

Cours du

# **MANAGEMENT**

**(S1)** 

Année universitaire 2024-2025

#### Plan du cours:

# Chapitre 1. Définition des concepts : manager, organisations et leur environnement

- 1. Les organisations : caractéristiques, définition, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance
- 2.Le Management/Manager : caractéristiques, définition, typologie, éthique et 4 ROLES du Manager
- 3. L'Environnement : contexte international et national, impacts sur les organisations et les managers
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions et étude de cas

# **Chapitre 2. PLANIFIER (1)**

- 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites
- 2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs
- 3. Management stratégique : incertitude, la planification comme fondement et mise en œuvre stratégique
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions et étude de cas

# **Chapitre 3. ORGANISER (2)**

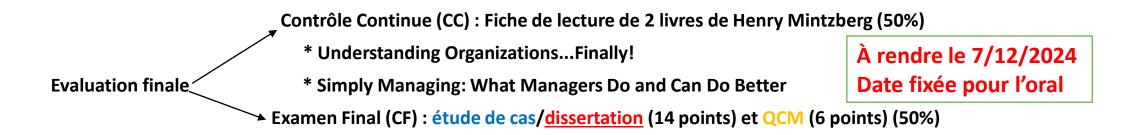
- 1. Fondements de l'organisation : création des services, coordination et autorité
- 2. Manger les nouvelles formes d'organisations
- 3. Etablir les structures organisationnelles : et les doter des ressources humaines nécessaires
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions et étude de cas

# Chapitre 4. DIRIGER (3)

- 1. Le manager leader et processus de management : ses personnalités, styles et compétences
- 2. Influencer les comportements et la motivation : en se basant sur les besoins, les processus et méthodes
- 3. Communiquer et Diriger les groupes, les équipes et le changement organisationnel
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions et étude de cas

# **Chapitre 5. CONTRÔLER (4)**

- 1. Les cinq étapes traditionnelles du contrôle
- 2. Les trois systèmes du contrôle
- 3. Le contrôle axé sur l'engagement des collaborateurs et les nouvelles technologies
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions et étude de cas



Charge horaire (50H): 28H CM + 17H TD + 5H Contrôle

# Les objectifs du cours:

# Après avoir étudier ce cours, l'étudiant devrait pouvoir:

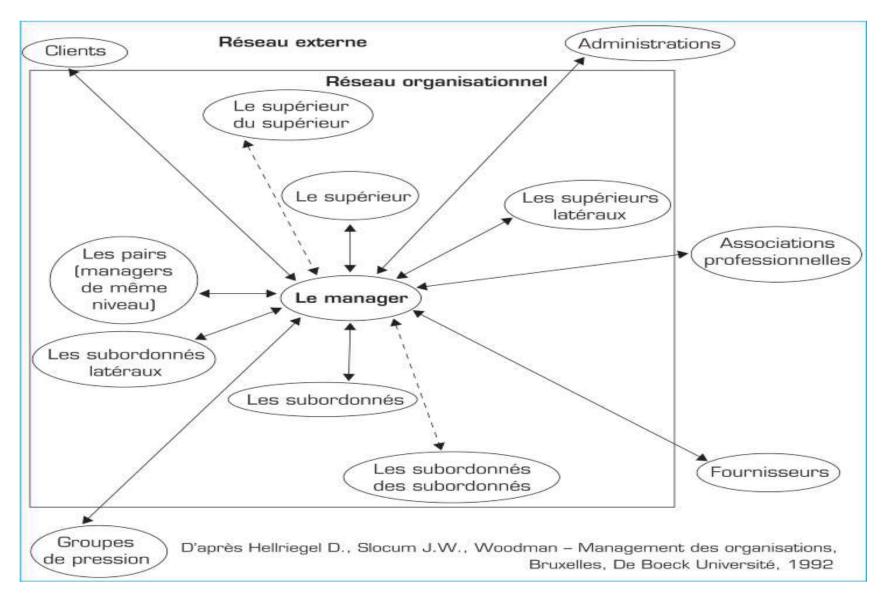
- 1-Saisir le concept d'organisation, du management, du manager et de l'environnement interne et externe dans lequel elles s'exerces les activités de ces organisations et selon lequel les managers agissent et réalisent leurs rôles managériaux;
- 2-Saisir l'existence d'un problème majeur relatif à la dégradation de l'environnement écologique, causée par ces organisations de l'économie industrielle;
- 3-Distinguer les organisations classiques, de l'économie industrielle, des nouvelles organisations de l'économie digitale, collaborative et durable où l'intégration des nouvelles technologies de pointe devient une nécessité pour leur survie et pour de la survie de l'humanité en général;
- 4-Bien saisir les principaux tâches (rôles) du manager en évolution continue et conditionnées par l'acceptabilité et l'usage des technologies de pointe;
- 5-Classer ces rôles en quatre tâches principales reliées entre elles
- 6-être capable d'appliquer ce savoir acquis dans les cas de mise en situation

# L'organisation dans son environnement:

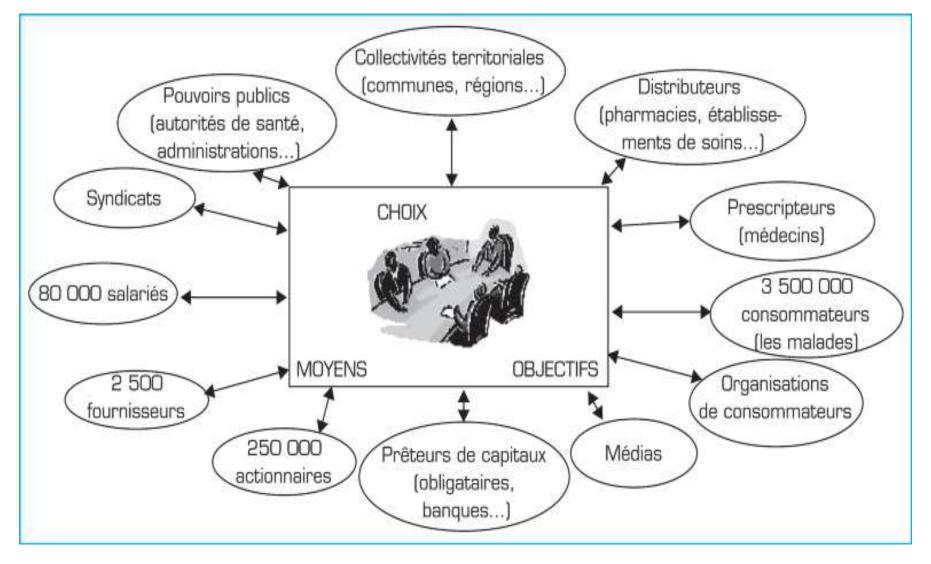


**Source**: DCG 7 Management, Alain Burlaut & al, p.50

#### Le manager avec ses parties prenantes:



#### Cas d'un LABORATOIRE et son environnement



**Source:** DCG 7 Management, Alain Burlaut & al, p.50

# OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



13 MESURES RELATIVES ALALUTTE CONTRE

CLIMATIQUES

LES CHANGEMENTS



8 TRAVAIL DÉCENT et croissance

ECONOMIQUE

14 VIE AQUATIQUE











15 VIE TERRESTRE





88











# **Rapport Brundtland** 1987

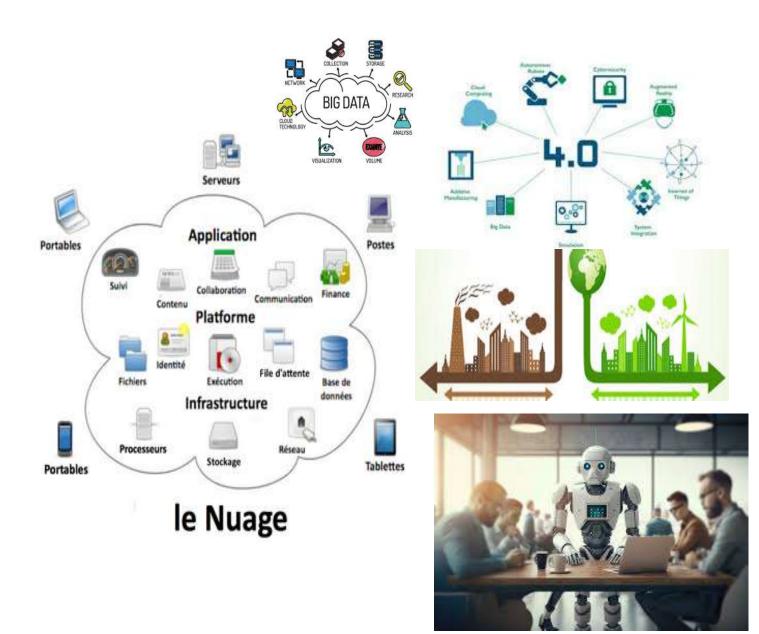
Présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de ONU



**Les 3 piliers** du Développement Durable



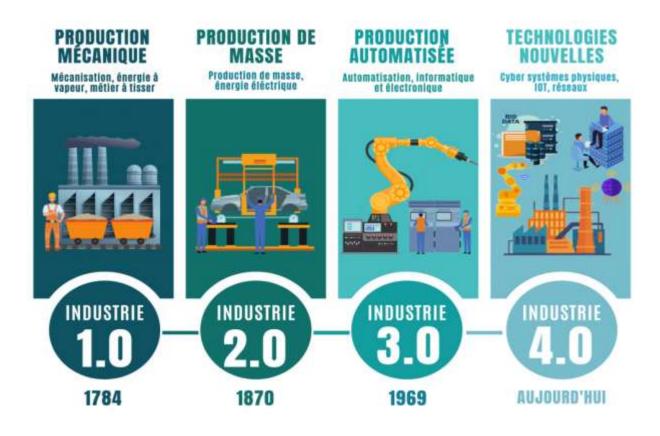








# Révolution industrielle (RI): de la RI 1.0 à RI 4.0



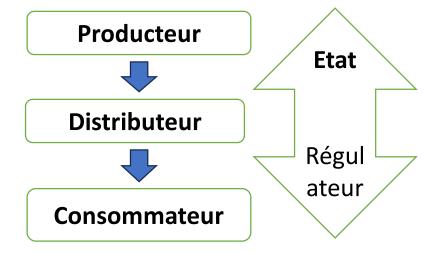
# **Touts est intelligent**



**Industrie 5.0** 

# De L'économie INDUSTRIELLE

(Concurrence: ressources propres)

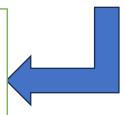


#### à l'économie COLLABORATIVE

(Mutualisation des Ressources)



<sup>\*</sup>Faire une vidéo avec votre Smartphone: vous êtes producteur

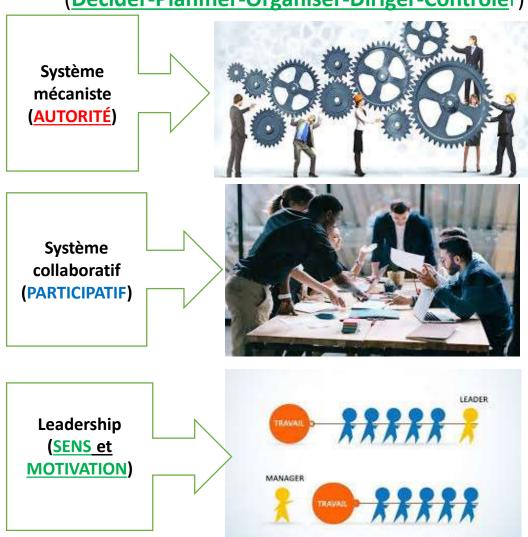


<sup>\*</sup>La partager avec d'autres personnes: vous êtes distributeur

<sup>\*</sup>Recevoir une autre vidéo: vous êtes consommateur

#### LE MANAGEMENT

(<u>Décider-Planifier-Organiser-Diriger-Contrôle</u>r)

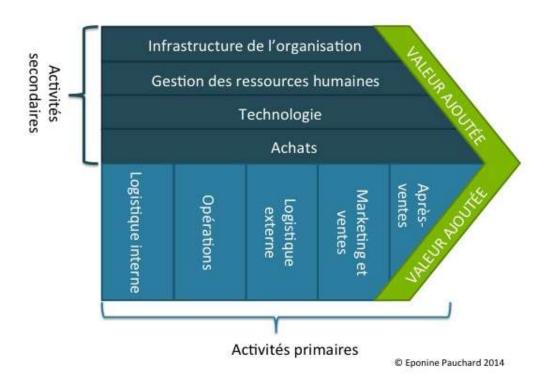


#### **LA GESTION**

Mise en œuvre optimale de la décision

à travers des **PROCESSUS** 

#### Chaîne de Valeur de Porter



# Le management c'est tenir les rêne du cheval





#### **FADILI Moulay Hachem**

# Et Manager les intérêts divergents (GOUVERNANCE D'Organisation)

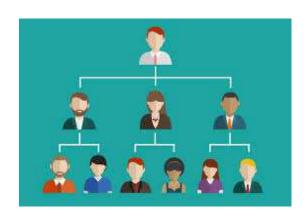


voir ci-après, la définition du concept gouvernance, Ch.1, Section 3

- 1. Les organisations : caractéristiques, définition, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance
- 2. Le Manager : caractéristiques, définition, typologie, éthique et 4 ROLES principaux
- 3. L'Environnement : contexte international et national, impacts sur les organisations et les managers
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions et étude de cas (à la fin de la 3ème Séance) /(6H)

1. Les organisations : définition, caractéristiques, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance

Une organisation est un Groupe de personne qui mettent en commun leurs efforts pour atteindre des finalités et buts/objectifs communs, à travers des activités de gestion associées à la définition, à la répartition, et à la coordination des tâches.





M.CROZIER:

« Une réponse au problème de l'action collectives »

Finalité (orientation générale selon laquelle on fixe objectifs):

- \*économique: création de valeur...etc.
- \*sociétale: culturelle, durable, humanitaire...etc.

**Objectif ou but** (est plus précis pour faciliter sa définition, réalisation, évaluation et communication):

- \*amélioration produit/service: qualité/prix
- \*réduction délais de livraison, réduction C° papier
- \*réduction des coûts,
- \*taux de 80% investissements technologies IA
- \*atteindre 25% de la part du marché…etc.

# **Difficultés** (Problème d'articulation entre:)

- \*d'une part, objectifs individuels et objectifs communs;
- \*d'autre part, comment décliner ces finalités en objectifs communs

# **Composition**:

- \*Humains
- \*Matériels
- \*Système gestion

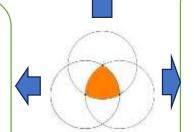
1. Les organisations : définition, caractéristiques, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance

#### Humain:

- \*> Personnes regroupées pour dépasser les limites des capacités individuelles, en agissant ensemble;
- \*Et agir dans un même sens, à base une vision partagée, pour réaliser des objectifs communs;
- \*Définir le rôle de chacun, coordonné par une autre personne qui défini les règles nécessaires pour le bon fonctionnement d'une organisation;
- \*une formulation écrite de ce regroupement et fonctionnement est nécessaire, à côté de l'informel;
- \*c'est la nécessité de définir un manuel de procédure de l'organisation

#### Matériel:

- \*Locaux, machines, technologies...etc.
- \*Financement (achats du patrimone):
  - **Interne** (capitaux propres, CAF)
  - **Externe** (emprunts bancaire)

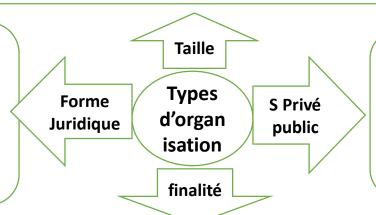


# Systèmes de gestion:

- \*∑ de politiques, processus et procédures utilisés pour garantir la réalisation des tâches pour atteindre les objectifs d'organisation; \*ces règles de fonctionnement sont formalisées
- dans les statuts, les contrats du travail, et dans le contrôle interne;
  - Décision dans une association par le CA;
  - Son animation par président de son CA
  - Organes contrôlés par l'Assemblé Générale

1. Les organisations : définition, caractéristiques, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance

- \*Grandes et PME (selon leur taille: effectifs ou Chiffre d'Affaire Annuel ou Total du bilan)
- \*Nationale ou Multinationale
- \*Âge d'entreprise
- \*Startup
- \*Associations, mutuelles et coopératives (Organisation de l'économie sociale et solidaire);
- \*Sociétés de personnes (SNC...etc.)
- \*Sociétés de capitaux (Stés Anonymes);
- \*Société Hybride (SARL)...etc.
- \*Groupement d'Intérêt Economique (GIE)



- \*Entreprises privées/publiques
- \*Secteurs: Industrie, commerce, services, Agriculture
- \*Etablissement publics et ministériel;
- \*Le profil du créateur (Etat ou personne Privée)

#### Classification en fonction de la fixation des objectifs:

- \*Caractère marchand : entreprises privées
- \*But Non Lucratif: établissements publics et associations
- \*Entrepreneur (qui travail seul ou avec quelque salariés)

1. Les organisations : définition, caractéristiques, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance

#### Les faire dans centres de décision:

\*Autonomes, qui tiennent en compte \*l'environnement dans lequel elle agit et ses partenaires avec lesquels elle est en relation

- Finalités détermine ces Choix:
- \*même si cela pose de difficultés de traduire ces finalités en choix/objectifs; \*quant à leur définition, réalisation, évaluation et communication:

Exemple: dimension sociale et sociétale

#### Ses objectifs économiques:

- \*Réaliser des bénéfices;
- \*Réalités multiples: entrepreneur;
- \*Financements privés



#### Agent économique:

\*Combiner Matières Premières, matériel, financement, humain, technologies, pour P° B/S

#### **En assurant optimisation**:

- \*Des ces coûts engagés;
- \*Des processus de production;
- \*Au niveau de chaque étape qui nécessite des choix/mise en oeuvre

#### En rapport avec le marché:

- \*Sur lequel ces B/S peuvent être vendus;
- \*De telle sorte que le prix de vente soit supérieur aux coûts engagés par cette E/se

1. Les organisations : définition, caractéristiques, typologie, <u>écoles de pensée</u>, évolution et tendance

#### Caractéristiques

- \*Origine: 1ère Révolution industrielle \*Machines remplacent effort humain
- \*à cette époque, il n'existe ni livres de gestion ni école de management;
- \*seule la façon des dirigeants est considérée comme modèle gestion;
- \*Rationalisation (R) est dominante;
- \*Postulats:
- 1-IL existe bonne façon d'organiser 2-à base rigueur scientifique et R; 3-Salarié n'est sensible qu'au salaire;
- 4-IL est assimilé à une machine
- \*IL suffit de reproduire ce modèle;
- \*Qui conduit à la division du travail:
- \*Ses précurseurs: Adam SMITH
- \*La faible concurrence;
- \*Laisse place à la spécialisation d'E/se
- \*En parallèle à la division du travail initiée par SMITH et développée par David RICARDO

#### A- Les classiques



TAYLOR (1856 - 1915)



WEBER (1864-1920)



- \*Pionnier de la gestion scientifique du travail (ingénieur);
- \*Optimisation des tâches :
  - -Chronométrage des tâches standards et partielles;
  - -Recrutement scientifique et évaluation sévère;
  - -Rigidité des système gestion (Autoritaire fonctionnelle);
  - -Division (verticale, et horizontale seulement pour OS)
  - -Création département d'adm° et des fonctions...etc.
- \*Théoricien Contemporain de TAYLOR/FAYOL (praticiens);
- \*Bureaucratie et l'autorité charismatique (forme pure d'O):
- -Hiérarchie de l'autorité nettement définie:
- -Division du travail claire et Division Responsable travail;
- -Système méthodique du traitement situations du travail;
- -Impersonnalité dans les relations du travail;
- -Recrutement basé seulement sur les compétences tech
- -Liberté limitée pour les salariés
- \*Gestionnaire et auteur (Administration Générale et Indust)
- \*Conçu **5** R **Gestionnaires** (Planifier, **O**rganiser, **C**ommander, Coordonner et Contrôler): POC<sup>3</sup>
- \*Distingue 14 principes d'administration (division du travail, autorité & responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination, rémunération, centralisation, hiérarchie, ordre, équité, stabilité, initiative, esprit de corps)

Bilan des approches classiques

- \*Négligence conflits;
- \*Ignorance de l'environnement externe;
- \*Déshumanisation dans les relations au travail:
- \*Commencement des bases d'organisation du travail, mais avec des limites opérationnelles;
- \*Le management est assimilé à une science exacte

1. Les organisations : définition, caractéristiques, typologie, <u>écoles de pensée</u>, évolution et tendance

#### Caractéristiques

- \*Origine: limites école classique
- \* Perturbation années 1920-1930:
  - -Exodes R? Etat interventionniste.
- -Syndicalisme, lutte du monopole
- -Crise 1929

#### \*Expériences usine HATHORNE:

- -Par chercheurs de HARVARD
- -Changement environnement-HT (aucun impact sur rendement O, ils existent d'autres facteurs et non pas seulement du des conditions matérielles ou salaire)
- -Salariés demandent un privilège;
- -Participation à décision est un facteur de rendement et pas seulement un repos (à 10/14 H)
- \*Dominée par psychologues;
- \*Les ouvriers ne sont pas seulement des instruments au sein d'un système, mais ils expriment leurs besoins et ont des ambitions dans ce système dont il doit y tenir compte

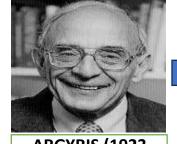
#### **B-L'école BEHAVIORISTE**



McGREGOR (1906-1964)



LICKERT (1903-1981)



**ARGYRIS (1923** 

# Bilan des approches behavioristes

- \*Psychologue, critique la vision dirigeants américains;
- \*En énonçant deux théories:
  - -X (méthode par laquelle on motive les gens en se basant sur la contrainte; l'ouvrier n'aime pas le travail et la responsabilité; Taylorisme est style)
  - -Y (méthode par laquelle on motive les gens en se basant sur l'autonomie; recherche d'exprimer leurs potentiel)
- \*Efficacité dépend de «Formation» et non spécialisation
- \*Etudie 4 styles de direction:
  - -autoritaire (sanctions)
  - -paternaliste (sanction/récompense)
  - -consultatif (salariés consultés, ne décident pas)
  - -participatif (objectifs fixés au sein des groupes)
- \*Même raisonnement de LIKERT:
- \*Mais propose théorie de L'INDIVIDU ADULTE:
  - -Qui se base sur le conflit d'intérêts (Individu/Org);
  - -Individu cherche tirs son développement;
  - -IL réagi au blocage de l'organisation de ce potentiel;
  - -IL faut utiliser ce potentiel comme énergie psycho;
  - -Créer de confiance et repenser structure hiérarchique

\*prend en compte du facteur humain et regroupe de très nombreux développements; \*efficacité dépend de la participation des O; \*Décentralisation et délégation créent un lien de confiance;

\*Gestion par objectifs;

\*Encouragement de

l'autocontrôle

1. Les organisations : définition, caractéristiques, typologie, <u>écoles de pensée</u>, évolution et tendance

#### caractéristiques

# \*Ecole des « praticiens », elle relève d'une approche managériale ou « empirique » (dirigeant/consultants)

- \*Les **théories** sont basées sur **l'expérimentation réelle**.
- \*Les théories sont normatives, elles fournissent des recommandations pratiques.
- \*On y recherche la rationalisation économique en intégrant le facteur humain.

#### **C-LES NEO CLASSIQUES**





**SLOAN (1875-1966)** 



**DRUCKER (1906-2005)** 



**GÉLINIER (1916-2004)** 

- \*Ingénieur, dirigeant de General Motors;
- \*Décentralisation coordonnée par divisions/Autonomie;
- \*Stratégie relève des compétences Adm° Générale;
- \*Comité exécutif débattre les idées;
- \*DPO (Direction Par Objectifs)
- \*Comité de coordination et centralisation Décisions Fin;
- \*Gestion prévisionnelle (base du marketing)
- \*docteur en droit, enseignant, assista Sloan, consultant;
- \*Le dirigeant fixe les objectifs, définit les structures, motive et communique, mesure la performance, forme le personnel et se forme lui-même (a Développé la DPO);
- \*responsabilisation à tout niveau, autocontrôle;
- \*vison très élargie du management (qualité de vie S...etc.)
- \*ingénieur des Mines et consultants;
- \*Direction Participative Par Objectifs (DPPO): motivation;
- \*développement de l'intéressement collectif aux résultats et les groupes autonomes;
- \*l'objectif à atteindre et les moyens doivent être négociés avec l'intéressé dans le cadre des contraintes de l'organisation

- Les néo-classiques prennent en compte le besoin de décentraliser et reconnaissent le personnel comme facteur de performance.
- → Autonomie, initiative, responsabilité.
- → Approche pragmatique.
- L'idée des bonnes pratiques persiste (méthodes transposables quel que soit le contexte).

1. Les organisations : définition, caractéristiques, typologie, écoles de pensée, <u>évolution et tendance</u>





Se familiariser avec le digital

Fixer ses objectifs stratégiques et les planifier en ce sens

Construire son écosystème digital

Développer et piloter son potentiel business digital

Potentiel de l'usage de l'IA dans les organisations





Formation continue de tout le personnel pour l'usage de ses technologie

Faire tout cela le plus vite possible, en construisant confiance en cellec-i

**2.Le Management/Manager** : **définition**, caractéristiques, typologie, éthique et 4 ROLES principaux

#### Management (efficacité Organisation)

Le management est l'ensemble des <u>choix</u> et des <u>actions</u> nécessaires au <u>fonctionnement</u> d'une organisation ou à la conduite du projet. C'est fixer ses <u>objectifs</u>, les <u>planifier</u>, les <u>organiser</u>, les <u>diriger</u>, les <u>évaluer</u> et les <u>communiquer</u>, et ce, <u>à tous les</u> <u>niveaux</u> d'une telle organisation.

Cette *notion* est *plus ouverte* que celle de gestion; elle est plus *dynamique* que cette dernière et met d'avantage l'accent sur les *Ressources Humaines* que sur les moyens matériels.



# **Gestion (efficience processus)**

\*Gérer, c'est <u>optimiser</u>, atteindre les objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre (<u>efficience</u>).
\*Le mot gestion se décline dans différents contextes: marketing, gestion de production, gestion des ressources humaines...et.
\*Gérer, c'est faire fonctionner l'organisation ou une partie de celle-ci dans le cadre de ses objectifs définis, sous des contraintes différentes;



\*C'est la mise en œuvre stratégie

#### **Niveaux du Management**

#### Stratégique:

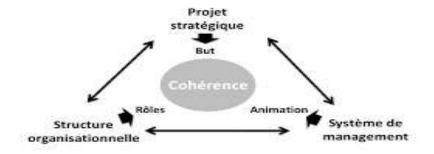
- \*Choix fondamentaux traçant le trajectoire pour les années futures;
- \*Définir une démarche stratégique (moyens/Ressources)

#### Organisationnel:

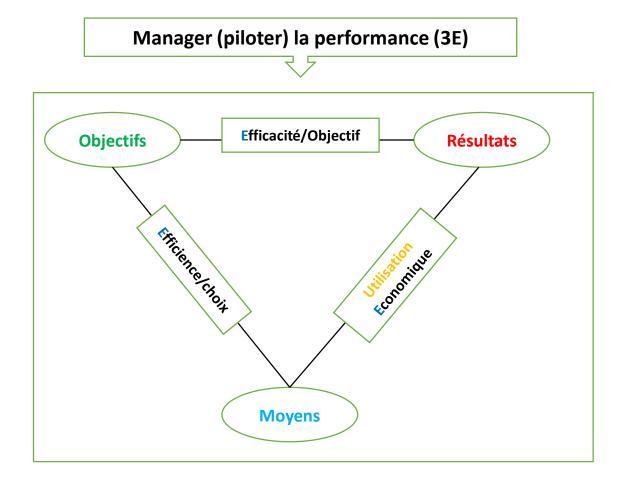
- \*Choix d'une Structure (avec Ressources H/Matériels/Techol);
- \*Répartition de ces R/M entre ces structures;
- \*Veiller à la coordination des interactions entre elles

#### **Opérationnel:**

\*Pilotage de l'∑ Tâches quotidiennes des activités courantes, selon certaines priorités et en fonction des différentes contraintes



**2.Le Management/Manager** : <u>définition</u>, caractéristiques, typologie, éthique et 4 ROLES principaux



La performance (résultat) décrit le degré de réalisation d'un objectif, avec une meilleure façon

L'efficacité est la capacité d'une organisation à parvenir à ses fins, où ses objectifs (buts)

L'efficience correspond au choix de moyens appropriés et de leur bonne utilisation; c'est la mise en rapport d'un résultat avec les moyens employés pour l'obtenir

Création de valeur et de la partager entre différents parties prenantes de l'organisation

**2.Le Management/Manager** : **définition**, caractéristiques, typologie, éthique et 4 ROLES principaux

(1) Un Statut: Examiner sa position relative dans la hiérarchie (subordination);:

(2) <u>Un Travail</u>: (observer *ce qui font* ces individus, avec *utilisation du journal de bord…et autres outils*)

Conception du Manager



<sup>\*</sup>Fayol n'a jamais mentionné ce concept « manager »; \*IL mentionne les chefs: « de brigade », « surveillant »...

<sup>\*</sup>Stewart: le manager peut « ne pas être en contrôle d'une équipe », cela ne le prive pas du statut manager;

<sup>\*</sup>Drucker parle des « superviseurs »; il souligne « la contribution à l'organisation » qui n'implique pas la nécessité d'existence de subordonnés; c'est cette contribution qui donne « la qualité d'un manager »; il a distinguer 3 statuts: « managers traditionnels » superviseurs, « non superviseurs » et « spécialisés » professionnellement, qui se rattache à un métier plutôt qu'à une organisation;

<sup>\*</sup>Mintzberg : « Top-management », « middle-manager », « botton-management » (absent dans la littérature); il l'observe comme « un chef d'orchestre »

<sup>\*</sup>Whitley: il les observe comme « de personnes mieux rémunérés »

<sup>\*</sup>Mintzberg: rythme effréné, traitement des courriers, contacts externes, réunions...etc.

<sup>\*</sup>Hales: utilisation du temps chez les managers, leur interaction/communication, aspects formels et informes de leur travail avec l'existence du jeu de pouvoir;

<sup>\*</sup>Mant: pourquoi ne pas considérer la secrétaire comme un manager, vu qu'elle soulage le travail de celui-ci?

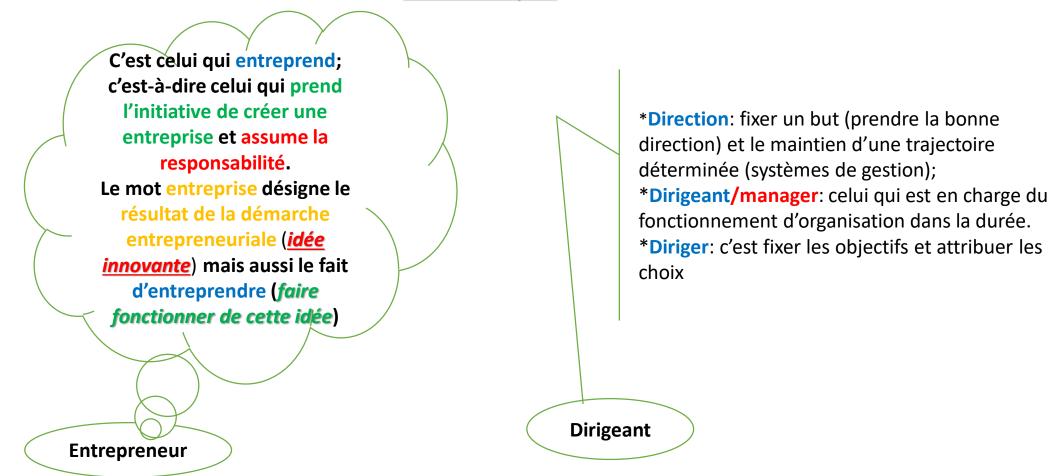
**2.Le Management/Manager** : **définition**, caractéristiques, typologie, éthique et 4 ROLES principaux

- (3) Une fonction (équipe homogène, qui gouverne, optimisant les processus avec certaine autonomie):
- \*Mentionner les **fonctions** c'est penser à **Fayol**, qui a énuméré les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises:
- Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination et Contrôle (POc³);
- \*Fayol exclu le chef d'équipe: ne peut pas supporter la totalité de la charge administrative;
- \*Et que les opérations ne peuvent pas caractériser les managers en tant que groupe homogène;
- \*Derrière son hypothèse, Fayol pense que l'entreprise ne peut pas gouvernée par un seul Homme;
- \*Drucker: la faible délégation de Henry Ford a causé le déclin de son entreprise (FORD);
- \*Délégation du pouvoir aux managers: est une garantie de l'optimisation de la production d'E/se

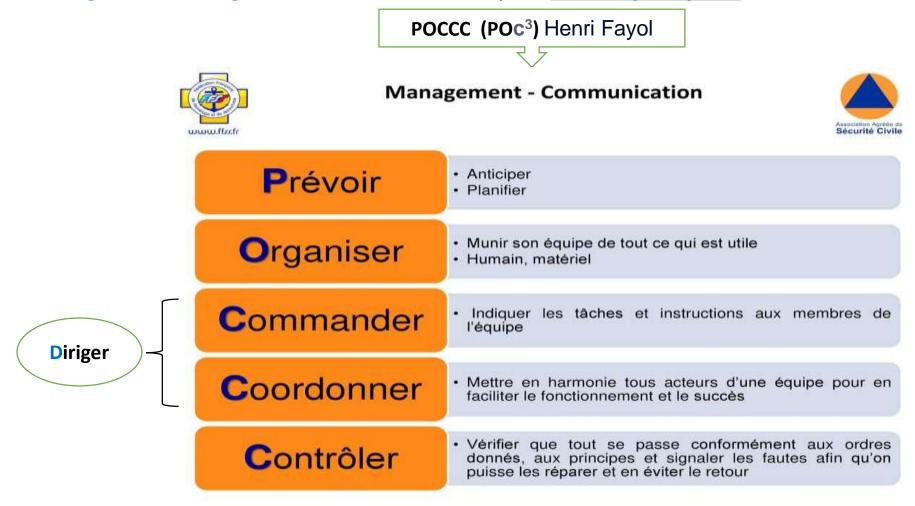
Conception du Manager

- (4) Une vision politique (représentant d'une élite sociale, qui lui délègue le pouvoir de contrôle):
- \*Burham (1954): les *propriétaires* en industries délèguent *un travail* et un *contrôle partiels* aux managers (pour protéger et développer leur propriété);
- \*Grey (1999): l'industrie est construite par le capitaliste pour exploiter la force du travail, et en dégager la valeur;
- \*Cela passe par « *la division du travail* » et « *la supervision* » (existence des *subordonnés*);
- \*Braverman (1974): a privé les travailleurs du contrôle au profit des managers;
- \*Pour cet auteur, le middle-manager est à la fois « *la main exploitante »* du capitaliste *garantissant la discipline* et la *création de valeur pour ce capitaliste*, et un « *individu exploité* » par ce même capitaliste

**2.Le Management/Manager** : définition, *caractéristiques*, typologie, éthique et 4 ROLES principaux



**2.Le Management/Manager** : définition, caractéristiques, <u>4 ROLES principaux</u> dans un cadre éthique



2.Le Management/Manager : définition, caractéristiques, 4 ROLES principaux dans un cadre éthique

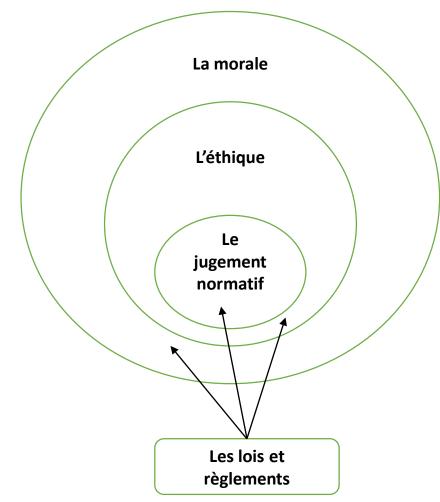
Entre les fraudes et les dilemmes éthiques: crise des entreprises à l'international

- 1-En 2000, l'entreprise Enron a déclaré111 milliards de \$. Quelques mois plut tard, elle se plaçait sous la protection de la loi sur les faillites. Elle a commis des fraudes comptables, qui ont causés une perte de 22000 emplois et 85000 emplois chez son vérificateur comptable Arthur Anderson.
- **2**-Dans la même époque, la société **WorldCom** a gonflé ses résultats, et que cette fraude a causé une perte de 11 milliards de \$ pour ses investisseurs et a entrainer la condamnation de Bernard Ebbers, son PDG, à 25 ans de prison.
- **3**-Un détournement de fonds (qui valent 400 M\$) de la société **Tyco** par son directeur a causé 100 mois de prison contre ce dernier.

Le gouvernement américain a fait adopté *la loi Sarbanes-Oxley*, acte visant à confier d'avantage de **responsabilité** aux **conseils d'administration**, aux **directeurs** et aux **vérificateurs comptables**.

- 1-Quelle distinction peut-on faire entre l'éthique, le jugement normatif, la morale et la loi ?
- **2**-En quoi consiste une **décision conforme** à l'éthique, à la morale et à la loi ?
- **3**-Quels sont les **facteurs qui déterminent** l'adoption d'un comportement éthique par les manager ?
- **4-**En quoi **l'éthique** et la **culture** d'une organisation sont **indissociables** ?

2.Le Management/Manager : définition, caractéristiques, 4 ROLES principaux dans un cadre éthique



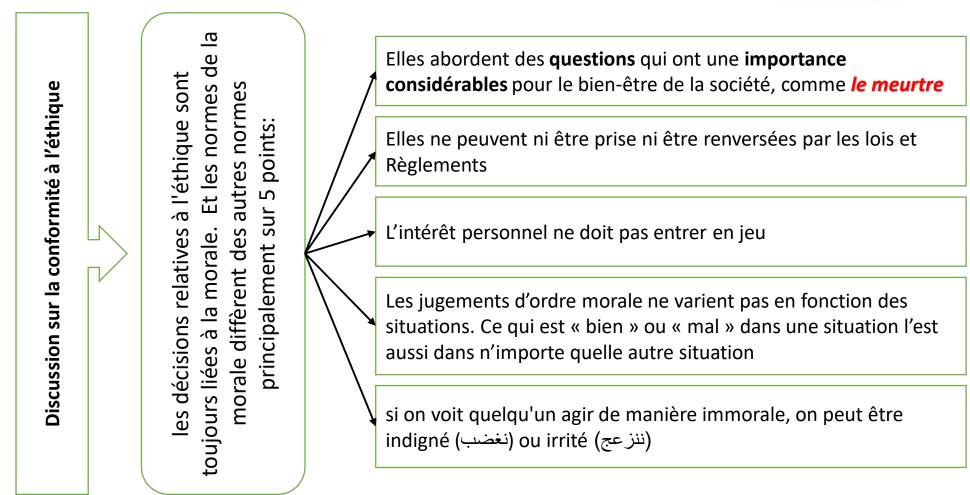
La morale est l'ensemble des règles de conduite reconnues par la société en générale. Couramment, il y a confusion entre l'éthique et la morale

**L'éthique** est la conformité aux normes sur lesquelles se fondent les décisions et les comportements. C'est une discipline appliquée et normative qui propose de telles règles

Le jugement normatif est le jugement dans lequel on sous-entend que quelque chose est bien ou mal, juste ou injuste, meilleure ou pire.

Lois élaborées par le parlement et règlements préparés par le gouvernement et promulgués par le parlement

2.Le Management/Manager : définition, caractéristiques, 4 ROLES principaux dans un cadre éthique



2.Le Management/Manager : définition, caractéristiques, 4 ROLES principaux dans un cadre éthique

# les facteurs qui déterminent l'adoption d'un comporteme nt éthique par les manager

#### Les lois & Normes:

- \*Faire mentionner le non de votre camarade sur un rapport dont il n'a pas participé?
- \*Une action peut être conforme à la loi, sans autant pour être éthique ou morale et inversement.
- \*Facturer un prix exorbitant à un client naïf: peut être légale mais pas du tout conforme à l'éthique

#### Les facteurs individuels:

- \*Les individus agissent en fonction de leur conception du « bien » ou du « mal »;
- \*Ce qui engage une responsabilité individuelle;
- \*Des études démontrent que les prédispositions personnelles ont plus d'impact que les pression d'un milieux

#### Les facteurs organisationnels:

\*Derrière une action non éthique, il y a plus de collaboration implicite, elle est le reflet d'une culture Organisationnelle

#### La culture organisationnelle:

- \*C'est les valeurs, traditions et comportements que partagent les employés d'une organisations;
- \*EX: être honnête, économe, ne pas agir en bureaucrate, le client est toujours raison...etc.
- \*La culture et l'éthique sont des jumeaux;
- \*Les dirigeants ont une influence sur la culture organisationnelle, donc sur l'éthique

- 1. Les organisations : caractéristiques, définition, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance
- 2.**Le Manager** : caractéristiques, définition, typologie, éthique et 4 ROLES principaux
- 3.L'Environnement : aller du général (<u>macro</u>) au particulier (analyse du secteur), impacts sur les

organisations et les managers

#### L'analyse socio-économique:

identifier les grandes tendances dans l'évolution de l'environnement de l'organisation:

- 1-Facteurs politiques;
- 2-Facteurs économiques;
- 3-Facteurs sociologiques;
- 4-Facteurs technologiques;
- 5-Facteurs écologiques;
- 6-Facteurs légaux

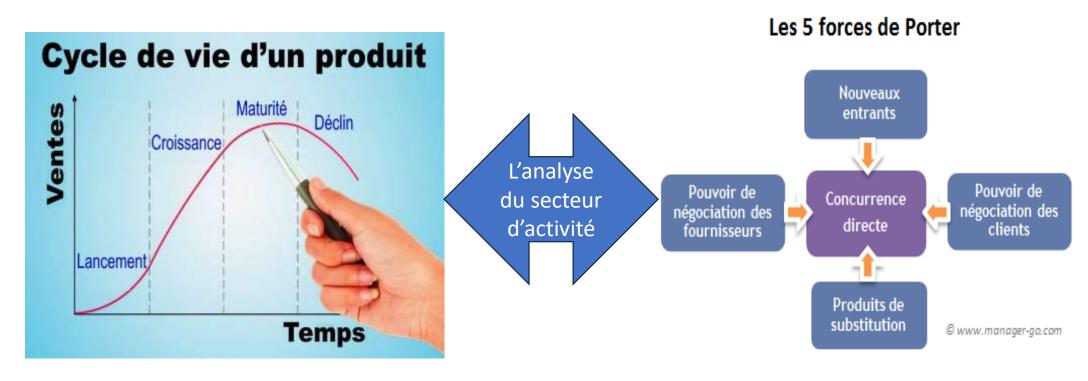


#### L'analyse de l'industrie:

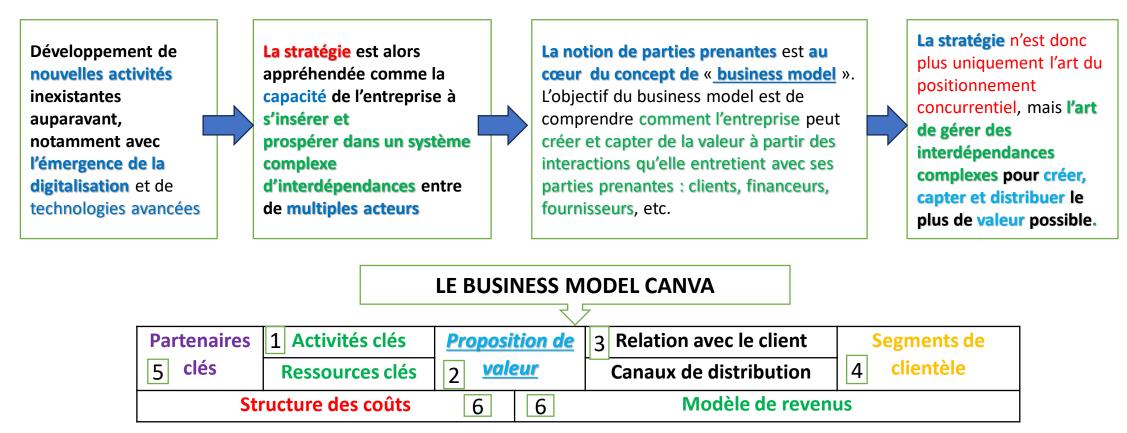
En plus du diagnostic stratégique, l'entreprise doit intégrer également une réflexion sur les relations avec d'autres acteurs de l'industrie:

- **1-Le secteur**: regroupe l'ensemble des entreprises offrant des prestations (biens ou services) étroitement substituables.
- **2-La filière**: regroupe l'ensemble des acteurs concourant à la mise à disposition d'un bien ou d'un service pour le consommateur final.
- **3-L'industrie**: regroupe tous les acteurs, les secteurs et filières, permettant à un consommateur final de disposer d'un bien ou d'un service

- 1. Les organisations : caractéristiques, définition, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance
- 2. Le Manager : caractéristiques, définition, typologie, éthique et 4 ROLES principaux
- 3.L'Environnement : aller du général (macro) au particulier (<u>analyse du secteur</u>), le « business model » impacts sur les organisations et les managers



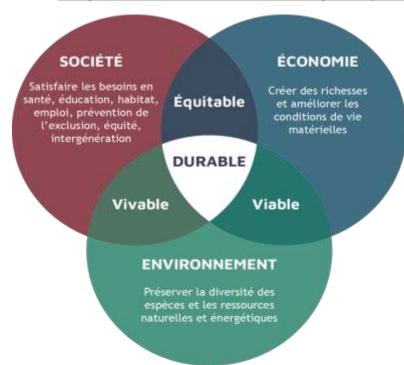
3.L'Environnement : aller du général (macro) au particulier (analyse du secteur), en analysant la compétitivité d'entreprise « <u>business model</u> » et ce, dans de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)



**Source**: Le modèle Canvas, d'après Osterwalder et Pigneur (2010)

3.L'Environnement : aller du général (macro) au particulier (analyse du secteur), en analysant le « business model », la

**Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)** et le concept de la gouvernance



Le Développement Durable (DD) est « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »

La responsabilité sociétale des entreprises et des organisations correspond à la prise en compte par les dirigeants/managers des attentes de l'ensemble des acteurs concernés, internes ou externes

#### L'intérêt des organisations:

- \*D'ordre économique: innovation/optimisation des coûts/amélioration performance
- \*D'ordre environnemental: acteur de protection/participant à l'élaboration des lois E
- \*D'ordre sociétal: bonne image à l'interne (salarié) à l'externe (société globale)

#### **Transformer les contraintes en opportunités:**

- \*Management participatif (Mobilisation des collaborateurs pour innovation);
- \*Développement des nouvelles activités, processus et produits durables;
- \*Améliorer la relation avec les investisseurs pour financer l'intégration des technologies avancées pour concrétiser la réalisation des ODD.

#### Chapitre 1. Définition des concepts : manager, organisations et leur environnement

3.L'Environnement : aller du général (macro) au particulier (analyse du secteur), en analysant le « business model », la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et le concept de « <u>la gouvernance »</u>





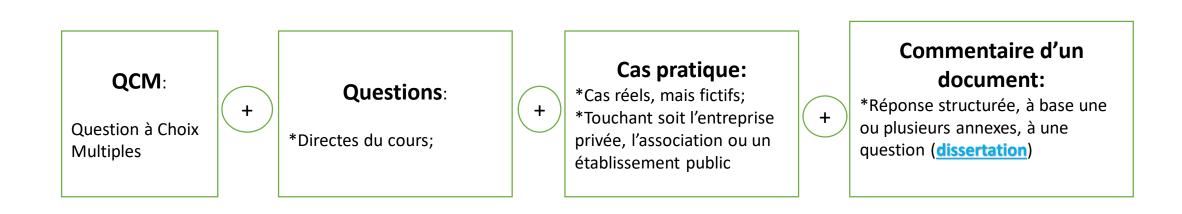
Le gouvernement peut se définir comme l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées

	Gouvernance actionnariale	Gouvernance partenariale
Acteurs à satisfaire	Actionnaires	Dirigeants et parties prenantes élargies
Objectif	Maximisation de la valeur et des dividendes	Maximisation de la satisfaction des différentes parties prenantes
Avantages	Clarté des objectifs	Stratégie plus complète, Développement durable
Limites	Primauté des aspects financiers, logique court-termiste	Difficile gestion des contradictions entre parties prenantes
Synonymes	Gouvernance Contractualiste	Gouvernance Managériale

#### Chapitre 1. Définition des concepts : manager, organisations et leur environnement

- 1. Les organisations : caractéristiques, définition, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance
- 2. Le Manager : caractéristiques, définition, typologie, éthique et 4 ROLES principaux
- 3. L'Environnement : contexte international et national, impacts sur les organisations et les managers
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions, étude de cas et commentaire d'un document

(Les TD complètent le cours, en évaluant les acquis des étudiants)



- 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites
- 2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action
- 3. Management stratégique : incertitude, la planification comme fondement et mise en œuvre stratégique
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions de cours et étude de cas/commentaire d'un document

#### 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites

#### Problème:

**Écart** entre la situation qui serait souhaitable et la situation vérifiable



#### Prise de décision:

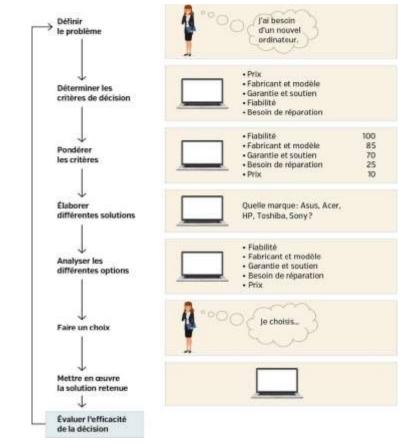
**Processus** qui consiste à élaborer diverses solutions possibles, à les analyser et à n'en retenir qu'une seule



#### Décision:

Action par laquelle on fait un **choix** entre plusieurs solutions possibles

Décisions dans les fonctions managériales		
Fonction	Exemples de décisions	
Planification	Quels sont les objectifs à long termes de l'organisation ? Quelles sont ses stratégies les plus efficaces ? Quels devraient être les objectifs à court termes ? Quels devraient être le degré des difficultés des objectifs personnels ?	
Organisation	Combien de subordonnés devrait-elle besoin l'organisation? Quel degré de centralisation de pouvoir? Comment les postes devraient-ils définis? Le changement de structure est-il nécessaire? Et quand?	
Direction	Comment la direction se comporte-t-elle à l'égard du personnel ?  Quel style de direction est plus efficace ?  Comment le changement influe-t-il sur la productivité des salariés ?  Comment peut-on gérer les conflits ?	
Contrôle	Quelles activités faut-il soumettre au contrôle ? Comment peut-on les contrôlées ? Quand un écart de rendement est significatif ? Quel type de système d'information est nécessaire ?	



FADILI Moulay Hachem

Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

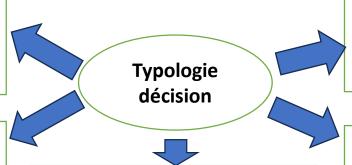
1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites

#### Décisions programmées:

Décisions **répétitives** et routinières qui peut être prise au moyen d'une procédure ou de **règles** établies

#### **Décisions adaptatives:**

Décision prise par un cadre supérieur dans un univers incertain, compte tenu du caractère inédit et novateur d'une situation ou d'un problème n'ayant jamais été rencontré auparavant.



#### Décisions novatrices:

Décision prise par un cadre intermédiaire dans un univers partiellement connu et qui s'appuie sur les tendances observées dans l'environnement d'affaires où l'entreprise exerce ses activités.

#### Décisions non programmées:

Décision unique et nouvelle, qui se fonde sur le jugement

#### Décisions courantes:

Décision prise par un cadre de premier niveau dans un univers certain et connu, en tenant compte de la simplicité et parfois de la répétition du problème ou de la situation rencontrée.

1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites

#### Définir le problème

#### **Clarifier les objectifs**

# Concevoir les solutions possibles

# Analyser les solutions possibles

# Choisir une solution et l'appliquer

# Ne pas confondre problème/solution:

**Exemple:** 

**Prendre** 

les

meilleures

décisions

Le réfrigérateur dans l'atelier n'est pas une solution totale avec une chaleur forte et manque d'aération

## Choisir un seule objectif parmi plusieurs:

#### Exemple:

Acheter un ordinateur pour réduire les coûts de P° est un critère déterminant limitant les solution (garantie...etc.)

## Conception créative: Exemple:

Échange d'expériences avec les autres managers En limitant le temps de réflexion

# Analyser les critères des solutions et les conséquences celles-ci : Exemple:

Peut-on investir tout d'abord en IA ou en Cloud ou en IoT ou en Blockchain?

# C'est évaluer ses avantages/inconvénients: Exemple:

Si on commence à investir en IA ou en Cloud...etc. ou investir à la fois en toutes ces technologies, quels impacts sur l'organisation

#### Accroitre connaissances:

- \*Savoir c'est pouvoir;
- \*Poser bonnes questions; (PQQQC);
- \*Expérience déterminante
- \*Consultation des experts;

#### Faire appel à l'Intuition:

Processus cognitif par lequel le manager prend une décision, de manière consciente, à partir de sa propre expérience et de ses connaissances

#### Dans un bon moment:

Le manger doit éviter de prendre décision dans les temps où il est en perturbation et il doit la faire sans entrer ses émotions

#### **Être Créatif:**

La créativité est la capacité de mettre au point des solutions nouvelles et originales pour résoudre un problème

#### 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites

#### **Modèle Rationnel**

#### Phase d'analyse

Étape 1 : Perception et diagnostic de la situation

Étape 2 : Définition du problème ou de l'occasion d'affaires

Étape 3 : Collecte des données liées au problème ou à l'occasion d'affaires

Étape 4 : Analyse des données et des faits

#### Phase de décision

Étape 5 : Exploration des options

Étape 6 : Évaluation des options

Étape 7 : Choix

Phase d'exécution

Étape 8 : Mise en œuvre du choix

Étape 9 : Évaluation et suivi

#### **Modèle Comportemental**

#### Modèle élaboré par H. Simon:

- \*Le gestionnaire choisir une option pour une décision satisfaisante;
- \*Décision simple et efficace, basée sur l'expérience du manager;
- \*Ré-application de cette décision dans d'autres situations;

#### **Exemple:**

L'embauche de l'ami d'un employé est rapide, facile et peut se révéler une méthode de recrutement efficace et peu coûteuse.

#### **Modèle Politique**

Selon cette méthode de prise de décision, le manager influence l'environnement interne et externe de l'organisation afin d'atteindre des objectifs établis.

#### **Exemple:**

Licencier un salarié (a comme objectif la réduction des charges sociales), impact négativement le comportement/action des autres collaborateurs, d'une part, et la société (effet externe négatif, relatif au chômage...etc.), d'autre part.



#### Rationalité limitée (Simon):

Concept fondé sur la reconnaissance du fait que la prise de décision est influencée par les valeurs, les capacités et l'aptitude du manager à analyser l'information

1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites, niveaux de décision

relèvent des cadres de

relèvent des cadres de

premier niveau:

Elles sont

Elles sont

plus fréquentes, plus

répétitives, moins risquées

répétitives, locales que les

et plus locales que les

décisions

décisions

stratégiques et tactiques.

#### Décision stratégique:

Décision d'affaire relevant des cadres supérieurs qui touche aux orientations globales d'une entreprise et qui a des conséquences notables sur l'avenir de celle-ci.

#### Prises au haut niveau:

Décisions touchent l'ensemble de l'organisation et de ses composantes, de la fonction commercialisation à la fonction finance, et ont des répercussions globales à long terme.

#### Décision opérationnelle:

Décision relative aux opérations courantes d'une entreprise et relevant des cadres de premier niveau.

Niveaux de décision

# Prises par des cadres intermédiaires:

visent à harmoniser les activités de l'organisation avec l'environnement externe

#### **Décision tactique:**

Décision relevant des cadres intermédiaires qui touche à une fonction ciblée d'une centreprise, telle que la logistique, la vente ou les finances.

FADILI Moulay Hachem

Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

- 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites
- 2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action

#### Plan:

Méthode établie au préalable pour obtenir le résultat souhaité



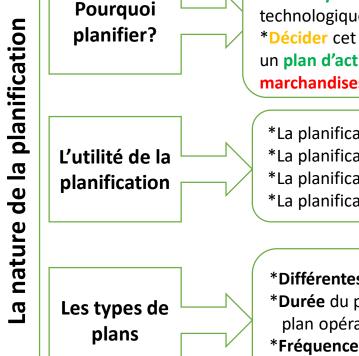
#### Planification:

Processus qui consiste à établir des buts, des objectifs et des plans d'action avant d'agir



#### Objectif:

Résultat précis qu'on souhaite obtenir

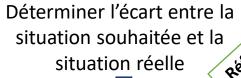


- \*Le **plan** contient un **objectif** (accroitre les ventes de 10%) et des **moyens** pour y parvenir (RH, R Financières, R technologiques...etc.
- \*Décider cet objectif, le planifier, et par conséquent le réaliser dans un plan d'action, en prenant les moyens nécessaires pour que les marchandises soient en magasin, par exemple.
  - \*La planification oriente et motive:
  - \*La planification réduit le nombre de décisions:
  - \*La planification révèle les possibilité et les dangers futurs
  - \*La planification facilite le contrôle
  - \*Différentes formes de plan (descriptif, budgétaires, graphiques);
  - \*Durée du plan (plan stratégique, plan tactique ou fonctionnel, plan opérationnel)
  - \*Fréquence d'utilisation des plans (plan à usage unique, plan permanent, plan politique, procédure)

- 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites
- 2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action

# Phases & Processus de planification

Etablir les objectifs de l'organisation



Elaborer des plans pour atteindre les <u>objectifs</u> visés

Choisir les plans établis et les mettre en œuvre

Evaluer l'efficacité de la planification

Pour permettre aux **employés** de travailler concrètement à la **réalisation de la mission** d'entreprise, après que les **objectifs soient posés dans l'ensemble de celle-ci**.

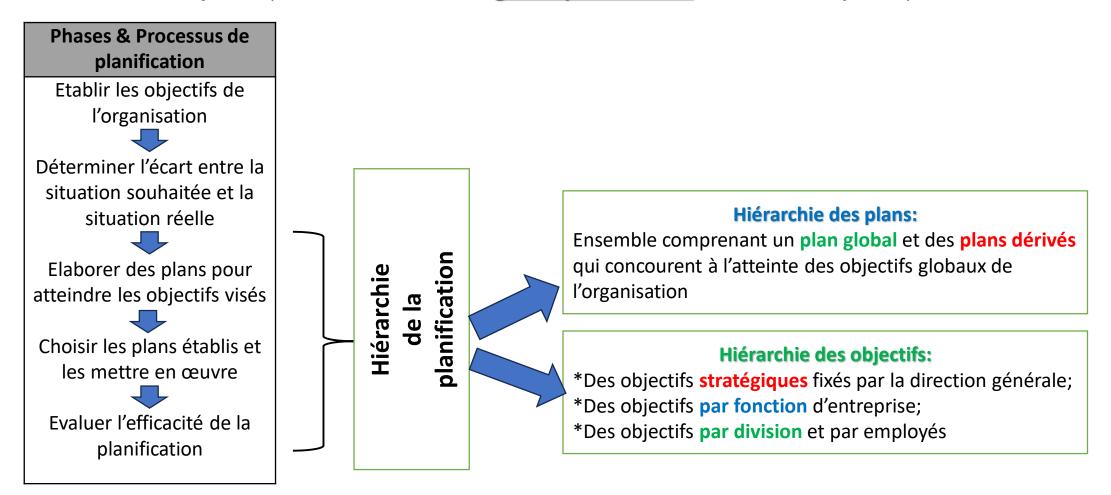
- \*Objectif pour l'année (pour l'ensemble de l'organisation, pour chaque salarié/manager);
- \*Rentabilité, productivité, performance...etc.
- \*Une fois déterminer cet écart, le manager décide comment le combler, en vérifiant:

La réalité de la concordance des **Objectifs** (*nature résultat souhaité*), des **plans** (**moyens permettant de l'atteindre**) et des activités ;

Après la réflexion des managers à ce qu'il fallait accomplir, il vient le moment ou **cette réflexion se transforme en action**; moment difficiles, nécessitant des changements organisationnels dans la plupart des cas.

C'est le moment de la vérification du degré de l'efficacité des plans (favorisent ou défavorisent l'atteinte des objectifs)

- 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites
- 2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action



- 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites
- 2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action

# Comment On le distingue

#### **ACTIVITE**:

- 1\*Ventes 2\*Production
- 3\*Réaction client
- 4\*Qualité
- 5\*Comportement employés
- 6\*Finances
- 7\*Charges

#### **CRITÈRES DE MESURE:**

- 1\*Produit des ventes
- 2\*Productivité
- 3\*Satisfaction
- 4\*Nb articles rejetés
- 5\*Absentéisme, Nb accidents
- 6\*Rentabilité, Taux rotation des stocks
- 7\*Consommation intermédiaire

#### **NORMES (OBJECTIFS):**

- 1\*8000.000 dhs (Chiffre d'Affaires) par mois
- 2\*Produire au moins 5 unités/H de main d'œuvre
- 3\*Aucune réclamation
- 4\*Pas plus d'1 article rejeté pour 100 article produits
- 5\*Pas plus d'1 absences par semaine;

Aucun accident du travail

- 6\*20% de marge bénéficiaire; (Ventes-stocks) = 8%
- 7\*Tél (max 500dh/mois); Matières premières (20%
- du Chiffre d'Affaire); fournitures (1% du CA)



Pourquoi

#### **Drucker (8 principaux domaines):**

- 1. Part de Marché; 2. Innovation; 3. Productivité; 4. Ressources matériels; 5. Ressources financières;
- 6. Rentabilité; 7. Perfectionnement des ressources humaines; 8. Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)

  Assigner des objectifs précis, mesurables, stimulants et réalistes qui Encouragent la participation le plus possible
- \*Pour pouvoir évaluer la performance des managers et de leurs subordonnés ;
- \*Drucker: «on doit pouvoir cibler un objectif et dire que nous n'avons pas travailler en vain عبثا »
- \*Fixer les objectifs, c'est de la motivation individuelle et collective (des équipes);

- 1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites
- 2. La fixation des objectifs: planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action

# Les planificateurs en action

#### **Qui planifier:**

- \*L'entrepreneur se charge du tout (planification, organisation, direction et contrôle)
- \*PME : certaines délégations partielles
- \*Grandes entreprises : passage de planification « centralisée » à planification « décentralisée »

#### Que font les planificateurs?

Grande entreprise ont des services de planification (rôle centrale d'information, études sur la concurrence, élaboration des prévisions stratégiques, fournir des conseils, création d'un langage commun, communique les objectifs à l'ensemble de l'organisation)

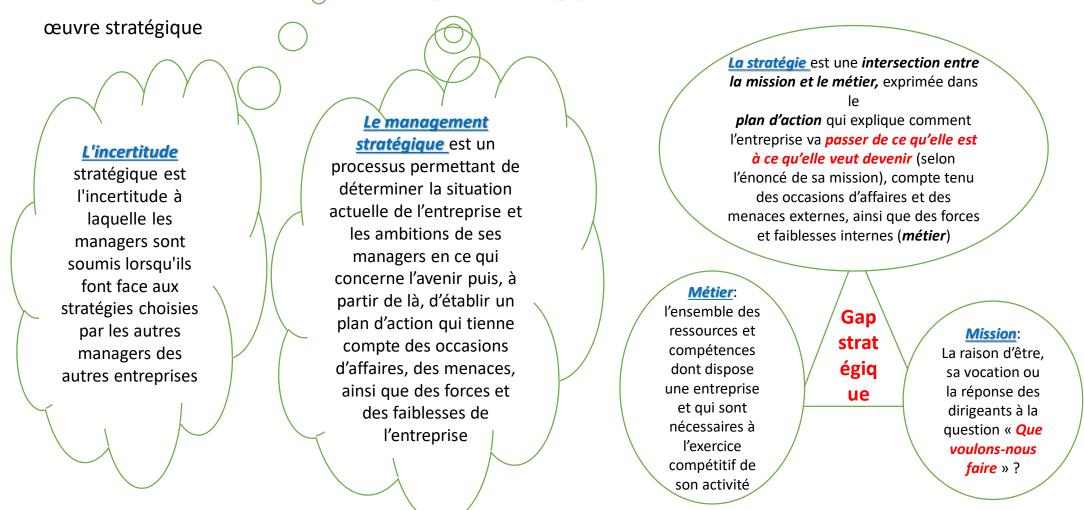
#### La planification en action:

La planification implique véritablement une interaction entre le siège sociale d'entreprise et les fonctions et divisions de celle-ci et entre ces fonctions et leurs divisions.

#### Il n'existe pas de méthodes idéales

- \*Si la planification a plusieurs avantages, elle peut causer des problèmes (environnement turbulent);
- \*Chaque entreprise peut avoir une conception et une mise en œuvre stratégique spécifique

3. Management stratégique : incertitude & management stratégique, la planification comme fondement et mise en



**3. Management stratégique** : incertitude & management stratégique, la <u>planification comme fondement</u> (<u>processus</u>, incertitude stratégique, types de stratégie) et mise en œuvre stratégique (concordance entre stratégie et activités, compétences et leadership)

# processus de management stratégique (en 6 étapes)

Le

(1) Énoncer vision (orientation envisagée et adoptée par les membres d'organisation) et mission (dans le plan d'action): Exemple: n'est pas suffisant de dire « nous fabriquons des voitures »; Toyota & Ferrari ont des mission différentes; Toyota (P° à faible coût, de grande gamme, P° des pièces en grande parties par elle-même ) Ferrari (haute vitesse, travail soigné à la main)

#### (2) Évaluer la situation externe et interne de l'entreprise:

Cela consiste à définir des variables de l'environnement d'entreprise (politiques, économiques, sociales, techniques, légales)

#### (3) <u>Traduite la mission en objectifs stratégiques précis:</u>

croissance du bénéfice par action, satisfaction client, taux rendement supérieur, équilibre commerciale (par client, produit)

#### (4) Élaborer une stratégie permettant d'attendre les objectifs stratégiques:

Stratégie raisonnable, réelle, bien définie, engageante, motivantes, réalisable, évaluable...etc.

#### (5) Mettre la stratégie en œuvre:

Étape où la planification, l'organisation, la direction et le contrôle soient mises à contribution (engager le personnel, le motiver; établir les budgets de manière à pouvoir évaluer les progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs)

#### (6) Évaluer les résultats de la stratégie:

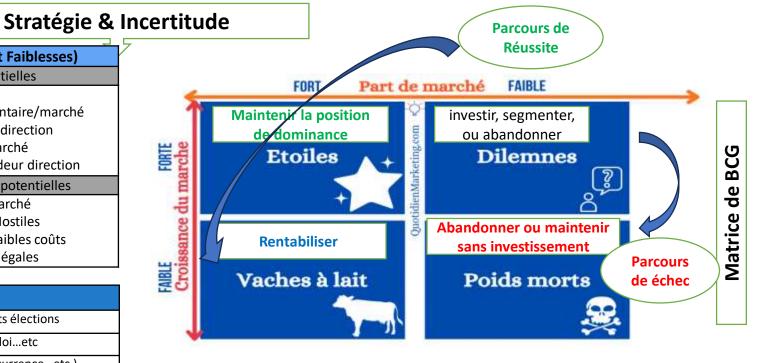
C'est *le suivi stratégique* (évaluation des progrès accomplis en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et prise de mesures correctives, en cas de besoin)

**3. Management stratégique** : incertitude & management stratégique, la **planification comme fondement** (processus, incertitude stratégique, types de stratégie) et mise en œuvre stratégique (concordance entre stratégie et activités,

compétences et leadership)

L'analyse MOFF (Menaces, Occasions, Forces et Faiblesses)		
Forces potentielles	Faiblesses potentielles	
Chef de file de marché	Stock important	
R&D	Capacité excédentaire/marché	
Produit de grande qualité	Changement de direction	
Avantages en matière de coûts	Faible image/marché	
Brevets	Manque profondeur direction	
Occasions d'affaires potentielles	Menaces potentielles	
Nouveaux marchés à l'étranger	Saturation du marché	
Disparition des barrières/marché	Menace d'OPA Hostiles	
Disparition de concurrents	Concurrence à faibles coûts	
Reprise de marché	Nouvelle règles légales	

L'analyse de l'environnement		
Tendances politiques	Lois, règlements, Résultats élections	
Tendances économiques	Récession, inflation, Emploietc	
Tendances de concurrence	Changements (TPM, concurrenceetc.)	
Tendances technologiques	Emergences IA, BD, IoTetc.	
Tendances sociales	Education, mobilité, évolutions valeurs	
Tendances géographiques	Ouverture/fermeture d'usineetc.	



#### L'analyse comparative:

Processus par lequel une entreprise apprend à devenir le chef de file dans un ou plusieurs secteurs d'activité en analysant minutieusement les techniques employées par les entreprises qui y excellent

**3. Management stratégique** : incertitude & management stratégique, la *planification comme fondement* (processus, incertitude stratégique, <u>types de stratégie</u>) et mise en œuvre stratégique (concordance entre stratégie et activités, compétences et leadership)

Stratégie qui détermine les secteurs d'activité dans lesquels l'entreprise désire être ou ne plus être active, et Stratégie directrice l'envergure de ses activités dans ses secteurs. L'intégration verticale: stratégie par laquelle l'Entreprise d'entreprise acquiert la propriété des procédés de ses fournisseurs ou des débouchés qui serve à la distribution des B/S D'alliances: forme des partenariats avec d'autres Eses que stratégies de prendre l'expansion à partir des activités existantes Détermine les moyens utilisé pour bâtir et renforcer la Stratégie d'affaires position concurrentielle à long termes d'Ese sur le marché de Les types La différenciation: par laquelle l'Ese cherche à être unique en son genre dans son secteur, grâce à certains éléments particuliers appréciés par les acheteurs fonctionnelle Stratégie Définies les plans d'action que chaque service fonctionnel doit appliquer pour contribuer à l'atteinte des objectifs concurrentiels de l'unité d'affaires

La concentration: sur un produit ou gamme qu'elle connue mieux, comme facteur de compétitivité

La diversification: expansion d'une entreprise au moyen de biens ou de secteurs apparentés ou non aux siens

Virtuelle: réseau temporaire d'Eses autonomes (clients, fournisseurs, anciens concurrents) reliées par des technologies d'information, afin de mettre en commun leurs compétences, ressources, frais et accès aux marché

La domination par les coûts: par laquelle l'Ese vise à avoir les coûts les bas de son secteur d'activité

La concentration sur un seule segment de marché: bâtir sur la qualité du B/S, ce sont des créneaux à meilleurs marché

**3. Management stratégique** : incertitude & management stratégique, la *planification comme fondement* (processus, incertitude stratégique, <u>types de stratégie</u>) et mise en œuvre stratégique (concordance entre stratégie et activités, compétences et leadership)



**3. Management stratégique** : incertitude & management stratégique, la planification comme fondement (processus, incertitude stratégique, types de stratégie) et <u>mise en œuvre stratégique</u> (concordance entre stratégie et activités, compétences et leadership)

Après la création d'un plan stratégique, l'entreprise doit mettre en œuvre sa stratégie, notamment:

### Concorder la stratégie et les activités fonctionnelles

\*veiller à ce que toutes les activités soient revues et intégrées à cette stratégie; \*car c'est ainsi que l'entreprise pourra créer son avantage concurrentiel; Exemple: McDonalds forme ses employés pour le nouveau marché, en leur proposant une rémunération motivante; ce qui modifie le système comptable et de contrôle de gestion

## Se servir les compétences essentielles comme effet de levier

\*Compléter les ressources qu'elle a ou faire tout ce qui est possible;

\*effet de levier: concentration des ressources limitées d'une entreprise sur quelques objectifs stratégiques clés;

\*compétences essentielles: connaissances collectives dans une entreprise , en particulier celles qui consistent à coordonner les divers savoirs de production et intégrer les multiples courants technologiques,

NB: les compétences essentielles sont un capital immatériel non imitable par la concurrence,

#### **Exercer un leadership adéquat**

\*en plus de la concordance stratégie/activités l'aspect humain du management est capital;
\*le management par le sens: selon une étude, 83% (les salariés comprennent les objectifs stratégiques) 87% (savent en quoi consiste leur propres responsabilité)
\*malheureusement, la plupart des employeurs ne tirent pas le partie possible de cet aspect: moins de 43% (déclarent avoir les compétences et les informations nécessaires

pour atteindre ces objectifs)

- 1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales
- 2. **Structures et environnement:** système mécaniste et organique, relation stratégie-structure, approche contingence et processus des organisations et structures horizontales
- 3. Les configurations organisationnelles selon Mintzberg : éléments de base, différentes configurations et formes et forces agissant dans/sur les organisations
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions et étude de cas

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

#### **Organisation**:

Groupe de personnes qui mettent en commun leurs efforts pour atteindre un but; dans un autre contexte, l'organisation désigne également les activités de gestion associées à la définition, à la répartition et à la coordination des tâches

#### **Structure informelle:**

Ensemble des contacts, des communications et des relations interpersonnelles entre les employés

La planification est directement liée à l'organisation; et si le terme « plan » est établi pour obtenir un résultat, le concept « organiser » consiste à déterminer précisément les activités qui doivent êtres accomplies et la façon dont ces activités doivent êtres coordonnées pour que les objectifs de l'organisation soient atteints

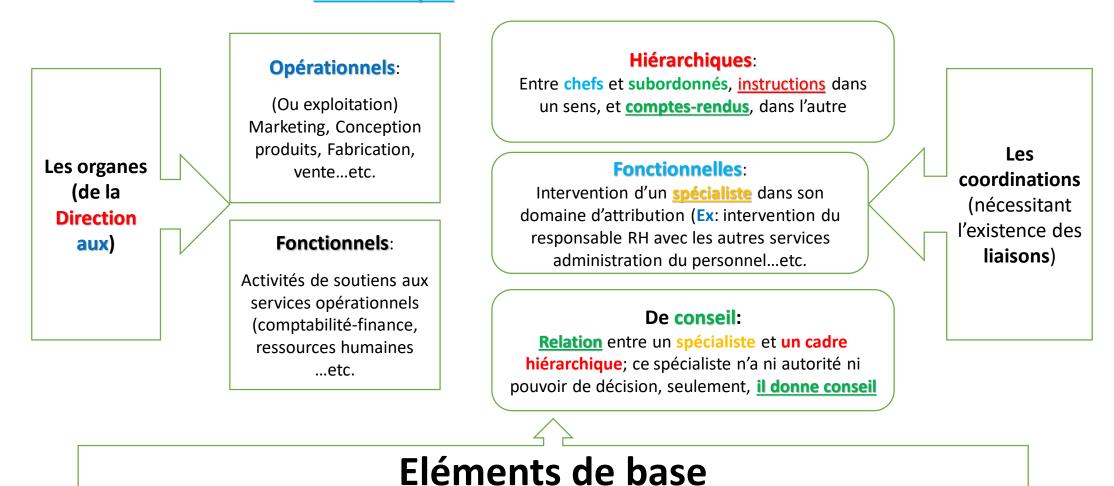
#### Organigramme:

Graphique qui montre la structure de l'organisation en précisant les postes clés et les liens qui les unissent

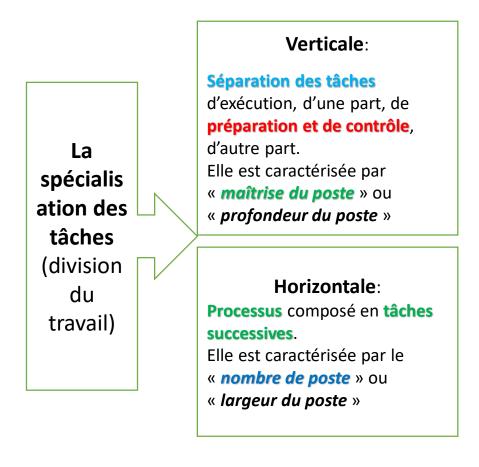
#### Voie hiérarchique:

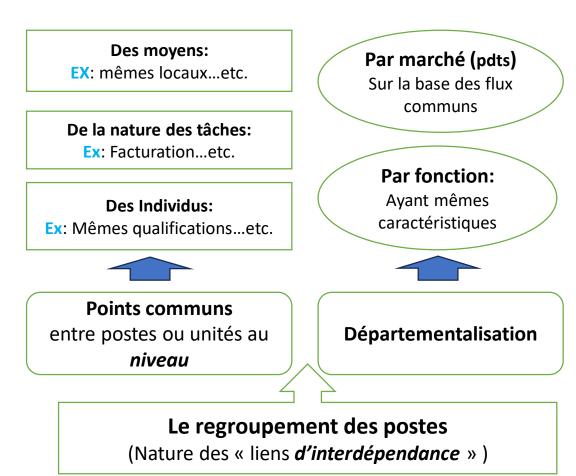
Cheminement que doit prendre une directive qui circule du président vers les employés appartenant au dernier échelon de l'organigramme, ou une information qui circule du dernier échelon ver le sommet de l'organigramme

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales



1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales





1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

#### **Hiérarchie ou Commandement:**

Une personne ou un chef supervise seulement entre 70 à 80 individus, suivant le type du travail,

#### Autres mécanismes de coordination:

- -réunions régulières;
- -postes de liaisons;
- -comités permanentes;
- -groupes de projets



#### **FAYOL**

(Coordination *hiérarchique*, unité de commandement)

#### Des procédés:

Spécialisation des tâches

#### Des résultats:

Spécialisation par produits, par performance

#### **Qualifications:**

Coordination par des savoirs et compétences

#### Des normes:

Seules les normes peuvent dicter le travail

Ajustement mutuel & supervision <u>attiennent leur limites</u> (passage à la **standardisation**)



#### Ajustement mutuel

Par autocontrôle, simple communication, et sans formalités écrites.

Ex: cas des équipes peu nombreuses

#### Supervision directe:

Coordination hiérarchique, équipe Nbr Ex: cas ou problèmes peuvent êtres anticipés et instructions sont simples

#### **MINTZBERG**

(ajustement mutuel, supervision directe et standardisation)

#### Les mécanismes de coordination

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

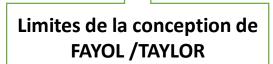
\*Seule le superviseur dispose d'une vue d'ensemble et à même assure la coordination;

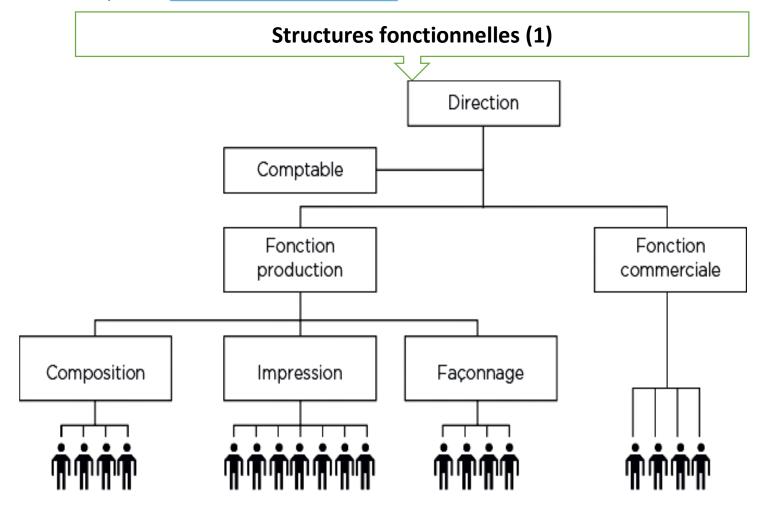
\*Conflits entre spécialistes et superviseurs;

\*FAYOL refuse l'autorité de TAYLOR, et défend le principe d'unité de commandement: un seule chef qui commande;

\*Ce qui permet d'avoir une ligne hiérarchique claire;

\*et permet un développement des compétences spécifiques





FADILI Moulay Hachem

Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

#### Favorise:

- 1-Le développement des compétences spécialisées;
- **2**-La communication au sein d'unités dont les membres partages les mêmes compétences;
- **3-L'optimisation de l'utilisation des ressources/fonction**;

Avantages de la structure fonctionnelle

#### Limites de la structure fonctionnelle

- **1**-Attention, principalement, portée sur les **tâches routinières**;
- **2**-Risque de limiter les **préoccupations à un domaine spécifique**, en se désintéressant de se qui se passe ailleurs;
- **3-Difficultés de communication** et de **coordination** entre départements;
- **4-Conflits de partage de responsabilités** et de **moyens** entre fonctions;
- 5-Divergence d'appréciation sur la contribution aux résultats d'ensemble de chaque fonction;

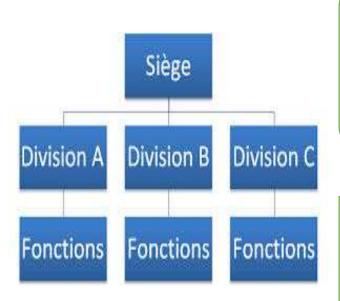
1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

# Liberté de gestion quotidienne et de décision:

- \*élaboration de stratégie du groupe;
- \*contrôle de la performance;
- \*répartition des ressources financières entre les divisions;
- \*désignation et remplacement directeur des divisions;
- \*mise à disposition des divisions de service commun (juridique...etc.)

Repose sur un découpage des activités suivant les unités stratégiques de base qui découlent des choix de l'entreprise et qui peuvent être les produits, les types de clientèle ou les zones géographiques

**Structure divisionnelle (2)** 



#### **Inconvénients**

1-Mais ces économies d'échelle ne peuvent pas se réaliser toujours: Ex, fusion des divisions analogues; 2-Difficultés de coordination entre division qui peuvent se trouvés concurrentes; 3-La logique métier l'emporte sur la logique géographique, comme critère de différenciation

- 1-Mieux adaptée au produits-marchés;
- 2-Adapter la stratégie globale suivant les divisions;
- 3-Effectuer au sein de celles-ci des changement stratégiques sans bouleverser l'ensemble de l'organisation;
- 4-Optimisation des ressources entre divisions;
- 5-Celles-ci peuvent bénéficier d'économie d'échelle

Avantages de la structure divisionnelle

FADILI Moulay Hachem

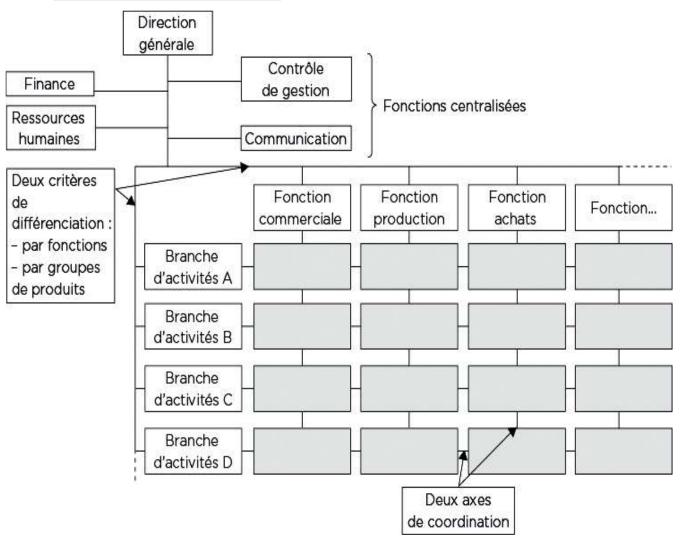
Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

#### En Mode de départementalisation:

- \*Possibilité de combiner plusieurs modes à des niveaux différents, mais cela implique une hiérarchie.
- \*Une entreprise peut s'organiser en départements par produits, puis pour chaque produit en unités géographiques, ou choisir une structure par zones géographiques, puis dans chaque zone des unités par produits; \*Une structure matricielle permet de maintenir un équilibre et de croiser deux modes (ou plus) de départementalisation en les plaçant aux mêmes niveaux;
- \*Dans une structure matricielle, deux (ou plus) modes de structuration sont imbriqués et s'entrecroisent à chaque niveau pertinent de façon à mettre en place une double (ou multiple) hiérarchie, comme le montre le schéma à droite:

#### La structure matricielle (3)



FADILI Moulay Hachem

Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

- 1-Ce **mode** d'organisation est **adapté** aux entreprises dont les activités sont multiples et complexes (groupes **multinationaux**);
- 2-différenciation organisationnelle correspondant à différents critères de regroupement des unités en départements;
- 3-Cela permet de pallier leurs inconvénients qui proviennent en général du fait qu'en choisissant un critère, on renonce aux autres. La structure matricielle permet donc de mieux s'adapter à l'environnement.

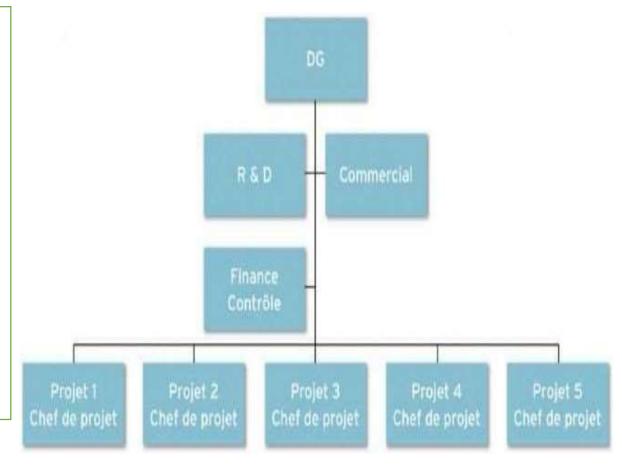
#### Avantage de la structure matricielle

#### Inconvénients de la structure matricielle

1- Manque de sophistication des systèmes d'information et de gestion nécessaire pour maîtriser le fonctionnement de l'organisation;
2- Existence du risque d'exigences incohérentes qui peuvent entraîner des conflits et des crises, réduisant la performance d'ensemble et favorisant l'expression de savoir-faire politique au détriment des compétences techniques;
3-Absence d'unité de commandement et de l'ambiguïté des rôles qui résultent de la mise en place de deux ou plusieurs structures hiérarchiques parallèles.

#### 1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

- \*Un groupe de projet : composante d'une structure préexistante, en général fonctionnelle, transversale.
- \*Des personnes appartenant à différentes divisions sous la responsabilité d'un responsable de projet.
- \*Les membres du groupe ont une double relation hiérarchique, dans le cadre de leur division d'origine et dans le cadre du projet; \*Ces groupes peuvent même être élargis avec des membres qui représentent des fournisseurs de composants ou des utilisateurs du produit.
- \*Il s'agit donc d'une structure de type matriciel, dans laquelle un des critères de structuration est changeant, car les groupes de projets peuvent être modifiés pendant la durée du projet et sont dissous une fois le projet terminé. C'est un mode d'organisation souple, adapté aux situations complexes et changeantes.





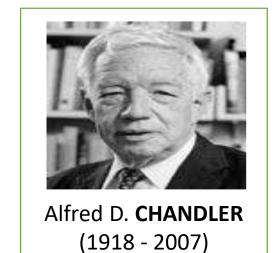
#### **Structure par projet (4)**

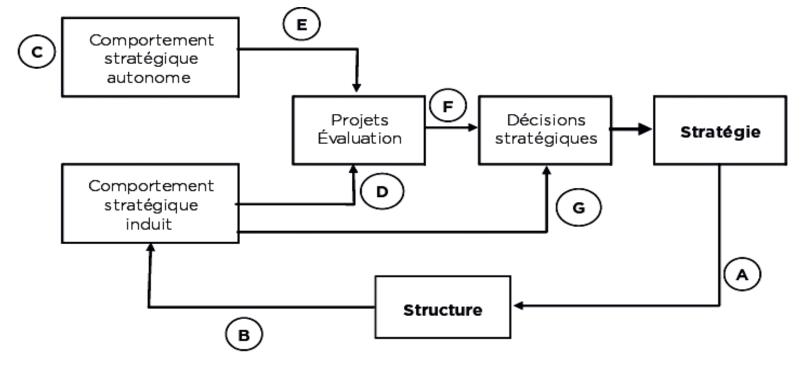
2. **Structures et environnement:** <u>système mécaniste et organique</u>, relation stratégie-structure, approche contingence et processus des organisations et structures horizontales

Au-delà des formes organisationnelles, qui se traduisent par un ensemble de règles et de procédures, ce qui distingue les organisations entre elles, c'est leur façon de fonctionner

Vision mécaniste	Vision organique
*Ligne hiérarchique unique comme principal	*Multiplicité des modes de coordination,
mode de coordination ;	possibilité de hiérarchies multiples ;
*Distinction claire entre fonctionnel et	*Flexibilité des rôles, possibilités pour un même
opérationnel, spécialisation des rôles	individu d'assumer un rôle opérationnel et un
correspondants ;	rôle fonctionnel ;
*Recherche de l'efficacité par la spécialisation	*Recherche de l'efficience par l'adéquation
des tâches au sein du processus interne mis en	des profils de compétences aux caractéristiques
œuvre par l'entreprise ;	de l'environnement ;
*Recherche d'homogénéisation des	*Acceptation de comportements hétérogènes
Comportements afin de faciliter la	au prix d'un accroissement des efforts
Coordination (conformité) ;	de coordination (initiative) ;
*Accent mis sur la cohérence a priori ;	*Accent mis sur la convergence a posteriori ;
*Primauté des communications verticales ;	*Primauté des communications horizontales ;
*Primauté des procédures ;	*Primauté des ajustements mutuels ;
*Croyance en des règles idéales d'organisation	*Pas de règles idéales, mais des contraintes
(nombre de subordonnés, unicité de	auxquelles il faut s'adapter le mieux possible ;
commandement);	
*La stabilité est la source principale d'efficacité	*La mobilité est la source principale d'efficacité
(centralisation de l'innovation)	(diffusion de l'innovation)

2. **Structures et environnement:** système mécaniste et organique, <u>relation stratégie-structure</u>, approche contingence et processus des organisations et structures horizontales



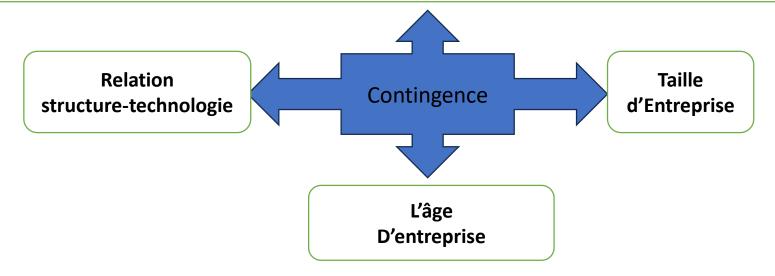


- A: la stratégie entraîne, dans certains cas, des modifications de la structure.
- **B**: la structure influence la perception des choix et les décisions prises.
- C: les choix stratégiques peuvent aussi être le résultat d'une démarche autonome, expression des choix personnels d'un dirigeant.
- D et E: les choix s'expriment sous forme de projets qui font l'objet d'une évaluation.
- F: les décisions stratégiques peuvent être le résultat de cette démarche d'évaluation.
- **G**: les décisions stratégiques peuvent aussi être l'aboutissement d'un ensemble de décisions prises sans plan précis dans le cadre de la structure existante.

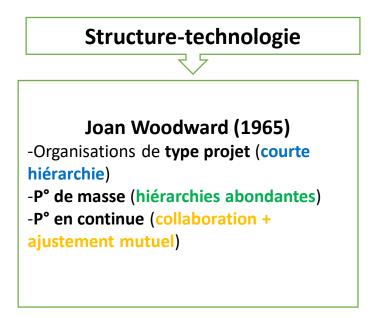
2. **Structures et environnement:** système mécaniste et organique, relation stratégie-structure, <u>approche contingence</u> et processus des organisations et structures horizontales

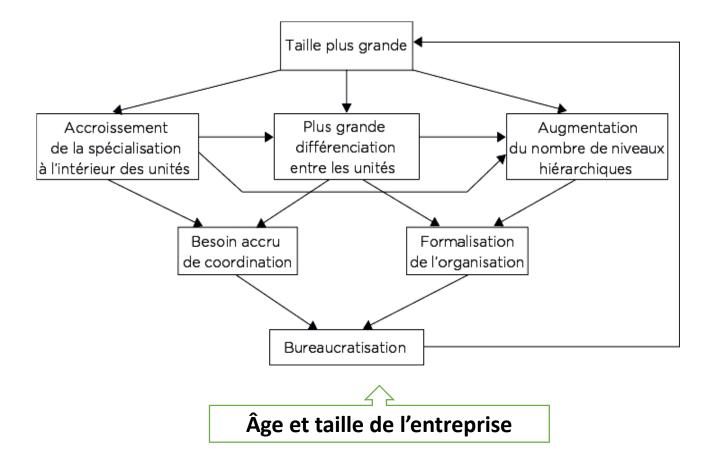
En théorie des organisations, la notion de contingence est employée, sous l'influence de l'anglais, dans un sens proche de dépendance. Une contingence est une représentation de deux ou plusieurs variables visant à faire apparaître des relations traduisant des liens de causalité.

Les théories de la contingence regroupent les apports de différents auteurs qui, à partir d'études comparatives, ont cherché à mettre en rapport le fonctionnement des organisations et le contexte dans lequel elles évoluent. Les données caractérisant l'organisation et son environnement sont appelées facteurs de contingence



2. **Structures et environnement:** système mécaniste et organique, relation stratégie-structure, <u>approche contingence</u> et processus des organisations et structures horizontales





2. **Structures et environnement:** système mécaniste et organique, relation stratégie-structure, <u>approche contingence</u> et processus des organisations et structures horizontales

#### Rôle de l'environnement d'entreprise

accélération des changements

			<u> </u>
		simple	complexe
	dynamique	Centralisée Organique	Décentralisée Organique
	dyn	Supervision directe	Ajustement mutuel
	stable	Centralisée	Décentralisée
		Bureaucratique	Bureaucratique
		Standardisation des procédés de travail	Standardisation des qualifications

Variété de l'environnement = complexité x rythme des changements

Différents type d'environnements

\*Ont monter que dans un environnement dynamique, les Entreprises sont fortement différenciées et hautement intégrées;
\*Et pour concilier ces deux paramètres, elles doivent mettre en place des modes d'intégration;
\*C'est tout d'abord le rôle de la hiérarchie de résoudre les conflits et arbitrer les points de vue;
\*Des comités de coordination peuvent être constituées et des agents intégrateurs peuvent être désignés pour faciliter la collaboration

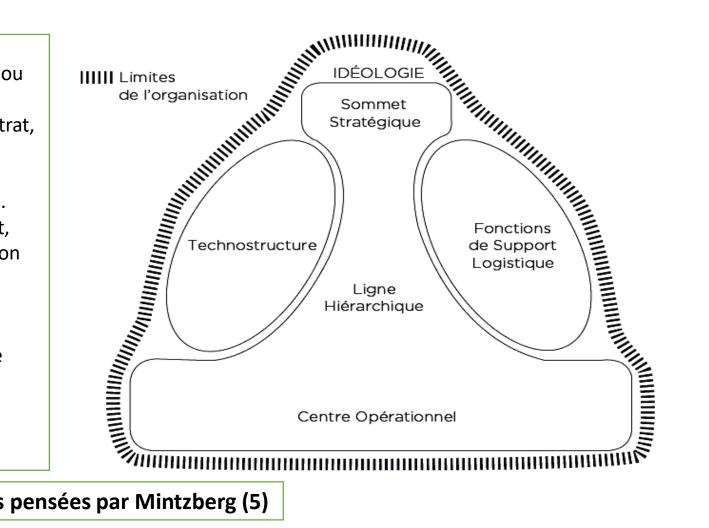
#### **Lawrence & Lorsch:**

Plus environnement est incertain, plus Ese a intérêt pour structure souple, faiblement formalisée et organique

Différenciation et intégration

3. Les configurations organisationnelles selon Mintzberg : <u>éléments de base</u>, différentes configurations et formes et forces agissant dans/sur les organisations

- **1. Centre opérationnel** : production de biens ou services, c'est le cœur de l'organisation.
- 2. **Sommet stratégique** : dirigeant (objectifs strat, défini relations avec l'environnement)
- 3. Ligne hiérarchique: assure liaison entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
- 4. Technostructure : spécialistes qui planifient, conçoivent les procédés de travail l'organisation du travail.
- **5. Support logistique :** ensemble des services assurant des prestations internes non directement liées à l'activité de l'entreprise (conseil juridique, cafétéria, etc.).
- **6. Idéologie** : ensemble des croyances et des valeurs.



**Structures pensées par Mintzberg (5)** 

## **Chapitre 3. ORGANISER (2)**

3. Les configurations organisationnelles selon Mintzberg : éléments de base, différentes configurations et formes et

forces agissant dans/sur les organisations

## Structures pensées par Mintzberg (5): suite

#### O Divisionnaire:

- \*Autonomie des divisions, fondée sur la délégation du pouvoir;
- \*Autonomie en ressources;
- \*permet d'éviter la rigidité S Mécanique

# O Entrepreneuriale: Structure simple, informelle, li

Structure simple, informelle, ligne hiérarchique peu développée, faible division du travail...etc.



#### O Innovatrice:

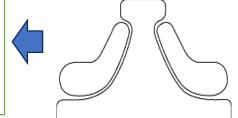
- \*Avec des experts différents/collaborat°
- \*Ils forment équipes multidisciplinaires;
- \*Leur coordination est assurée par une structure matricielle

#### O mécaniste:

\*Bureaucratique et centralisée, avec une forte standardisation des

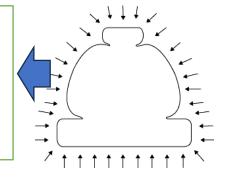
procédés de travail.

\*Les technostructures et logistique ont un rôle important



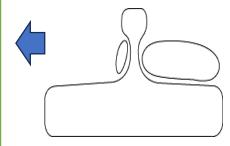
## O Missionnaire:

- \*repose sur une culture forte, liée à une mission, ayant un sens et importance;
- \*lien fort entre organisation/mission;
- \*pilotée par un leader charismatique;



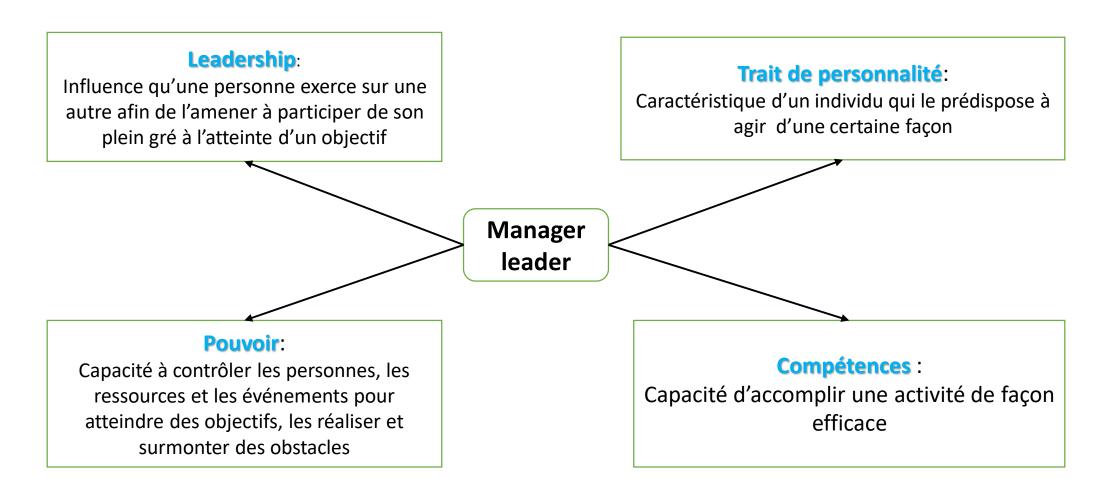
#### O professionnelle:

- \*est bureaucratique, mais décentralisée, elle repose sur le rôle de opérateurs professionnels et des spécialistes de façon indépendante, et avec un support logistique important;
- \*et ce, dans un enviro complexe

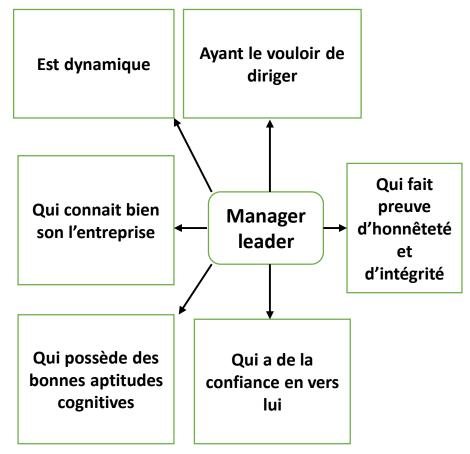


- 1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences, styles et pouvoir
- 2. Influencer les comportements et la motivation : en se basant sur les besoins, les processus et méthodes
- 3. Communiquer et Diriger les groupes, les équipes et le changement organisationnel
- 4. Evaluation des acquis : QCM, Questions et étude de cas

1. Le manager leader et processus de management : définition, ses personnalités, compétences, styles et pouvoir



1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences, styles et pouvoir



Traits de personnalité	Compétences	
1-Souple afin de s'adapter à toutes situations	1-Astucieux, intelligent	
2-Sensible à l'environnement social	2-Capable de réfléchir	
3-Ambitieux, orienté vers les réalisations	3-Créatif	
4-Catégorique	4-Diplomate	
5-Coopératif	5-Apte à communiquer	
6-Décidé	6-Compétent	
	professionnellement	
7-Fiable	7-Organisé	
8-Attirer par l'exercice du pouvoir	8-Persuasif	
9-énergétique et très actif	9-Habile dans les relations sociales	
10-Confiant	10-Apte à diriger ses	
	délégations	
11-Résistant à l'égard du stress	11-Apte à déstresser ses	
	subordonnés	

1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences et styles et pouvoir

#### Axé sur les relations:

Style de direction qui s'appuie sur les besoins des employés et accorde une grande importance aux relations impersonnelles

#### **Transformateur:**

Style de direction qui consiste à influencer les principaux changements dans les attitudes et les hypothèses des membres d'organisation, et à obtenir ainsi leur engagement à l'égard de la mission, des objectifs et des stratégies d'organisation

#### **Comportement transactionnel**:

Il est accès, en grande partie, sur l'accomplissement des tâches qui s'imposent et sur le maintien de bonnes relations avec les subordonnés grâce à l'échange d'engagements relatifs à la réputation du rendement

#### Axé sur les tâches:

Style de direction qui met l'accent sur la production et sur l'aspect technique des tâches à accomplir

#### Supervision étroite

Style de direction qui s'appuis sur une supervision stricte des subalternes et de leur travail

#### Laisser-faire:

Style de direction qui accorde toute la liberté aux subordonnés d'agir à leur guise

## Participatif:

**Styles** 

du

leader

Dirigeant qui regroupe ses subordonnés pour leur faire part du problème qui le préoccupe regroupe ses subordonnés et les amener à évaluer ensemble les solutions possibles dans le but de prendre une décision consensuelle

#### **Supervision Générale:**

Style de direction qui se situe à mi-chemin entre la supervision étroite et le laisser-faire

## **Autocratique:**

Dirigeant qui résout les problèmes et prend seul les décisions en utilisant l'information disponible

1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences et styles et pouvoir

Les styles de direction selon LEWIN				
	Autocratique	Démocratique	Laisser-faire	
Comportement du leader	Directif, autoritaire, se tient à distance du groupe, donne des ordres	Semi-directif, encourage les suggestions, favorise la discussion au sein du groupe	Ne s'implique pas, participe le moins possible aux activités	
Observations	Rendement élevé, mauvaise ambiance : attitude apathique du groupe ; comportements individuels agressifs ; pas de relations de confiance	Bon fonctionnement, relations chaleureuses, participation active des membres et autonomie : l'activité se poursuit en l'absence du leader	Pas de bons résultats, Insatisfaction des membres du groupe qui ne font pas preuve d'autonomie et restent en attente d'instructions	

- 1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences et styles et pouvoir
- 1-Pouvoir & légitimité; 2-Répation du pouvoir dans l'organisation; 3-Le pouvoir et ses limites; 4-Distinguer dirigeant et leader
- 1.1. Pouvoir (aptitude à forcer l'obéissance) et Autorité (reconnaissance à la personne qui en dispose une légitimité)
- 1.2. Trois types d'autorité de Weber (traditionnelle = efficace en cas stabilité, charismatique =qualités qui s'affaiblie en fonction du temps, rationnelle légale=bureaucratique)
- 1.3. Légitimité et condition d'efficacité (ordre légitime ≠ écrit/dictée, mission légitime, impersonnelle basée sur l'écrit=manuel procédures)
- **4.1.** Le dirigeant en situation (rôles: choix stratégiques, diriger= conduire l'action collective, diriger= maîtrise des ressources= équilibre entre PPI/PPE)
- **4.2. Compétences du dirigeant** (cognitives, transfert du savoir-faire, maîtrise du soi...etc.)



- 3.1. Les sources du pouvoir (légitimité, récompense, coercition, personnalité, compétence)
- 3.2. Les formes de pouvoir (coopératif, charismatique, bureaucratique)
- **3.3. L'influence interne** (directions, salariés, différents services)/*externe* (fournisseurs, clients, syndicats, pouvoirs publics)

- 2.1. Différents niveaux (décentralisation permet efficacité de la décision; décentralisation motivante; multiplie le nombre centres décision)
- 2.2. Différentes formes de décentralisation (verticale délégation aux intermédiaires; horizontale délégation aux groupes autonomes)
- **2.3. Autonomie et responsabilisation (Drucker**: pouvoir transféré aux unités en termes de **responsabilité** et **d'objectifs**; *autocontrôle*= relier autonomie-responsabilité)

1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences et styles et la <u>Source</u> du <u>pouvoir</u>

Manager/leader, caractéristiques distinctives			
Manager	Leader		
*Est désigné par la hiérarchie	*Est désigné par les membres du groupe		
*Est imposé au groupe	*Est choisi par le groupe		
*Gère, coordonne, contrôle : atteindre O	*Influence, propose, entraine : mobiliser		
*Pouvoir organisationnel	*Pouvoir relationnel		
*Maintient l'harmonie sociale	*Favorise le changement		
*Sait assurer et motiver	*Sait mobiliser et innover		
*Risque de rigidité	*Risque de destruction		
*Fonction organisation/processus	*Fonction d'écoute par coopération		
*Fonction régulation/pilotage conflits	*Fonction entraineur/liberté capacités		

1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences et styles et pouvoir

#### **Être visionnaire:**

- -Avoir une vue très vaste que la réalité;
- -Attirer les gens autour d'une nouvelle vision;
- -Obtenir qu'ils s'investissent en elle;
- -Transformation des ces visions à base de confiance;
- -Avec des croyances de réussite

#### Savoir comprendre soi-même:

- \*Connaitre ses propres forces et faiblesses;
- \*Être capable d'admettre ses limites;
- \*Pour soit s'améliorer ces points forts, soit corriger ses faiblesses

Qualités d'un leader

#### **Une communication signifiante:**

- \*Pour une meilleur mobilisation des subordonnés;
- \*Permettant de se projeter dans l'avenir;
- \*La communication de sens, facilitant l'action de tout ses subordonnés

#### Savoir déléguer ses pouvoirs:

- -En termes de décisions et d'objectifs;
- -Délégations évaluée et non contrôlée;
- -Faire aimer le travail d'équipe et autocontrôle

1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences et styles et pouvoir

#### **Une relation:**

- \**Réciproque* entre le M/S/SG;
- \*Aussi une relation de *dépendance*;
- \*Selon Crozier et Friedberg, il est lié à une zone d'incertitude;
- \*Plus elle est importante, plus le pouvoir est important de celui qui la maîtrise;

Le pouvoir est Les conflits dans organisation

#### Critères d'analyse:

- -Nature des conflits (d'objectifs, cognitifs, affectifs)
- -étendue des conflits (intrapersonnel,
- interpersonnel, intragroupe, intergroupes, intraorganisationnel)
- -évolution des conflits (latents/ouvert = conséquences non visibles)
- -Causes des conflits (tangibles, intangibles, idéologiques)

#### Gestion du conflit

- -Le Négliger : les idées de ceux qui l'exprime ne sont pas qualifiées;
- -Le comprendre: objectifs, intérêts, perceptions des opposés (Follet);
- -Le gérer : le conflit n'est pas toujours un mal, mais, un processus normal par lequel des différents s'expriment.

#### La négociation (Livian):

- -Savoir infirmer;
- -Être émotionnellement stable;
- -Savoir s'exprimer et écouter;
- -Savoir manier l'information;
- -Savoir négocier

2. Influencer les comportements et la motivation : en se basant sur les besoins, les processus et les méthodes

#### Les besoins:

- 1-Théorie de la hiérarchie des Besoins (Maslow);
- 2-Théories « X » et « Y » (Mac Gregor);
- 3-Facteur de satisfaction/insatisfaction (Herzberg);
- 4-Stratégie individuelle (types et déterminants);
- 5-Dynamique du groupe et management d'équipe

## L'apprentissage/Renforcement:

- 1-La modification du comportement;
- 2-Modification du comportement et rendement;
- 3-L'habilitation
- 4-Apprentissage organisationnel;
- 5-Culture et management motivationnel;
- 6-TIC/le Système de management IA et leurs effets individuels et collectifs;

Approches de la motivation basée sur

## Les processus:

- 1-Théorie de l'équité (Adams), Locke et Vroom);
- 2-Le processus motivationnel

#### Les méthodes:

- 1-Les conditions du travail;
- 2-La rémunération aux rendements;
- 3-La rémunération aux compétences
- 4-Les augmentations au mérite;
- 5-Les rétributions immédiates;
- 6-Les témoignages d'appréciation;
- 7-La conception des tâches;



Auto réalisation : créativité, accomplissement personnel

Besoins d'estime : être reconnu, respecté

## Besoins d'appartenance :

statut social, se sentir accepté, être intégré à un (des) groupe(s)

#### Besoins de sécurité :

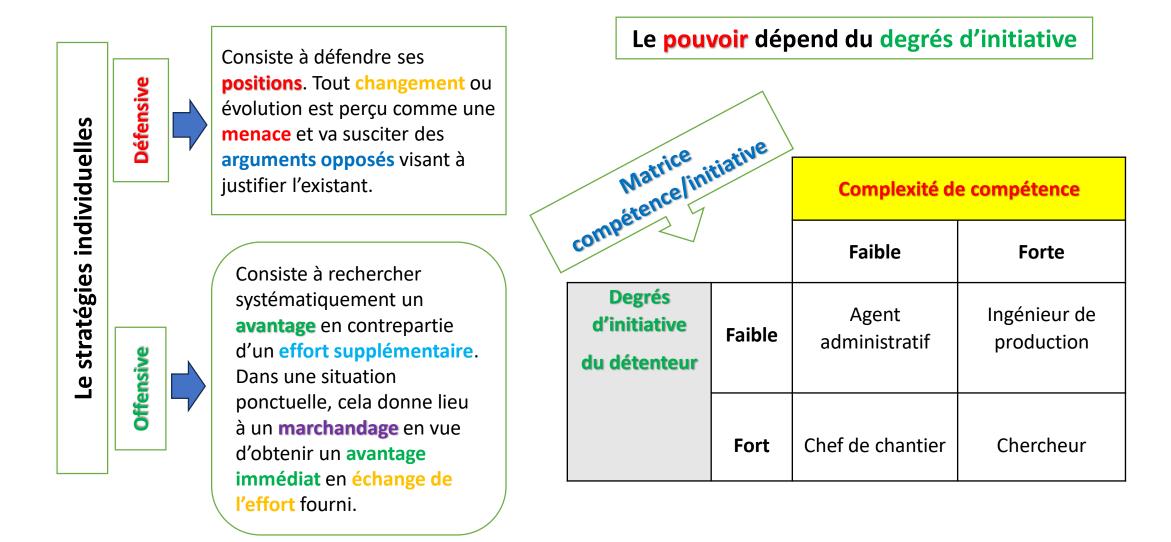
se protéger de la maladie, des aléas de la vie, des catastrophes

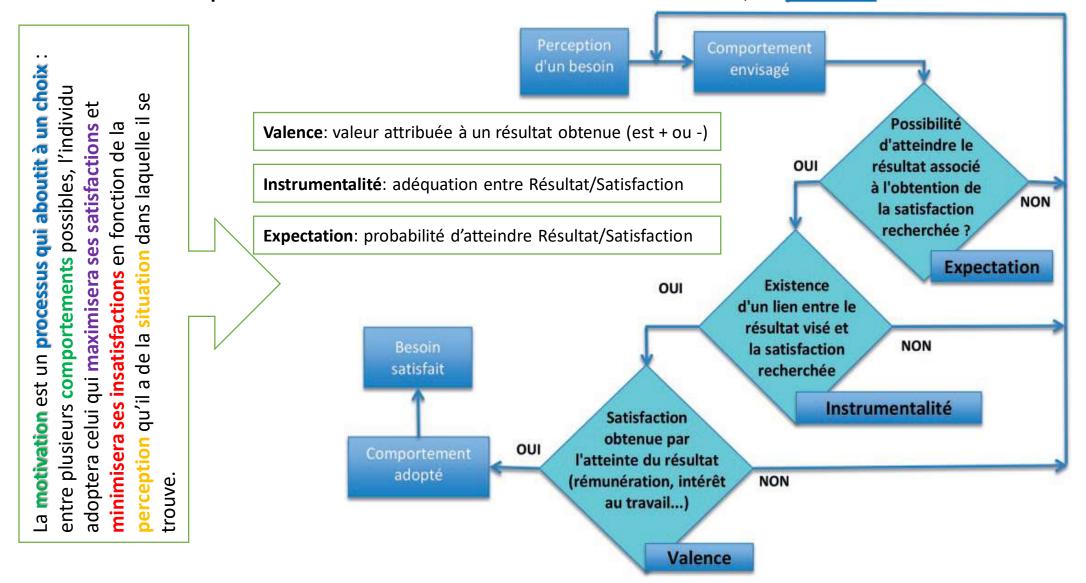
## Besoins physiologiques:

boire, se nourrir, se loger, s'habiller

Les théories « X » et « Y » de Mac Gregor			
La théorie « X »	La théorie « Y »		
L'individu moyen éprouve une aversion innée	La dépense physique et intellectuelle est aussi		
pour le travail, qu'il fera tout pour éviter.	naturelle que le jeu et le repos. Il n'y a pas d'aversion		
	innée pour le travail.		
Les individus doivent être contraints, contrôlés,	Une personne peut se diriger et se contrôler		
dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils	elle-même lorsqu'elle travaille pour des objectifs dont		
fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des	elle se sent responsable.		
objectifs organisationnels			
L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les	La <b>responsabilisation</b> est possible dans le cadre		
responsabilités, a peu d'ambition et recherche la	d'un effort dirigé vers des objectifs partagés. Elle		
sécurité avant tout.	permet la satisfaction des besoins d'estime		
	et de réalisation de soi.		
Le salarié moyen est indifférent à la stratégie	Les ressources d'imagination, d'ingéniosité		
de l'organisation. Il est naturellement opposé	et de <b>créativité</b> sont largement répandues. Il faut créer		
au changement et centré sur lui-même.	les conditions favorables à leur mise en œuvre dans un		
	cadre organisationnel.		

Les déterminants de l'attitude au travail selon Herzberg			
Facteurs d'insatisfaction	Facteurs de satisfaction		
1.Politique de l'entreprise	1-Accomplissement		
2.Relations avec la hiérarchie et entre les	2-Intérêt et contenu du travail Considération		
Salariés	Obtenue		
3-Conditions de travail	2-Tâche elle-même		
4-Statut	3-Responsabilités		
5-Sécurité de l'emploi	4-Possibilités de promotion et de réalisation de		
6-Vie personnelle	Soi		
Quand ces éléments ne sont pas satisfaits cela	Quand ces éléments sont satisfaits cela se		
entraîne une situation de <i>mécontentement</i>	traduit par une situation de contentement		





## Théorie de l'équité (Adams):

Théorie selon laquelle les gents ressentent un besoin de justice au travail et que, par conséquent, ils attachent de la valeur à l'équité et la recherchent Motivation non pas
en se référant à des
besoins précis, mais
plutôt au processus
décisionnel par
lequel se manifeste
la motivation

## Théorie de M par attentes (Vroom):

Relation entre l'effort déployé et les résultats obtenus:

$$M = A \times I \times V$$
 avec:

M: Motivation

I : Instrumentalité

V: Valence

## Théorie de la motivation par objectifs (Loke):

Théorie selon laquelle les objectifs d'une personne engendrent le mécanisme qui la pousse à transformer en actes ses besoins insatisfaits

## 2. Influencer les comportements et la motivation : les méthodes (1-L'apprentissage/Renforcement)

L'apprentissage est le changement, relativement permanent, qui résulte de l'expérience

## Comportement opérant ou conditionnement instrumental:

Comportement par lequel le sujet agit sur son environnement

## Récompense conditionnelle:

Récompense accordée uniquement lorsque le sujet présente le comportement souhaité

## **Modification du comportement:**

Transformation du comportement grâce à l'utilisation de récompenses ou de sanction conditionnelles

#### Positif:

Stimulus agréable qu'on présente à un sujet afin que la probabilité augmente de voir se répéter le comportement

Négatif:

désagréable qu'on

ne présente pas à

un sujet afin que la

s'accroisse de voir

Stimulus

probabilité

se répéter le

désiré

comportement

#### Abstention:

Décision de ne pas présenter un stimulus agréable à un sujet afin que déminue la probabilité de voir se répéter un comportement non désiré

#### **Program R partiel:**

PR selon lequel le R, soit une récompense ou une punition, ne suit qu'occasionnellement un comportement donné

#### **PRP Variable:**

PRSL le R suit un nombre variable d'occurrences d'un comportement donné



## **Apprentissage**

Renforcement



#### **Punition**:

**Stimulus** désagréable présenté à un sujet afin que la probabilité diminue de voir se répéter un comportement non désiré

#### **Programme R continu:**

PR selon lequel un R, soit une récompense ou une punition, suit chaque occurrence d'un comportement donné

#### PR à proportion fixe:

PRSL le R suit un nombre préétabli d'occurrences d'un comportement donné, peu importe le temps écoulé

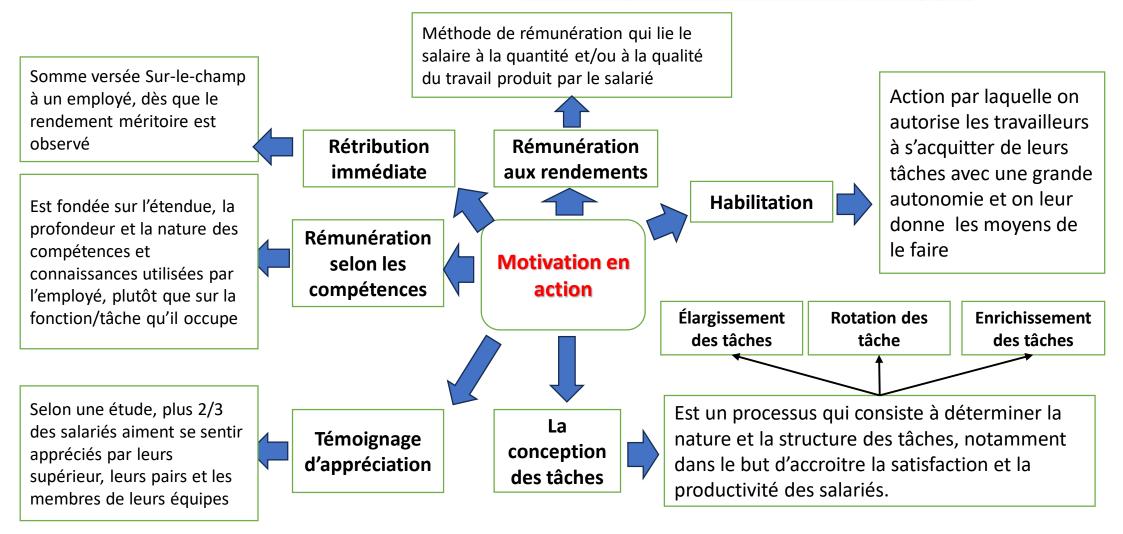
#### PR intervalle fixe:

PRSL on présente le R lorsqu'il est écoulé une période de temps établie, peu importe le nombre d'occurrences d'un comportement donné

#### PRI variable:

PRSL on présente le R lorsqu'il est écoulé une période de temps variable, peu importe le nombre d'occurrences d'un comportement donné

## 2. Influencer les comportements et la motivation : les méthodes (2-Motivation en action des emplyés)



3. **Communiquer** et **Diriger** les groupes, les équipes et le changement organisationnel

## **Communication interne (CI):**

- **1-Objectifs**: diffuser information, partage des Objectifs, elle apparait comme récompense managériale.
- **2-Directions**: ascendante, descendante, latérale.
- **3-Outils**: C écrite, Orale et C avec TIC

## **Communication externe (CE):**

- **1-Relations publiques**: au-delà des clients (avec associations, large public...etc.)
- **2-C économique et financière**: C de l'image fidèle avec les parties prenantes externes
- **3-EDI et extranet**: système d'information ouvert, Echange de Données Informatisées(EDI) avec divers établissements publics et privés (DGI, CNSS, expert-comptable, banques...etc.)

Communication organisationnelle

#### **Communication interne et externe:**

- **1-Cl impacte CE**: médiatiser événements internes au sens de donner une image positive d'Entreprise.
- **2-CI utilise CE**: les salariés sont influencés par l'image d'Ese perçue et médiatisée par le publique, et eux véhicule cette image à l'externe pour divers publics.

#### **Communication de crise:**

- **1-C de Crise économique**: fermeture d'usine, licenciements, grèves...etc.
- **2-C de crise condition du travail**: accidents du travail et maladies professionnels...etc.
- 3-C en cas dangers relatifs au B/S
- 4-C crise écologique

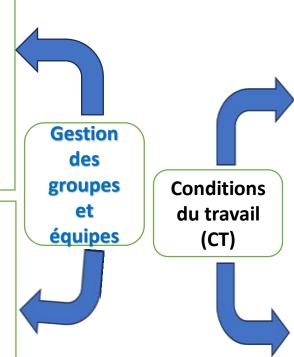
3. Communiquer et <u>Diriger</u> les <u>groupes</u>, les <u>équipes</u> et le changement organisationnel

#### Groupe

- \***Groupe**: entité ayant une existence propre, distincte des individus qui la compose.
- \*Formel: voulu et planifié par dirigeant
- \*Informel: émerge spontanément, et non maîtrisé par l'écrit
- \*Dynamique: à l'interne (image/public, assistance aux évènements) et à l'externe (débats, résistance aux changements...etc.)

## **Équipe**:

- \*Equipe: est un ensemble formel bien identifié, 2 individus ou plus, indépendamment dans leur exercice dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation.
- \*Fonctionnement: entrainant des interaction Positives ou négatives



## **Et comportements :**

- \*Relation entre CT et Organisation Travail et son mode de management:
- troubles musculosquelettiques, charge mentale...etc.
- \*Pressions: relatives aux délais, niveaux de qualité...etc.
- \*Engendre des conflits divers

#### **Et stress:**

- \*Stress: toute situation mal vécue.
- \*Conséquences individuelles et organilles: diagnostic managérial et légale, pour identifier et lutter contre tous risques liés au stress au travail.

3. Communiquer et Diriger les groupes, les équipes et le changement organisationnel

#### Les enjeux du CO:

- **1-Pourquoi**: adaptation à l'environnement (E/I)
- **2-Que faut-il changer**: stratégique (vision, culture organisation, tâches, processus, attitudes...etc.)
- **3-Portée du C**: CO marginal, CO global, CO réactif, CO anticipé
- 4-Résistances: consistent à désirer, et tenter d'obtenir par diverses formes de comportements d'opposition, le maintien du statu quo par procrastination (عن طلايق التسويف والمماطلة)

#### Gestion et rôle du leader dans le CO1-

- 1-La gestion dépend de la nature du CO.
- **2**-Le CO est un **processus**.
- 3-Le leader influence le changement stratégique: leadership charismatique, opérationnel, institutionnel.
- **4-Le leader influence la culture d'Entreprise**: la créer et la conserver, la modifier.

#### Gestion des conflits dans les organisations: Conflit: émerge en fonction de ses

- **1-Conflit**: émerge en fonction de ses avantages/inconv
- **2-Types de conflit**: **conflit de rôle** (qui survient lorsqu'une personne doit obéir à des ordres contradictoires, de sorte que si elle se conforme à l'un, il devient difficile ou impossible de se conformer à un autre) et conflit interpersonnel (qui survient entre des individus, ou entre des individus et des groupes)

# changement organisationnel (CO)

## Développement organisationnel au service du CO:

- **1-DO**: approche globale de CO dans laquelle les employés formulent et mettre eux-mêmes en œuvre ce changement.
- **2-Types DO**: interventions portant sur les processus humains, promotion du travail d'équipe...etc.