalière des cadres. L'analyse statistique expose par contre les raisons du style managérial adopté par ces cadres. La dernière section interprète les résultats pertinents qui seront chacun focalisés. Trois solutions seront mises en exergue pour définir les différents rôles et place de ces managers de l'agence dans l'organisation de l'entreprise STAR. Un manager pilier de l'entreprise par son positionnement dans l'organisation. Un manager interlocuteur par son rôle de véhiculeur d'information. Les deux sortes d'informations, à savoir, les informations descendantes et les informations ascendantes. Et pour finir, un manager négociateur de l'organisation par la nécessité de leur présence lors de partage, contrat vis-à-vis d'une partie prenante.

En réalité, tout le monde, chacun, à un moment où un autre, est responsable d'autrui ou manage. Seulement certains ont en fait leur métier, à part entière. On les appelle les managers. Les dix personnes exposées précédemment sont des managers opérationnels exerçant dans une agence de distributions de denrées alimentaires. Théoriquement plusieurs techniques et réflexions se rapportent à l'art de manager. Le chapitre suivant confrontera la théorie et la réalité selon ces dix managers.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS

Ce deuxième chapitre reflète les différentes fonctions d'un cadre opérationnels selon son poste ainsi que les analyses y afférentes. Quatre postes opérationnels sont ici étudiés pour donner des résultats communs. Chacun de ces cadres sont le pilier, l'interlocuteur et le négociateur de cette organisation. La pratique souvent diffère des théories, c'est en appliquant qu'on peut prouver l'efficacité d'une méthode à une autre. Ce sera l'Object de ce dernier chapitre. Divisé en trois parties, la première relate le concept de manager entre théorie et pratique. Un historique montre l'origine du concept managériale, s'en suit de la théorie du management situationnel de Blake et Mouton pour enfin déployer les différents styles managériaux de l'Agence. La deuxième partie expose la culture d'entreprise en générale et celui de la STAR elle-même. Et à la fin, quelques perspectives d'avenir sont proposées pour alléger le travail du cadre. Deux facteurs sont mis en valeur : la communication et la motivation.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS

Ce dernier chapitre discute de l'ensemble des théories relatives au management opérationnel. Dans un premier lieu, la comparaison entre théorie et pratique selon quelques auteurs nous déployé ce qu'est le management situationnel. Dans un second lieu, la culture d'entreprise sera définie avec des exemples de culture STAR. Et enfin, la dernière section fournira quelques perspectives d'avenir.

Section 1 : Entre théorie et pratique

L'ensemble de notion et d'idéologie sur le cadre sont plus ou moins nombreux. Plus particulièrement en matière de recommandation de la manière d'exercer son métier de manager. Pourtant, du manager débutant au manager expérimenté, les préoccupations de chacun peuvent apparaître bien différentes. Cependant, le but est le même pour tous : identifier et mettre en œuvre toutes les améliorations possibles au sein de son équipe. Le management ne consiste donc pas à commander et à contrôler mais à guider et à entraîner. Pour se faire, chaque manager se trouve confronté aux même exigences : motiver son équipe, développer leur compétence, rassembles l'équipe autour d'un projet commun et faire travailler efficacement tout le monde ensemble. Chaque collaborateur est donc le pilier du manager afin d'atteindre son but. Le résultat d'un bon management se voit dans la performance et la reconnaissance de son équipe. Les théories se basent donc sur ces ressources qui ne peuvent être maitrisé comme les indicateurs de performances. Chaque collaborateur est unique, chaque entreprise est particulière, pour autant, les règles qui régissent les relations entre l'homme sont identiques depuis la nuit des temps et c'est pour cela que les principes de management restent toujours les mêmes.

1-1 Historique

Au début de cette analyse, Henry Mintzberg expose les différentes conceptions du cadre selon les différentes écoles. Cet auteur avance le fondement de l'école classique. Le POPDCORB est l'ensemble de la Planification, l'Organisation, le Personnel, la Coordination, le Rapport et le Budget. L'école du « GRAND HOMME » propose deux parties de l'aspect du cadre. La première s'identifie par son aspect au sein de leur famille, leur éducation, leur affiliation, leur personnalité ; et celle qui est centré sur les études individuelles concernant les habitudes et les comportements du cadre. L'école de la décision met en exergue la théorie de

la prise de décision. L'école du commandement efficace met en évidence les facteurs de l'efficacité par l'adoption d'un style de management par le cadre.

Par l'école du commandement né les différentes théories sur le style de management. Dans un premier lieu celui du McGregor qui se distingue de deux dimensions : l'homme et la production. Ces deux dimensions se en deux hypothèses la théorie « X » et la théorie « Y ». La théorie « X » est basée sur la production et le contrôle selon le modèle Taylorien d'organisation scientifique du travail. Selon Taylor le travail peut être organisé selon une chaîne de processus. Il avance la théorie de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). L'OST a pour but d'augmenter le rendement du travail de rationaliser les méthodes de fabrication, de diviser le travail et de standardiser les produits. Le management est donc basé purement sur la production et l'homme est juste un outil comme toutes les autres ressources. Le principe de la théorie « X » est caractérisé par la description détaillée des tâches et des postes à effectuer ; la séparation des fonctions ; les primes de rendements à la quantité ; l'individualisation du travail, une communisation réduite. Le style de management est « la carotte et le bâton ». En effet, cette théorie suppose que la plupart des êtres humains sont paresseux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures. Ils ont donc besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités. Pour qu'il donne le meilleur d'eux-mêmes. Il faut le contrôler, les sanctionner, les contraindre à travailler.

La théorie « Y » est basée sur le développement simultané de l'homme et de l'organisation. La qualité du travail joue un rôle très important. L'homme n'est pas seulement un outil mais la force de l'organisation en question. Cette théorie se repose par l'insertion d'un planning de travail ; amélioration de la condition et de l'espace de travail ; la responsabilisation ; libre évolution, d'innovation et de la créativité par les employés. Les caractéristiques de la théorie « Y » sont : une confiance de l'encadrement envers les subordonnés ; une participation de l'individu à la définition de sa tâche ; une participation de l'individu à la répartition des tâches au sein de son groupe ; une responsabilisation individuelle ou collective quant à la production, aux délais, à la qualité... ; Une diminution des conflits de l'absentéisme et du « turn-over ». La théorie « Y » postule au contraire de « X » que les individus ont en réalité besoin de travailler, qu'il désire de s'accomplir personnellement ; ils voulaient exercer des responsabilités. Il suffit de les intégrer dans le processus de décisions, de les motiver, de leur fournir les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur tâche et ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. De cette théorie

naissent alors les différentes théories de management pour rentabiliser l'utilisation des hommes. Parmi ces styles, les deux attributions suivantes classent les hommes :

- Démocratique : les individus peuvent s'autogérer et être créatifs s'ils sont motivés. Le manager privilégie la relation, et laisse une grande liberté de travail aux collaborateurs. Le manager centré sur la relation, apporte un soutien, communique facilement les échanges, écoute activement, accorde un support socio-émotionnel.
- Autocratique : les gens sont paresseux et indignes de confiance. Le manager détermine les conduites à adopter. Il privilégie la tâche et le contrôle. Dans le comportement centré sur la tâche, le manager expose les devoirs et les responsabilités et dit quoi faire, où le faire, quand le faire, comment le faire et qui doit le faire.

1-2 Théorie managériale de Blake et Mouton

Ci précédemment, les hommes ont été classés en deux catégories. Blake et Mouton approfondissent ce modèle et définissent 05 types de management et de comportement. Avant d'adapter un style de management, le dirigeant doit découvrir et comprendre l'individu auquel il s'adresse, en fonction de la situation du problème à régler. C'est mieux de connaître d'abord son type managérial. Ces deux auteurs ont créé une grille managériale (cf , annexe 5) qui facilite l'examen du type managérial et permet de lancer les premières actions d'amélioration pour un cadre. La pratique habituelle d'un manager, qui révèle de son type de management, peut se définir par le croisement de deux dimensions :

- L'intérêt pour la production : souci porté sur les activités, les décisions, les structures, les procédures et les méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs visés. Evalué de 1 à 9.
- L'intérêt pour le personnel : prise en compte des besoins, attentes et personnalité des collaborateurs. Evalué de 1 à 9.

Il y a donc cinq types différents de management selon cette grille. Ces types ont les caractéristiques propres à eux. Les cinq points sur la grille représentent chacun une attitude des hommes dans une entreprise. Le tableau suivant résume bien le comportement de chacun dans une organisation :

Tableau n° 8 : Typologie Managériale selon Blake et Mouton

| TYPE | COMPORTEMENT | BESOINS | ATTITUDE |
|-------------------------|--|--|---------------------------|
| 1,1 Appauvri | Laisse faire | Sécurité | Information |
| 1,9 Country club | Relations humains Communications | Etre aimé | De support |
| 9,1 Produire ou Périr | Autoritaire Aucun droit à l'erreur | Domination Reconnaissance de valeur | Décision évaluation |
| 5,5 milieux de la route | Conciliateur Raisonnable Conformiste | Prestige | Enquête Interprétation |
| 9,9 Chef d'équipe | Participatif Coopératif Animateur | Pouvoir au développement de chacun | Enquête compréhension |

Source : Grille Managériale de Blake et Mouton

Les études de Blake et Mouton font référence au type dominant du manager. Pour manager une équipe, Hersey et Blanchard vont plus loin et affirment l'importance du contexte et de la personnalité du collaborateur. Ce qui amène au management situationnel.

1-3 Le management situationnel

Paul Hersey et Kenneth Blanchard ont dit : il n'y a pas de bon ou de mauvais style de management. Il faut adapter sa position en fonction de la situation. Le management situationnel est un outil qui permet donc de manager correctement chaque membre de son équipe. Ainsi, le style de management à pratiquer dépendra en grande partie de la maturité des collaborateurs. Ces deux auteurs ont décrit quatre styles de management : le style directif qui est axé sur la tâche, le style persuasif axé sur la pédagogie, le style participatif axé sur le partage des informations, et le style déléguatif axé sur le transfert de pouvoir. L'attitude des subordonnés et la situation qui se présentent devant le dirigeant lui influence à décider de quel style à adopter.

Dans le management opérationnel, le style de management à pratiquer dépend en grande partie de la maturité des collaborateurs. En effet, l'adaptation d'un style à une autre résulte de la situation et de l'objectif que doit atteindre le subordonné. Le degré de maturité de ce dernier est désigné par M1, M2, M3, M4. Le niveau s'ensuit du comportement de la

personne face à l'opération qui lui est attribué. Ce niveau de maturité peut se présenter comme suit :

M1= « je ne sais pas et je ne veux pas ». Ce sont souvent les nouveaux recrues qui intègre l'entreprise. Ils ont moins confiance en eux, pas assez de compétence et moins engagé dans les activités. Le dirigeant les dirige point par point, suivi d'un contrôle

M2= « je ne sais pas mais je veux faire ». Ce sont les collaborateurs qui s'engagent volontairement à faire les choses pour son poste mais ils n'ont pas les compétences requises pour les accomplir. Le cadre adopte le style participatif

M3= « je sais mais je veux faire autrement ». Avec ce collaborateur, le cadre adopte immédiatement le style persuasif. Ce comportement englobe une bonne compétence et un engagement variable du subalterne, mais il fait ses actes à sa manière et à sa façon. Parfois, le cadre les recadre souvent.

M4= « je sais et je veux ». Pour cette dernière type, le style délégitif est adapté car les collaborateurs sont suffisamment compétents et motivés pour accomplir leurs taches en pleine autonomie.

Le management opérationnel est donc relié au management situationnel. Il tient aux managers de savoir adapter son management.

1-4 Les différents styles de management adopté par les cadres de l'Agence Andranomahery.

Lors des formations, les cadres de l'agence ont eu connaissance en effet des théories expliquées ci-dessus. Lors de notre analyse, des styles de managements sont été bien définis pour des situations bien précises.

❖ Le style directif :

En pratique, ce n'est pas le comportement des collaborateurs qui engage un chef de diriger son équipe c'est plutôt les circonstances des actions qui l'induit à le faire. Les situations sont les échanges entre un manager et son équipe. Lors d'un brief par exemple, plusieurs thèmes peuvent être abordés.

C'est selon ces thèmes et la valeur de l'information qu'il faut communiquer qui définissent le comportement à prendre. Le tableau dans l'analyse des styles de managements nous le prouve comme suit :

Tableau n°09 : STYLE MANAGERIALE DIRECTIF

| CAUSE | STYLE | FREQUENCE | f cumulé | % cumulé |
|---------------------|----------|-----------|----------|----------|
| planning de travail | directif | 8 | 88 | 65% |
| Objectif journalier | directif | 6 | 94 | 69% |
| brief matinal | directif | 6 | 100 | 74% |
| plan de route | directif | 5 | 116 | 85% |
| nouvelle procédure | directif | 4 | 130 | 96% |
| KPI | directif | 3 | 133 | 98% |

Source : Auteur 2018

Un manager dirige donc lorsqu'il explique le planning de travail, lors du brief matinal, lorsqu'une nouvelle procédure sera mise en place, lors de lancement du plan de route et les KPI.

❖ Le style déléguatif

S'il faut qu'une chose soit faite, il faut que quelqu'un la fasse.

Tableau n°10 : STYLE MANAGERIALE DELEGUATIF

| CAUSE | STYLE | FREQUENCE | f cumulé | % cumulé |
|------------------------|------------|-----------|----------|----------|
| responsabilisation N-1 | déléguatif | 10 | 70 | 51% |

Source : Auteur .2018

Si ce style est pour les collaborateurs autonomes, la raison pour qu'un cadre délègue c'est pour responsabiliser son équipe.

❖ Etre à l'écoute

« Les gens ne vous tendent pas la main s'ils ne voient pas votre cœur » (John Maxwell). L'une des meilleures capacités qu'un chef utilise pour valoriser son équipe est sa capacité d'écoute. Quand une personne commence une relation avec quelqu'un, si son cœur est sincère et si les intentions sont droites, l'autre personne y mettra du sien pour que ça se passe bien.

Tableau n°11 : STYLE MANAGERIALE : ETRE à l'ECOUTE

| CAUSE ▼ | STYLE ▼ | FREQUENCE ▼ | f cumulé ▼ | % cumulé ▼ |
|------------------------|-----------------|-------------|------------|------------|
| remontée d'information | Etre à l'écoute | 20 | 20 | 15% |
| feedback | Etre à l'écoute | 17 | 37 | 27% |
| équipe ancienne | Etre à l'écoute | 11 | 60 | 44% |

Source : Auteur .2018

En une journée, entre les remontées d'information et les feedbacks, le manager joue sa crédibilité en sachant prendre du temps à être attentif. Les informations sont très importantes surtout que ces managers sont le pilier et véhiculeur d'information STAR.

Pour le Chef de Vente Julien, son équipe est composée des membres les plus anciens dans leurs métiers. En effet, son équipe constitue des Chefs Secteur qui ont fait plus de 10 ans de service au sein de la STAR. Ils savent déjà ce qu'ils doivent faire et comment le faire et ils ont toujours leurs mots à dire, c'est ainsi que ce CV joue le rôle d'interlocuteur presque tous les jours.

❖ Le style participatif

Le management participatif suscite l'engagement et la prise d'initiative de la part d'une équipe. Leur implication dans leur travail englobe leur évolution et impose leur part dans l'évolution de l'entreprise qu'il pense faire partie intégrante.

Tableau n°12 : STYLE MANAGERIALE PARTICIPATIF

| CAUSE ▼ | STYLE ▼ | FREQUENCE ▼ | f cumulé ▼ | % cumulé ▼ |
|-------------------|--------------|-------------|------------|------------|
| débrief | participatif | 6 | 106 | 78% |
| sécurité routière | participatif | 5 | 111 | 82% |
| plan d'action | participatif | 5 | 121 | 89% |

Source : Auteur .2018

Les situations où les employés participent le plus c'est lors des débrief le soir pour les commerciales. En effet, tous les jours chaque équipe ou en l'équipe commerciale entière se réunissent pour apercevoir l'atterrissage en volume de la journée de l'agence via les réalisations de chacun ; feedback de la journée de chacun concernant surtout la concurrence ; préparation de la journée suivante et les plans d'actions.

❖ Le style persuasif

Ce style convient aux collaborateurs à qui l'on doit confier de nouvelles missions. Dans notre cas, ce sont souvent aux nouveaux venus à qui cela s'impose.

Tableau n°13 : STYLE MANAGERIALE PERSUASIF

| CAUSE ▼ | STYLE ▼ | FREQUENCE ▼ | f cumulé ▼ | % cumulé ▼ |
|---------------|-----------|-------------|------------|------------|
| nouveau CS/CL | persuasif | 3 | 136 | 100% |

Source : Auteur .2018

❖ Le recadrage

Un recadrage a pour but d'aider les gens à se construire. Le principe est d'être sévère au début et qu'ensuite de montrer bien que vous soutenez la personne.

Tableau n° 14 : STYLE MANAGERIALE RECADRAGE

| CAUSE ▼ | STYLE ▼ | FREQUENCE ▼ | f cumulé ▼ | % cumulé ▼ |
|--------------------------|-----------|-------------|------------|------------|
| non respect du règlement | recadrage | 10 | 80 | 59% |
| insubordination | recadrage | 5 | 126 | 93% |

Source : Auteur. 2018

Ainsi, si la situation et le comportement des collaborateurs engendrent le style managérial qu'un cadre doit adopter, le sujet et l'action impose ce style dans la pratique.

Section 2 : La culture d'entreprise forge un manager

La culture est propre à l'organisation. En effet, la culture d'entreprise se définit comme : « un système de signification que les membres d'un groupe connaissent et utilisent dans leur interaction » M. BLACK ⁽¹⁾. La culture organisationnelle est donc l'ensemble des actions collectives pour atteindre un objectif commun. Elle se présente sur plusieurs aspects. Nous en citerons quelques uns : une culture apporte des modèles, des normes de conduites, de style de vie, des solutions à des problèmes ; une culture est partagée par tout ou partie d'un groupe. Une culture se forme avec l'histoire d'un groupe social et les membres successifs de ce groupe se la transmettent.

¹Définition extraites de BADIES B., GERSTILE J., sociologie politique, PUF, Paris, 1979 (le Management et le pouvoir p.90)

Les différentes normes, conduites, style de vie forme la culture d'entreprise. Cela se réfère souvent à la culture nationale et multinationale. L'individu se penche toujours vers la culture de son entreprise pour prendre des décisions car c'est celui qui lui est plus proche de lui et où il s'identifie le plus.

2-1 Définition

« Ce mot, dans une acception à l'origine très ethnique, vient de l'ethnologie. Lorsque les ethnologues étudient un groupe social isolé, constituant une société globale en modèle réduit, ils cherchent à caractériser cette civilisation, cette société, en particulier, par sa culture. Vivre dans une société humaine c'est en effet se soumettre à tout un ensemble de règles de conduite qui imposent ce qu'on doit dire ou faire, faire ou ne pas faire dans une situation donnée. Cela va de situations anodines (comment saluer lors d'une rencontre), répétitives aux situations exceptionnelles (mariage, deuil) ».

Plusieurs définitions seront proposées pour ce mot. Les auteurs en sont des ethnologues ou sociologues américains réputés pour leurs travaux dans ce domaine. Il aurait été difficile de donner la définition de Littré car ce concept n'existait pas encore en son temps. Pour lui, la culture se rapporte à l'instruction, à l'éducation, à la connaissance des sciences et des arts. Pour un ethnologue, la culture, au sens traditionnel de Littré, constitue un sous-ensemble, une partie de la culture, au sens technique et sociologique. Cette notion de culture n'a pas une grande importance car elle s'oppose à la notion de nature, toutes deux alimentant le débat philosophique sur les parts respectives de naturel et culturel présentes dans une société ou à l'origine d'un comportement.

Quelques définitions :

- « Totalité du style de vie déterminé par l'environnement social. A.L. KROEBER, C. KLUCKHONN
- Modèles appris de résolutions de problèmes. d'O. Klineberg
- Système historiquement formé de modèles de vie explicites ou implicites qui tend à être partagé par tout ou partie d'un groupe » de C.S Ford
- Résultats accumulés et transmissibles d'un comportement en association » de C. Kluckhohn, W.H. Kelly
- Système de signification que les membres d'un groupe connaissent et utilisent dans leurs interactions » de L.J Catt

(Définitions extraites de BADIO B. GRESTLE J., Sociologie politique PUF, Paris, 1979.)

2-2 Les principaux aspects d'une culture

Si l'on reprend les définitions du tableau, on observe qu'elles insistent sur un certain nombre de points :

- 1) Une culture apporte des modèles, des normes de conduite, des styles de vie, des solutions à des problèmes ;
- 2) Une culture se manifeste de manière explicite ou implicite ;
- 3) Une culture résulte d'une histoire, se transmet dans le temps
- 4) A une culture correspondent des symboles
- 5) Une culture est partagée par tout ou partie d'un groupe

Une culture dit comment faire, apporte des solutions à des problèmes de vie collective. A la fois, elle impose ses normes et économise la recherche des solutions. Une culture se couvre pas l'ensemble des situations, des problèmes/ D'une culture à l'autre, les domaines, les secteurs de la vie collective contrôlés par elles ne coïncident pas totalement.

Une culture ne devient pas perceptible immédiatement à l'observateur dans sa totalité. Certains rites, certaines règles de conduite peuvent s'observer facilement : la manière de se saluer. D'autres aspects, incitations ou interdictions demandent une longue familiarité ou présence : accès à certains rôles, à des statuts privilégiés.

Une culture se forme avec l'histoire d'un groupe social et les membres successifs de ce groupe se la transmettent. La rationalité d'un trait culturel réside dans l'histoire du groupe. Le trait culturel peut rester alors que l'origine historique en est oubliée.

Tout un ensemble de symboles ont une raison culturelle : les drapeaux, les signes, les attributs portés par les représentants du groupe dans certaines circonstances (tenue et décoration d'un officier, d'un préfet, d'un religieux). De même dans l'expression artistique, on retrouve des traditions, des règles culturelles.

Enfin une culture se trouve partagée de manière inégale. Certaines parties ne concernent que des groupes privilégiés (rites d'initiations, règles de cooptation) ou que les rôles particuliers (les militaires, les religieux). Il existe un autre partage plus subtil : l'adhésion des membres du groupe aux valeurs d'une culture. Certains croient aux mythes, aux idéologies, d'autres plus ou moins. Certains en acceptent les valeurs (bien et mal, bon et mauvais, vrai et faux) et ne conçoivent pas qu'on ne puisse s'y soumettre. D'autres s'y

soumettent sans illusion, sans « y croire », par pure tactique. D'autres enfin, les déviants, transgressent les normes, les obligations. Paradoxe : les déviants sont nécessaires pour faire évoluer une culture ; les déviants représentent un danger pour une nécessité en l'incitant à s'adapter, à évoluer.

Dans toute organisation, entreprise, administration, syndicat, les manifestations ont peut y trouver du phénomène culturel. Toute organisation, du fait de sa réalité humaine, sociale, historique, génère sa propre culture. Travailler dans une entreprise donnée confronte tous les salariés à la culture de celle-ci. RENAULT n'est pas Peugeot, IBM n'est pas BULL. Tout nouvel embauché, ouvrier ou cadre, doit découvrir, identifier, apprendre à vivre dans la culture de son nouvel employeur. Chacun à des degrés différents, selon sa place, selon son rôle.

2-3 Les milles signes culturels d'une entreprise

Plus ou moins consciemment, chacun a fait l'expérience du fait culturel dans les entreprises ou les administrations où il a travaillé. « Comment fait-on ici pour... ». Une partie de la réponse relève du domaine culturel. Comment s'habille-t-on dans le service où je suis nommé ? Classique, fantaisie, bon chic bon genre, à la dernière mode ? Ou bien cela n'a-t-il pas d'importance (car la culture organisationnelle ne l'a pas pris en compte, ne lui attache pas de signification) Est-il bon ton de laisser la porte de son bureau ouverte, ou l'inverse. Comment s'adresse-t-on au supérieur immédiat, au collègue ? Tutoiement ou vousoiement ? Quelle est la hiérarchie de prestiges des meubles de bureau ? A partir de quel grade a-t-on droit à des fauteuils en cuir, un téléphone filtré, des rideaux aux fenêtres une moquette ? Quel ton, quel style, quelle présentation faut-il adopter pour rédiger une note demandée par la direction générale ?

Plusieurs questions peuvent se poser sans limite. La culture organisationnelle s'exprime dans une multitude de signes, de détails. Elle finit par tellement s'intérioriser qu'on s'y soumet, l'utilise, en joue, sans même s'en rendre compte. Sinon, à l'occasion d'incidents. Lorsqu'un cadre « fait toute une histoire » parce qu'on lui a attribué un bureau « qui ne lui convient pas », une place de parking inconfortable. On s'étonne alors de toute l'énergie et du temps qu'il va consacrer à se faire assigner un autre bureau, à faire permuter sa place de parking. Personne à cette occasion ne parle de culture de l'entreprise pour expliquer ces incidents. En fait, l'intéressé ressent bien qu'accepter tel bureau ne « colle » pas avec son

grade, son titre. S'il ne régissait pas, il s'inquiéterait encore plus. Si on le traite ainsi, cela est lourd de signification pour son avenir, sa carrière. Ses collègues ne manqueraient pas d'ailleurs de faire des remarques acides. Une moquerie se place à ces réactions, les trouve dérisoires, déplacées. L'oublie que ses actes font partie de la culture de l'entreprise et en traduisent au contraire et la réalité et l'importance ? Remarquer que dans une autre entreprise, ne pas attacher d'importance à ces détails ne fait que confirmer le phénomène. A quels détails justement, dans cette autre entreprise, attache-t-on de l'importance ? A la façon de s'habiller, aux titres dans l'organigramme, à l'élégance de la secrétaire ?

Les réactions face à la culture n'appartiennent pas qu'aux cadres. Les employés, les techniciens, les ouvriers ont font partis. Ce sera une question d'emplacement de vestiaire, de place dans le bureau, d'utilisation de tel outil de mesure ou de contrôle. Mais là aussi, on les interprète plus en termes psychologiques caractériels qu'en termes explicites de mécanisme organisationnel, d'effets du système culturel.

Les manifestations de la culture examinée jusqu'ici bien qu'importantes par les réactions suscitées, appartiennent à une zone superficielle. Chacun les constate même s'il ne les attribue pas à leur cause réelle. D'autres manifestations agissent en profondeur, conditionnent le management. Des entreprises ont connu des difficultés graves par inadéquation de leur culture.

2-4 Culture STAR et les cadres

« Lessociétés qui réussissent développent une culture d'entreprise forte et reconnaissable, à laquelle leurs salariés s'identifient et dont ils sont fiers » (la bible du manager de Pat Kaufman et Cindy Wetmore²⁹p.)

Cinq catégories bien distinctes caractérisent une culture dans une entreprise : les langages ; les mythes, les symboles, les rituels, les idéologies. Comme toute société, aujourd'hui à l'apogée de son 60^{ème} anniversaire de son produit phare : le THB, STAR a pu créer une forte impression et de culture à qui tous les employés s'y identifient. Parmi ces formes de culture, certains ont forgé et aidé les cadres dans l'accomplissement de ses taches.

- Le 5S : du japonais SEIRI-SEITON-SEISO-SEIKETSU-SHITSUKE, est une méthode qui permet d'optimiser l'espace de travail. Les 5S sont des étapes à suivre pour rendre un endroit moins encombrant et pour faciliter le repère des matériaux dans son bureau,

magasin.... Cette démarche est une technique de management qui fait partie de la démarche qualité. Le tableau suivant explique cette démarche :

Tableau n° 15 : le 5S

| Mot japonais | Actions associées |
|-----------------|--|
| Seiri | Trier, jeter, recycler, archiver, placer les outils de travail selon leur fréquence d'utilisation. |
| Seiton | Ranger, classer de manière à limiter les déplacements physiques ou le port d'objets lourds, optimiser l'utilisation de l'espace. |
| Seiso | Nettoyer, réparer. |
| Seiketsu | Ordonner les documents ou son poste de travail de manière à ce qu'une autre personne puisse s'y retrouver. |
| Shitsuke | Être rigoureux, appliquer les 4 opérations précédentes et les maintenir dans le temps. |

Source : formation d'intégration STAR le 16.10.18

Les avantages du 5S sont nombreux : moins de pertes matérielles, moins d'accident, réduction du temps consacré à chercher l'emplacement des matériaux, environnement de travail plus agréable. C'est une méthode managériale mais que l'entreprise à instaurer au sein de son quotidien. Ainsi, c'est une culture propre à STAR. Une formation est même donnée à chaque nouveau venu pour qu'il ne puisse être indifférent une fois arrivé à son poste. Pour le cadre, bien que ce soit une technique de management, c'est déjà encre en lui dès sa prise de poste et lui procure un meilleur environnement de travail car l'application du 5S commence par lui. Cette culture lui est favorable dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes.

- Le logo de STAR signifie : ensemble préparons et visons les étoiles. Le PDGA instaure à chaque employé qu'il est une étoile dans un ensemble d'étoile qui regarde dans la même direction et qui monte encore de plus en plus haut.
- « SOA NY FIARAHANTSIKA » : le slogan du produit phare de STAR et qui est devenu le slogan de l'entreprise même. L'ambiance que procure le travail chez STAR instaure à chaque employé d'appartenir à la grande famille STAR. C'est le symbole d'appartenance à cette FAMILLE. Peu importe où dans la grande ile, tous les employés se saluent même s'ils ne se connaissent pas mais dès le tenue (EPI) aperçue l'ambiance familiale est au rendez-vous.

Section 3 : Vérification des hypothèses

Les objectifs globaux de notre recherche étaient de contribuer à l'amélioration de la connaissance des futurs cadres sortant de l'université, d'alléger les tâches des managers chez STAR et de créer de nouveau concept sur la pratique managériale. Pour atteindre ses objectifs, nous avons soumis comme trois hypothèses, afin de mieux cerner si nos résultats et nos hypothèses sont cohérents, nous allons procéder à leur comparaison.

L'hypothèse 1 : les actions : décision, stratégie, comportement du cadre dépendent de la situation et de la nature du problème posée devant lui. Cette hypothèse se rapporte par rapport à notre analyse sur la prise de décision des cadres. Il a été prouvé par le diagramme de Pareto que les principales causes pour qu'un cadre prenne une décision se rapportent à leur hiérarchie. Le manager est vu comme étant le pilier de l'organisation, l'interlocuteur des collaborateurs mais aussi un négociateur. Cela prouve la place et le comportement adéquat du cadre dans son environnement de travail. Le management situationnel d'un autre côté, tel que nous l'avons exposé ultérieurement prouve que l'adaptation d'un style managérial à un autre varie selon la situation et la valeur de l'information que le cadre doit passer. Le dirigeant a donc la capacité de cerner et de valoriser les personnes suivant leurs natures. Le cadre a aussi la capacité de discerner les situations importantes afin d'adopter tel ou tel style de management selon l'interprétation de notre résultat.

L'hypothèse 2 : l'investissement du manager dans son équipe contribue à l'amélioration ou non de la performance de ses employés. D'après nos analyses, cette hypothèse se rapporte aux études sur le style de management qu'adopte chaque dirigeant envers son équipe. Bien que la relation entre l'équipe et son manager n'ait pas été mis en exergue dans notre devoir, nous pouvons comme même en déduire du management situationnel le rôle de manager vis-à-vis de son équipe. L'étude ne fournit pas assez d'information pour affirmer cette partie de l'hypothèse.

L'hypothèse 3 : les principes, croyances, culture, ambition personnel du cadre justifie sa vision dans son milieu de travail. Une partie de notre discussion rapporte ce qu'est la culture d'entreprise et affiche quelques cultures de l'entreprise STAR. Cette partie peut nous affirmer que la culture instaurée dans une entreprise forge en effet un manager. Sans parler de la culture Lean qui est en cours d'instauration, la culture du 5S, aussi dénommé le management de qualité, facilité et favorise l'amélioration de travail non pas seulement du cadre mais aussi bénéficie une norme de travail facile à appliquer au quotidien. Les croyances

et les ambitions personnelles ont été des sujets délicats que chaque cadre avait du mal à aborder. Nous allons nous contenter de la culture d'entreprise pour vérifier cette hypothèse.

Section 4 : Perspective d'avenir

Le métier de cadre ne peut être régi par juste des théories, le dirigeant ne peut se confier aux écrits de tels ou tels auteurs et il atteint son objectif. Ce n'est pas en suivant tel ou tel théorie qu'un manager soit performante sur son poste. C'est dans la pratique, et l'expérience acquis au cours de l'exécution de ces tâches au quotidien qu'il trouve quelle stratégie, quel type et quel style de management doit-il appliquer.

Plusieurs auteurs ont proposé des solutions pour alléger la tâche d'un cadre, mais diriger des hommes est différents que diriger des machines. Les hommes pensent, réagissent et communiquent. Moi-même, ayant expérimenté de cadre au sein de STAR, la pratique nécessite beaucoup de la part du manager en question. Sa personnalité, sa religion, ses idéologies, jouent rôle très important pour son poste. Un chef ou futur chef doit donc se connaître lui-même.

L'auteur Michel EMERY, un conseiller en formation et management d'équipe explique les qualités du manager pas ses compétences, sa volonté, son charisme, son intuition, son bon sens et la justice. Un cadre qui se connaît lui-même peut donner plus et être exemplaire pour son équipe. Le schéma en annexe illustre bien cette idée. (Cf. annexe 4)

L'appréhension de soi-même induit à un bon management. Cette figure démontre sur l'axe horizontal le comportement du cadre et l'axe verticale ceux de ses collaborateurs.

Si le manager est positif mais son subordonné l'est moins. Le dirigeant instaure la supériorité et valorise sa personne sans se soucier des autres. Là il a un caractère de dominance.

Si le manager est positif et que son collaborateur aussi. C'est la meilleure combinaison pour une équipe. Les deux parties visent les mêmes objectifs et les atteignent ensemble.

Si le manager est négatif et que par contre les employés motivés et positive. Là le cadre se sous-estime est l'atmosphère d'infériorité s'installe en lui. Le travail d'équipe est négligé le manager subit juste.

Si les deux parties sont négatives. Le manager n'a pas confiance en lui et ne se valorise pas lui-même. Il en fait de même pour son équipe. Il ne montre aucune réaction vis-à-vis de son environnement. Cette situation est défavorable d'abord pour lui-même, ensuite pour son équipe, pour ses objectifs et atteint l'évolution de la société même.

Cet auteur classe les qualités d'un manager en quatre facteurs :

- ❖ Les qualités personnelles : persévérant, volontaire, combatif, décideur, réaliste, pragmatique, créatif, compétent en management, suffisamment compétent en technique pour comprendre les problèmes.
- ❖ Les qualités humaines : juste, non laxiste, sachant dire non, disponible, clair, consistant (attitude cohérente), attentif aux autres.
- ❖ Les qualités de manager : animateur, sachant motiver, organisateur, sachant déléguer et faire confiance, ayant de l'intuition et un bon esprit de synthèse, sachant contrôler
- ❖ Les qualités de communication : apte au dialogue, à l'écoute, sachant s'exprimer clairement, négociateur.

Le management est une répétition programmée. Cette répétition programmée de rencontres, d'entretiens et de réunions tant individuels que collectifs permet une bonne gestion du temps pour le manager, la certitude d'aborder de façon récurrente des sujets importants pour les collaborateurs et pour les équipes. Le risque à limiter ou à espacer des échanges est d'altérer la motivation du collaborateur. Ce dernier cherchera sa motivation ailleurs que dans la relation hiérarchique, il se réfugiera derrière ses résultats et il passera de l'autonomie à l'indépendance.

3-1 Une bonne communication

Dans la pratique un manager doit programmer non-stop dans le calme et toujours se dire : « mon équipe ». Un manager passe son temps à communiquer : avec ses collaborateurs, avec sa hiérarchie, avec ses clients. Il faut donc apprendre l'art de communiquer.

3-1-1 Bien communiquer

Les principes d'une bonne communication interpersonnelle d'après le formateur JEAN-PHILLIPE MAS sont : Etre totalement disponible : une pleine disponibilité est nécessaire. Prendre plus de temps à écouter ceux qui sont en première ligne, près du terrain, près des clients ; Prendre du plaisir dans l'échange : communiquer oui, mais avec plaisir ; Ecouter d'abord : le collaborateur ne sera pas prêt à vous écouter si vous ne l'avez pas

écouté ;Vraiment comprendre : ce qu'il pense, ce qu'il ressent, ses craintes, ses difficultés, sa vision, son avis...Rapprocher les points de vue : vous réalisez toujours la synthèse entre votre point de vue et celui de votre collaborateur. Valider ce qui a été dit par la reformulation : une bonne communication se conclut toujours par une reformulation Encas de désaccord, il est nécessaire dans un premier temps d'identifier les points d'accord et dans un second temps de traiter les points de désaccord ;Pratiquer la méthode du sandwich : débiter toujours un entretien par quelques aspects positifs ;Si les mots dépassent votre pensée, votre collaborateur n'entend pas ce que vous pensez, mais retient ce que vous dites ;L'autorité et la sanction fait partie intégrante du management : plus vous y êtes préparé moins vous avez à en suer ;Les relations transverses avec vos collaborateurs (autres services) doivent être permanentes et les plus riches possibles : résultats, qualité, sujets techniques, management...Apporter à vos rendez-vous de travail les mêmes attentions qu'à vos rendez-vous extérieurs.

Les 50 règles d'or du management de Jean-Paul Guedj proposent cinq règles d'or de la communication managériale :

1. Préparez vos sujets. Comme a dit Sacha Guitry, les meilleures improvisations sont celles qui sont préparées »
2. Vérifier l'impact de ce que vous dites : la parole doit être performante. Les consignes doivent être appliquées. Les briefings et débriefings doivent être utiles.
3. Apprenez l'anglais : tous les modes de communication in the company sont in english. Briefings, débriefings, reporting, meetings, call conférence, training. Sans compter, qu'à l'heure de la mondialisation de l'économie, nombre de communications sont dans la langue d'Obama.
4. Faites-vous coacher : un bon coach en communication peut vous entraîner à corriger vos défauts, à développer votre charisme, à AR-TI-CULER, à produire des effets (comme au théâtre)
5. Ne considérez pas, parce que vous avez fait une grande école, que la communication, c'est du vent. Ou alors si vous pensez que c'est du vent, considérez alors que ce vent-là c'est l'énergie qui permet aux moulins, ou aux éoliennes, de tourner... aux voiliers d'avancer...

3-1-2 Ecouter le collaborateur

Cette qualité se construit sur la capacité du manager à créer les conditions qui permettent au collaborateur de s'exprimer.

Votre attention se manifeste par : votre attitude, vos réactions, votre volonté de chercher à comprendre, votre volonté de chercher à réussir avec votre collaborateur plutôt qu'à avoir raison.

L'écoute ne se traduit pas deux types d'actions :

Les relances qui favorisent l'expression : la relance muette qui signifie se taire, regarder dans les yeux comme s'il n'avait pas fini de parler. La question ouverte pour clarifier et comprendre : « c'est-à-dire ? » « Comment ça » « Par exemple » « vous pouvez préciser ? » « Evitez le Pourquoi. La question fermée pour vérifier et confirmer. La question alternative pour orienter et proposer. La relance ciblée : rebondir sur un point essentiel exprimé votre collaborateur pour en vérifier la compréhension. La reformulation : réaliser la synthèse de tout ce qu'a exprimé votre collaborateur. La reformulation d'une proposition ou d'une action ne peut se faire que lorsque votre collaborateur a approuvé la synthèse qui a été faite.

Le blocage des réflexes qui freinent l'expression : l'opposition : vous cherchez à avoir raison plutôt qu'à progresser, argument/contre-argument, idée/contre-idée, exemple/contre-exemple. Le « oui, mais » : peut provoquer une dérive de sujet abordé. Il transforme le dialogue en opposition. Remplacer par « oui, et ». Couper la parole : marque un manque de respect, le non-droit de parler.... Vos réactions physiques : qui peuvent laisser croire à un désintérêt, un désaccord (moue, souffle, regard fuyant, mais aussi répondre au téléphone, à un autre collaborateur...). Les pressions relationnelles : menaces, promesses, autoritarisme... qui permettent d'imposer plus facilement votre point de vue, mais qui hypothèquent à terme votre crédibilité. Les conseils : encore une fois, un conseil donné sans qu'il y ait été demandé représente pour celui qui le reçoit un reproche implicite. Attendre qu'il soit explicitement demandé... deux fois.

3-2 La motivation

« Donner à chacun sa provende suivant sa nature » (La bible du Manager de Pat Kaufman et Cindy Wetmore⁹³ p.)

3-2-1 DEVELOPPER LA MOTIVATION

Le travail bien fait est normal. C'est donc normal d'en parler. Un collaborateur ne s'investit vraiment que là où il est valorisé. Plus le travail d'un subordonné demande une faible technicité, plus il a besoin de relation avec son manager. Plus le collaborateur parle de son travail et de ses progrès à son manager, plus il gagne d'énergie. La valorisation ne

consiste pas à distribuer des compliments, mais réside dans une véritable attention portée au collaborateur.

La nature même de l'activité a une incidence sur l'envie du collaborateur de s'y impliquer. Cependant ce qui détermine l'intensité et pérennité de sa motivation c'est la qualité de la relation que son manager crée avec lui dans l'exercice de son métier et dans son entourage professionnel. Plus précisément encore, sur l'attention qu'il fut manifeste dans l'exercice de son métier.

La motivation se développe quand un manager

- Envoie des messages positifs
- Lui montre une attention
- Le valorise pour ce qu'il fait bien

La confiance en soi qui permet de se remettre en cause, de se diriger et de réussir, se développe quand le manager :

- Souligne la qualité du travail fait et les performances réalisées
- Fait progresser à partir de ses qualités et non pas de ses manques.

Il est très important, sur le lieu de travail du collaborateur, tous les jours ou au moins une fois par semaine, après un succès, un nouveau travail de regarder le travail du collaborateur devant lui et avec une réelle attention. Ecoutez-le attentivement raconter son action : toute l'efficacité repose sur la qualité de l'écoute, aucune perturbation extérieure. Complimenter le collaborateur pour le travail, les efforts, les résultats, les progrès ou les comportements souhaitables pour l'équipe ou pour l'entreprise. Le compliment formulé doit tenir compte de la difficulté perçue par le collaborateur. Demandez-lui comment il fait :

Si l'attention ne porte que sur le résultat, le collaborateur privilégie le résultat au détriment de l'action. Ce type de collaborateur sera plus performant sur les actions courtes et plus sensibles à la valorisation hiérarchique.

Si l'attention se porte sur l'action, le besoin d'une valorisation hiérarchique fréquente diminue et le plaisir se développe.

3-2-2 REMOTIVER OU MAINTENIR LA MOTIVATION

La relation hiérarchique s'use avec le temps et doit être nourrie pour se développer. Lorsque le manager prend le temps de parler, d'échanger avec ses collaborateurs sans viser

des résultats immédiats, la relation retrouve une dynamique. Chaque collaborateur a besoin de constater que les difficultés qu'il rencontre sont connues et reconnues comme réelles par son cadre. Chaque comportement du collaborateur, en rupture avec son comportement habituel, peut-être l'indicateur d'une motivation qui défaille. Aucun problème personnel ne peut autoriser une diminution de l'exigence professionnelle. Le manager maintient son niveau d'exigence et offre au collaborateur des possibilités (de temps par exemple) pour le résoudre avec, si besoin, une aide interne ou externe.

Dans le bureau d'un manager, au moins une fois par trimestre, dès les premiers signes de démotivation, fatigue, comportement inhabituel. Le dirigeant doit :

- Faire un tour d'horizon sur la façon dont le collaborateur vit son poste, vit dans l'équipe, vit dans l'entreprise.
- L'écouter attentivement : toute l'efficacité repose sur la qualité de l'écoute, aucune perturbation extérieure
- Le collaborateur ne parle pas : respecter ce fait et exiger que les comportements montrant son malaise disparaissent. L'entretien est terminé.
- Si le collaborateur parle de difficultés réelles : les reconnaître comme telles et valider un plan d'action. Si c'est des difficultés non-réelles : accepter la perception (sans la valider), affirmer la réalité de vos intentions dans cette situation puis élaborer une solution avec les collaborateurs. Si ces difficultés sont personnelles : proposer de l'aide soit en temps (qui facilite son organisation) soit par un entretien avec une personne d'un service capable de trouver une solution après avoir obtenu son accord – redéfinir vos exigences et préciser au collaborateur ce que vous attendez de lui durant cette période– proposer d'augmenter la fréquence de vos rencontres.

3-2-3 ETRE CREDIBLE

Souvenez-vous, qu'un manager n'a de crédibilité que par sa compétence, son exemplarité au sein de l'organisation et sa capacité à sanctionner, à valoriser et à informer. C'est seulement après que vous pouvez voir la performance de vos collaborateurs par leur compétence, leur motivation et leur implication.

CONCLUSION PARTIELLE

Historiquement, les différentes théories sur les cadres sont nombreuses et à évoluer au cours du temps. Quatre style managériale sont proposé par Blake et Mouton : le style directif, le style participatif, le style déléguatif et le style persuasif. A chaque style correspond un type de comportements et c'est ce type de comportement qui définit tel ou tel style le manager doit appliquer. Pratiquement au sein de l'agence Andranomahery, c'est plutôt les situations qui définissent les styles de managements que les cadres opérationnels optent. Il peut donc varier d'un style à un autre au cours d'une journée. La base de tout type de management et la communication. Au sein de la STAR, le manager est au centre des flux d'informations, savoir bien communiquer et donc un atout dans son métier.

Ce dernier chapitre résume en générale dans un premier temps la différence entre les théories managériales et les pratiques. La grille managériale résume les typologies de managements ainsi que les typologies de comportements des subalternes. Certes, le style appliqué dépend des subordonnés en générale mais ici en pratique, les styles appliqués aussi peuvent variés selon la situation qui fait face au manager. Le management situationnel s'adapte pour les cadres d'Andranomahery selon surtout la nature des informations qu'ils ont à passer. En second lieu, ce chapitre démontre ce qu'est la culture d'entreprise ainsi que les différentes cultures de la STAR qui affecte le travail du cadre au quotidien. Une section se consacre sur la vérification des hypothèses selon les démarches d'analyses effectuées. Et on dernier mais pas le moindre, les perspectives d'avenir. Dans cette dernière section, deux points essentiels ont été proposés : la communication et la motivation. La communication est la base du bon fonctionnement au sein d'une équipe. Savoir jouer de la motivation est une qualité pour avoir une équipe performante.

CONCLUSION

Henry FORD (1863-1947), a dit « Une immense quantité de savoir peut-être acquise simplement en bricolant des choses. La manière dont tout est fabriqué ne peut pas uniquement s'apprendre des livres »(1). Le fondateur et créateur de l'entreprise Ford a su reconnaître que c'est en pratiquant qu'on devient forgerons. C'est la répétition et l'expérience acquis au cours d'un travail qui fait évoluer une personne. Le manager n'en est pas moins. L'analyse faite au niveau de l'entreprise STAR, dans son agence Andranomahery démontre en effet que c'est la situation présente qui forge le comportement et style de management d'un manager. Un manager peut changer de style d'un à l'autre en une journée sans suivant le contexte et la réalité dans l'entreprise. A traves cette recherche qui se divise en trois chapitre, les matériels et méthodes relatent les idéologies et littératures. Henry Mintzberg est celui à qui la référence a été le plus exploiter par ces dix rôles du cadres, subdivisés en trois : les rôles liés à la l'information, les rôles décisionnels et les rôles interpersonnel. Les dix managers opérationnels étudiés sont le Directeur de l'Agence, le Responsable Administratif et financier, le Responsable Logistique et les dix Chef de ventes de l'Agence. La méthodologie d'approche a été l'observation sur le terrain, l'entretien avec chacun de ses cadres, et l'expérimentation d'être un cadre opérationnel en soi. Dans cette section, nous avons précisé l'échantillon de notre recherche qui est l'ensemble des managers de l'agence. L'approche méthodologique explique les méthodes de collecte de données, leurs traitements et l'outil d'analyse utilisé pour l'ensemble de notre mémoire.

Le second chapitre à travers des méthodes d'analyses expose les différentes causes du problème des cadres, les tableaux résumant les styles managériaux, et les causes de la prise de décisions du cadre. Les principales sources d'influence sur la prise de décision d'un cadre sont les nouvelles procédures selon son N+1 et l'ordre hiérarchique selon le diagramme de PARETO. Afin d'approuver la crédibilité de cette recherche, l'outil Lean manager : Lean Six Sigma a été déployer pour trouver les sources des problèmes et en sortir deux situations. La première concerne la relation des cadres avec sa hiérarchie, le second concerne sa relation avec ses subordonnées. L'interprétation de ces résultats offre alors des acquis comme quoi le cadre opérationnel par sa position dans la structure organisationnelle est le PILIER de STAR, le cadre est l'interlocuteur indispensable qui gère les flux d'information, et le cadre est le négociateur malgré le fait que sa présence n'est indispensable mais que c'est l'entreprise mère qui régit les termes de négociation avec les parties prenantes.

(1) RAVELONARIVO Rija : « Les réussites des entrepreneurs et les leçons tirées de leurs histoires : Histoire de 20 entrepreneurs du XXème siècle » 85p.

Le dernier chapitre relate les différentes théories et proposition pour alléger le travail d'un dirigeant. Blake et Mouton classifient les hommes en quatre catégories : M1-M2-M3-M4, à chaque catégorie correspond quatre style de management/ Le style directif, persuasif, délègue et participatif. Pour les cadres opérationnels d'Andranomahery, c'est non seulement le comportement des subordonnés qui détermine le style a adopté mais la nature de la situation ceux en quoi ils font faits avec leur N-1. La culture qui joue un rôle très important dans la vie quotidienne de ces cadres. Les composantes d'une culture sont les mythes, les tabous, et les évènements répétitifs qui ont marqués l'organisation. STAR étant une grande entreprise avec son slogan « SOA NY FIARAHANTSIKA », développe une forte culture à qui chaque famille STAR s'identifie. L'instauration du management de qualité « le 5S » est devenue une culture bien vivante que chaque agence, usine, exploitation applique dans chaque bureau, et chaque magasin. Une autre section relate la vérification des hypothèses par rapport aux résultats attendues. Et en fin de chapitre, nous avons proposé des perspectives d'avenir se basant sur la communication et la motivation.

Le point essentiel exigeant pour un cadre est basé sur la communication, sa capacité d'écoute. Si cette capacité est bien exploitée au quotidien, le cadre peut-être plus performant. Cette qualité se base sur la confiance à son équipe. L'appréhension et la compréhension de ses subalternes est une force essentielle dans le développement de la personne en question et de l'équipe en générale. Savoir motiver et démotiver son équipe aussi forge l'autorité et la place de du manager au sein de son équipe. Le manager ne doit jamais oublier d'être crédible au sein de son équipe et son de l'organisation elle-même.

Après les démarches et analyses, si les hypothèses sont les suivantes :

- 1- Les actions : décision, stratégie, comportement du cadre dépendent de la situation et de la nature du problème posée devant lui**
- 2- L'investissement du manager dans son équipe contribue à l'amélioration ou non de la performance de ses employés.**
- 3- Les principes, croyance, culture, ambition personnel du cadre justifie sa vision dans son milieu de travail**

L'étude prouve alors que :

- L'hypothèse (1) est confirmée vu les circonstances que les managers opérationnels prennent les décisions vis-à-vis de la convenance de son supérieure. En effet, dans le second chapitre, par la méthode du 20/80, les 20% qui engendrent les 80% de

décisions des cadres en rapport avec la hiérarchie. Côté prise de décision et stratégie, les cadres réagissent par rapport aux situations suivantes : objectif non-atteint, produit non-conforme, changement sur le terrain, client échu, accident routière, accident en magasin. Côté managériale, il a été prouvé selon le management situationnel que les cadres d'Andranomahery adopte leur style selon la situation présente à temps devant lui. Les principales situations sont présentées dans le tableau n°09 : analyse du style managérial. Ces situations sont comme suivies : les remontées d'information, les feedbacks, la nouvelle procédure, un manager constitué d'une équipe ancienne, la responsabilisation des N-1, le brief des équipes avec l'explication du planning de travail, des plans de route, ainsi que les débriefs et la sécurité routier. Ainsi la nature des styles managériaux résultent d'une situation.

- L'hypothèse (2) est retracée dans la discussion. D'après notre analyse, le manager et son équipe n'a pas été approfondi. Seule la section perspective d'avenir propose au cadre d'analyser les motivations et démotivations de leurs collaborateurs. Cette hypothèse nécessite encore un autre sujet d'étude et qui n'est donc pas affirmé par nos recherches.
- L'hypothèse (3) ; les principes sont omniprésents dans la culture de l'entreprise. Les cadres n'ont donc pas de principes que ce que la société lui forge. Les croyances n'ont pas été mentionnées au cours des entretiens, à en croire que la croyance n'a pas vraiment d'importance dans l'exécution de leurs tâches. Leur ambition personnelle est une force qui leur pousse à exercer leur métier. Aucun de nos résultats ne le prouve mais les résultats de leurs travaux au sein de l'agence numéro un des brasseries STAR démontre cette ambition.

L'entreprise STAR est une société de production et de distribution de denrées alimentaire. Les cadres opérationnels sont maillons entre les stratégies et les opérations pour atteindre l'objectif commun. Ainsi, cadre opérationnel ; membre de la direction, les subordonnées, ensemble préparent et visent les étoiles.

BIBLIOGRAPHIE

- BLANCHARD Ken et Mark Miller : « Comment développer son leadership : 6 préceptes pour les managers », édition Nouveaux Horizons en 2005 ; 128pages.
- BLANCHARD Ken et Steve Gottry : « L’homme de la situation : faire face et ne plus être débordé », édition d’Organisation, en 2008 ; 128 pages.
- BLANCHARD Ken et Spencer Johnson : « Le nouveau manager Minute : réussir vite e mieux dans un monde en pleine mutation », édition Groupe Eyrolles en 2015 ; 128 pages.
- CLERC Denis et Jean-Paul Pirou : « Lexique de sciences économiques et sociales » neuvième édition de La Découverte en 2011, 164 pages.
- GUEDJ Jean-paul : « Les 50 règles d’or du management », édition les Mini LAROUSSE en Novembre 2016, 89 pages
- KAUFMAN Pat et Cindy WETMORE : « La bible du manager : 70 idées forces pour avoir toujours le bon réflexe », édition MARABOUT en 1994, 160 pages.
- MINTZBERG Henry : « Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre » les éditions d’Organisation en 1984, 220 pages.
- MORIN Pierre : « Le management en période de crise », édition d’Organisation en 1991, 190 Pages.
- SIMON Herbert A. : « Le nouveau MANAGEMENT : la décision par les ordinateurs », Nouvelle édition revue et corrigée en 1980
- RAVELONARIVO Rija : « Les réussites des entrepreneurs et les leçons tirées de leurs histoires : Histoire de 20 entrepreneurs du XXème siècle »Entrepreneurship Academy en 2014,140 pages.

ANNEXE 1

Entretien

Information générale

1) Nom :

2) Prénom :

3) Votre sexe :

1- Masculin

2- Féminin

4) Votre âge :

- ☐ [20-30 ans [
- ☐ [31- 40 ans [
- ☐ [41-50 ans [
- ☐ [50ans et + [

5) Poste occupé :

6) Département affilié :

7) Ancienneté :

A propos de votre journée

8) Combien d'heure par jour travaillez-vous ?

.....

9) Combien de fois par mois avez-vous des réunions avec votre supérieure (CODI)

- ☐ 1 à 5 ☐
- ☐ 6 à 10 ☐
- ☐ 10 et plus ☐

10) Combien de temps consacrez-vous le matin à faire votre listing de la journée ?

- ❖ 5 min
- ❖ 10 min
- ❖ 15 min
- ❖ Plus de 20 min

11) Combien de fois par jour votre supérieure vous cadre/ vous informe/vous donne des directives

- Aucun
- Tous les 10 minutes
- Une seule fois dans la journée
- Seulement quand il le faut

12) Avez-vous des difficultés à prendre une décision par rapports aux directives qu'on vous donne ?

- Oui - Non - Parfois

13) D'après vous quelles sont les compétences requise pour votre poste ?

.....

.....

.....

.....

14) Parmi ces comportements, le quel adopteriez-vous dans l'exécution de votre tâche ?

.....

.....

.....

.....

Vous et votre équipe

15) Combien de subordonnée avez-vous

- [5à 10 personnes [
- [10 à 20 personnes [
- [20 à 40 personnes [
- Plus de 40 personnes (à préciser)

16) Combien de brief et de débrief par jour faites-vous avec votre équipe ?

- Aucun
- 1 à 2
- 3 à 4
- Plus de quatre (à préciser) :

17) En combien de minute vous cadrez/informez/ félicitez votre équipe

- 5 à 10 min
- 10 à 15 min
- Plus de 15 min

18) Comment trouvez-vous la performance de votre équipe

- Médiocre
- Bien
- Satisfaisante
- Performante

19) D'après vous quel est le meilleur outil pour communiquer avec votre subordonnée ?

- Appel téléphonique
- Message téléphonique
- Mail
- Autre

20) Entant que manager opérationnel, quel apport utiliser vous pour développer votre équipe ?

.....

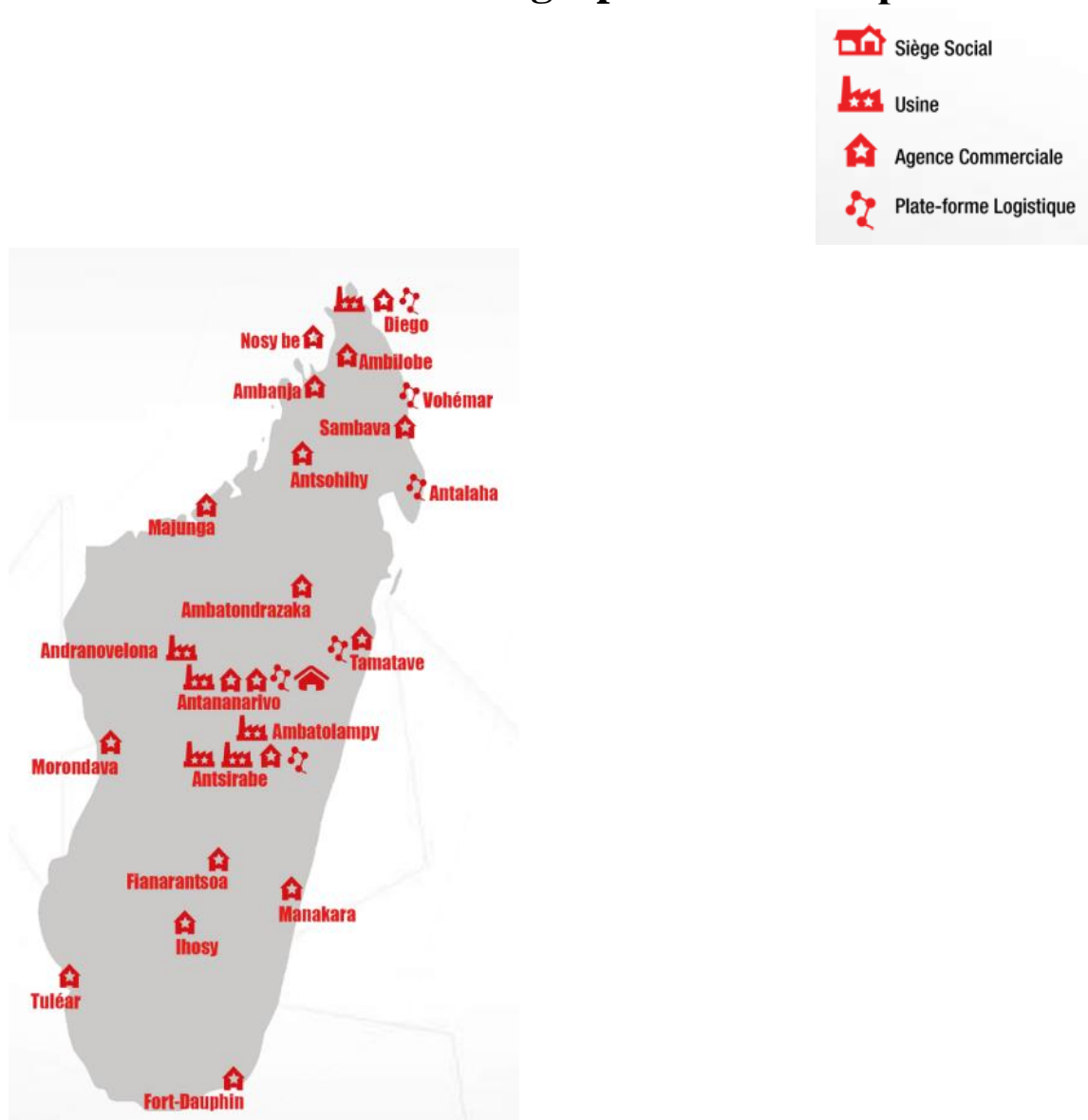
.....

.....

.....

.....

ANNEXE 2 : Cartographie de l'entreprise STAR



Source : GED/STAR/Intranet 2017

ANNEXE 3 : Analyse 05 pourquoi

| | CAUSES | PROBLEMES |
|-----------------|--|---|
| POURQUOI | Les managers ont toujours la tête dans leur smartphone | Pourquoi ces managers sont toujours au téléphone ? |
| POURQUOI | Les appels, mails et message se succède | Pourquoi reçoivent-ils plusieurs appels, mails et messages ? |
| POURQUOI | Leurs collaborateurs internes/externes les contactent | Pourquoi ces collaborateurs les contactent ? |
| POURQUOI | Les managers ont les informations qu'ils recherchent | Pourquoi ces managers ont les informations |
| POURQUOI | Les managers opérationnels sont au centre de l'organisation | |

Source : Auteur .2018

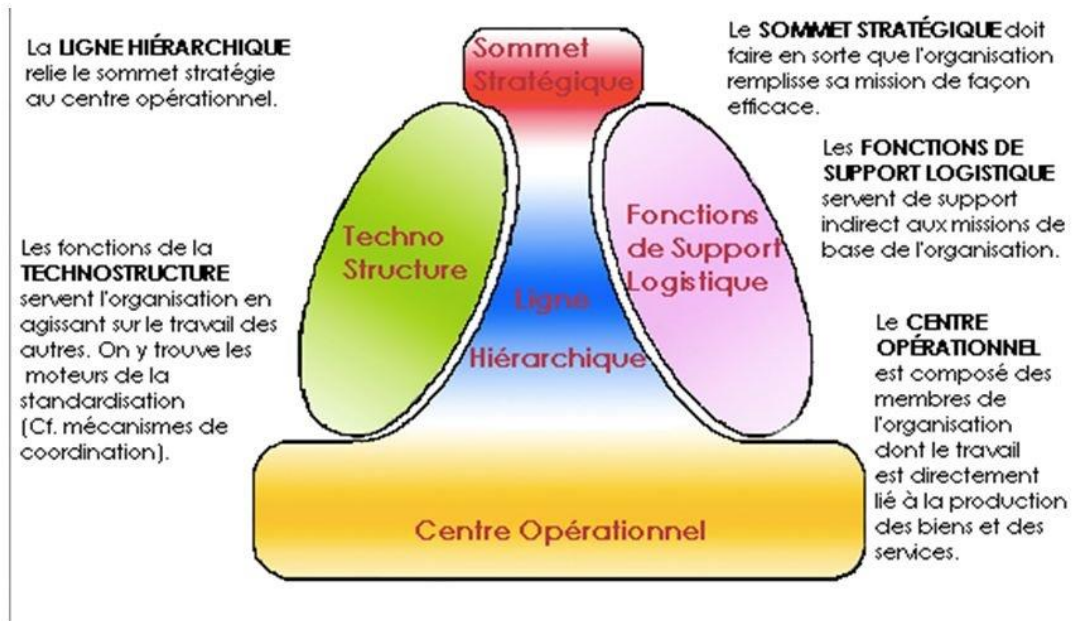
ANNEXE 4 : l'analyse situationnelle

| | | |
|---|--|-------------------------------|
| Situation | les managers sont occupés au téléphone | |
| Pourquoi 1 : | les appels, mails et message se succèdent | |
| Pourquoi 2 : | les collaborateurs internes/externes les contactent | |
| Pourquoi 3 : Les collaborateurs externes (N+1 ; CODI) | les collaborateurs internes | les collaborateurs internes |
| veulent des informations | veulent les informations | veulent les informations |
| Pourquoi 4 : Situation actuelle de l'agence/département | Sur le plan de route/Objectif | Sur le planning/Plan d'action |
| | | Remonté d'information sur le |
| Pourquoi 5 : | Les managers sont l'interlocuteur d'information entre ces collaborateurs | |

Source : Auteur 2018

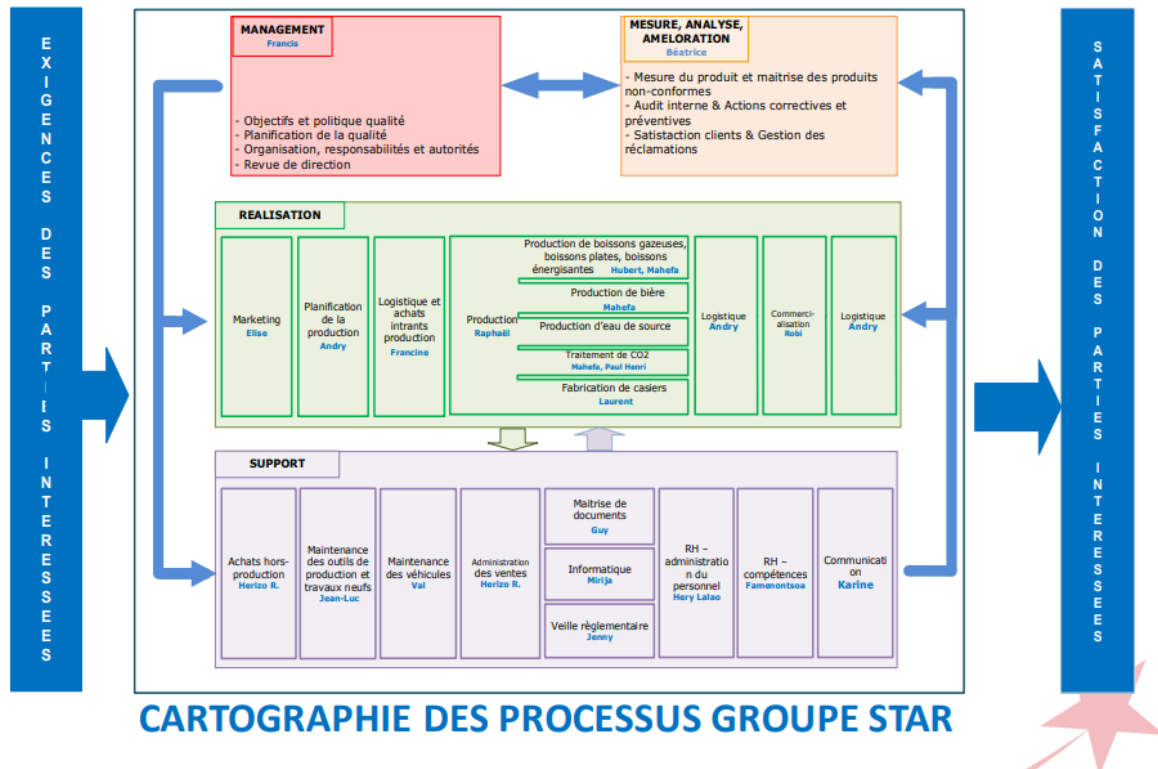
ANNEXE 5 : Structure organisationnelle

La structure selon Mintzberg



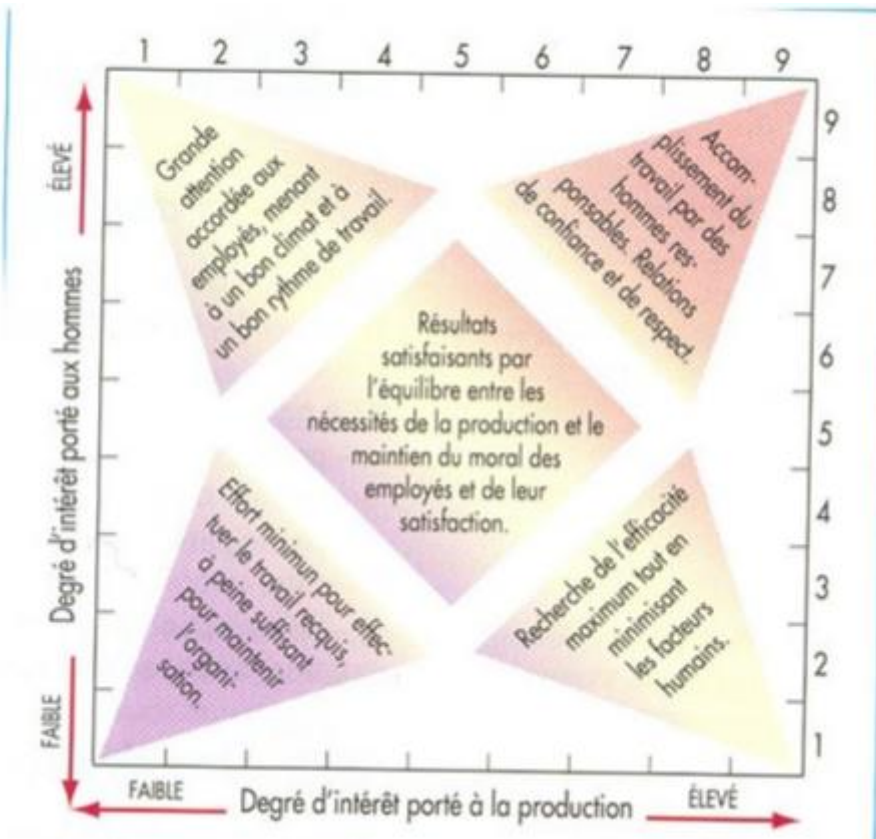
Source : Management d'organisation selon Henry Mintzberg

ANNEXE 6 : Cartographie des processus GROUPE STAR

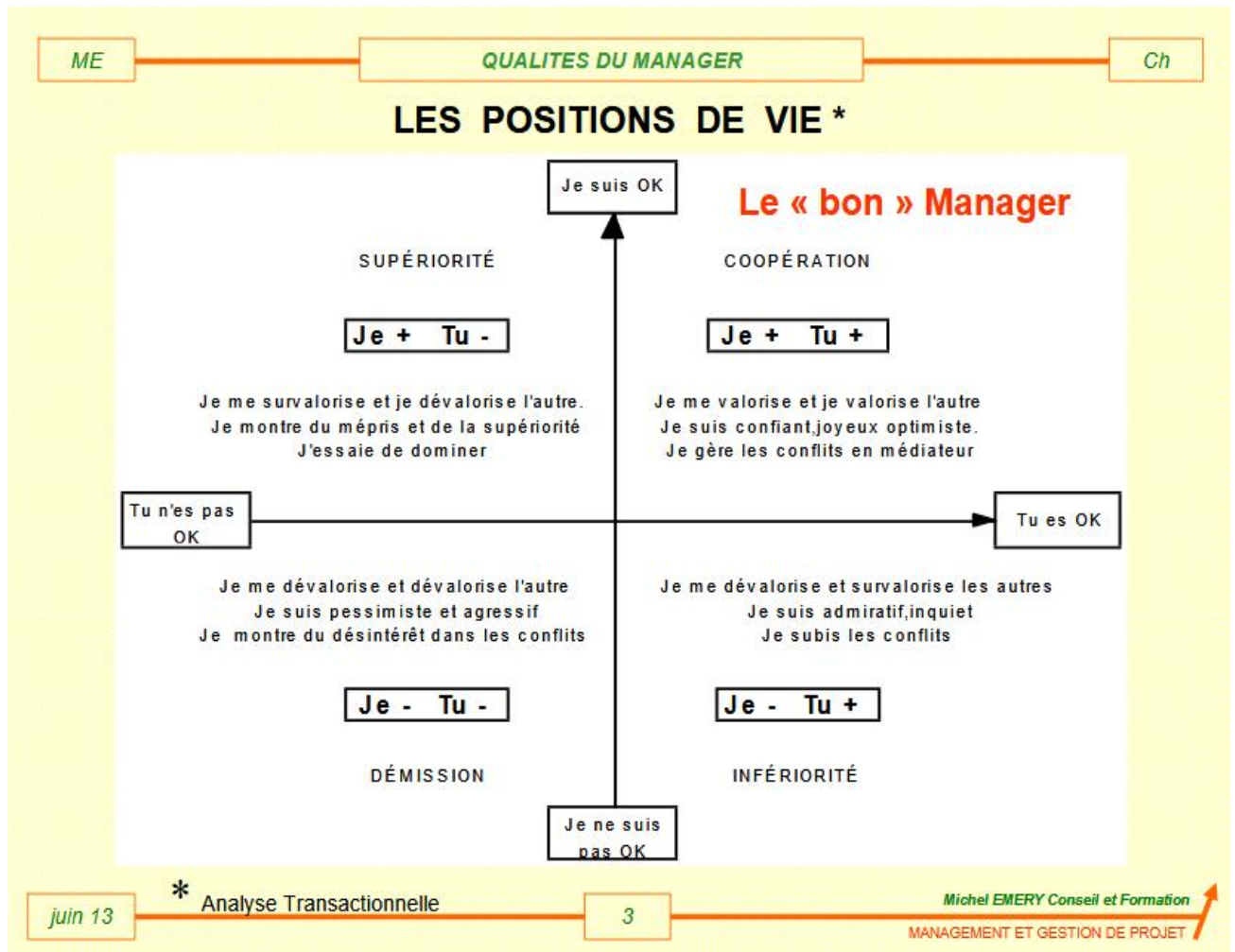


Source : GED/MO2.STAR

ANNEXE 7 : Grille managériale de Blake et Mouton



ANNEXE 5 : les qualités du manager



Source : <http://m.emery.management.pagesperso-orange.fr/me8qualites.pdf>
consulté le 15.06.2018

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| Remerciements..... | i |
| Sommaire..... | ii |
| Liste des Tableaux..... | iii |
| Liste des figures | iv |
| Liste des abréviations | v |
| Introduction | 01 |
| Chapitre I : Matériels et méthodes | 07 |
| Section 1 : | 07 |
| 1.1 Zone d'étude | 07 |
| 1.1.1 Présentation de l'entreprise STAR | 07 |
| 1.1.2 Justification du choix | 08 |
| 1.2 Méthodologie de recherche | 10 |
| 1.2.1 « Le manager au quotidien : les dix rôles du cadres selon Henry Mintzberg » | 11 |
| 1.2.2 « Les différentes attributions d'un manager selon Ken Blanchard » | 19 |
| 1.2.3 Le management opérationnel | 25 |
| Section 2 : Approche Méthodologique | 26 |
| 2.1 Guide d'entretien..... | 27 |
| 2.2 L'échantillon | 28 |
| 2.3 L'observation et collecte d'information..... | 29 |
| 2.4 Outil d'analyse | 30 |
| 2.5 Traitement d'analyse | 33 |
| Chapitre II : Résultats..... | 37 |
| Section 1 : Typologies des journées d'un cadre opérationnel | 37 |

| | |
|---|----|
| 1.1 Le Directeur d'Agence | 37 |
| 1.1.1 Les définitions de la fonction | 37 |
| 1.1.2 Activités et Taches | 38 |
| 1.1.3 Planning de travail type | 41 |
| 1.2 Le Responsable Administratif et Financier | 42 |
| 1.2.La fonction..... | 42 |
| 1.2.2. Activités et Taches | 43 |
| 1.2.3 Planning de travail type..... | 45 |
| 1.3 Le Responsable Logistique | 46 |
| 1.3.1 La fonction..... | 46 |
| 1.3.2 Activités et Taches | 49 |
| 1.3.3 Planning de travail type | 51 |
| 1.4 Les Chefs de Vente..... | 52 |
| 1.4.1. La fonction..... | 52 |
| 1.4.2 Activités et taches..... | 53 |
| 1.4.3 Planning de travail type..... | 54 |
| Section 2 : L'analyse Lean manager : le Lean SIX SIGMA..... | 55 |
| 2.1 Les 05 pourquoi | 56 |
| 2.2 Diagramme de cause à effet | 56 |
| 2.3 Les recherches cause véritables (7+1) | 57 |
| 2.4 Flux tiré et Kanban | 59 |
| 2.5 Les plans d'expérience | 60 |
| 2.6 Analyse des données..... | 60 |
| 2.6.1 Analyse de la prise décision..... | 60 |

| | |
|---|-----|
| 2.6.2 Analyse Managériale | 62 |
| Section 3 : Interprétation des résultats | 64 |
| 3.1 Un manager PILIER de l'entreprise STAR | 64 |
| 3.2 Un manager Interlocuteur | 67 |
| 3.3 Le négociateur de l'organisation..... | 69 |
| Chapitre III : Discussions | 72 |
| Section 1 : Entre théorie et pratique | 72 |
| 1.1 Historique | 72 |
| 1.2 Théorie managériale de Blake et Mouton..... | 74 |
| 1.3 Le management situationnel | 75 |
| 1.4 Les différents styles de management adopté par les cadres de l'Agence Andranomahery..... | 76 |
| Section 2 : La culture d'entreprise forge un manager | 77 |
| 2.1 Définition..... | 80 |
| 2.2 Les principaux aspects d'une culture | 81 |
| 2.3 Les milles signes culturels d'une entreprise..... | 82 |
| 2.4 Culture STAR et les cadres | 83 |
| Section 3 : Vérification des hypothèses..... | 85 |
| Section 4 : Perspective d'avenir..... | 86 |
| 3.1 Une bonne communication | 87 |
| 3.2 La motivation | 89 |
| CONCLUSION | 93 |
| BIBLIOGRAPHIE | VI |
| Annexe 1 : Entretien | VII |
| Annexe 2 : Cartographie de l'entreprise STAR..... | X |

| | |
|--|-------|
| Annexe 3 : Analyse 05 pourquoi..... | XI |
| Annexe 4 : L'analyse situationnelle..... | XII |
| Annexe 5 : Structure Organisationnelle..... | XIII |
| Annexe 6 : Cartographie processus GROUPE STAR..... | XVI |
| Annexe 7 : Grille managériale Blake et Mouton..... | XVII |
| Annexe 8 : Les qualités du manager..... | XVIII |