



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)

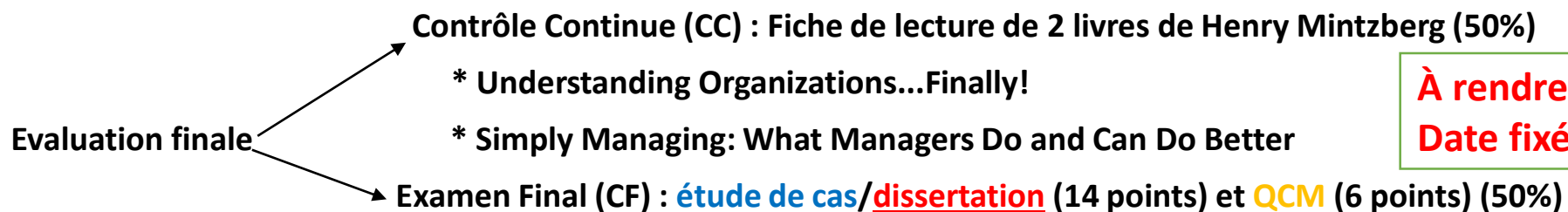
1. **Fondements de l'organisation** : création des services, coordination et autorité
2. **Manager les nouvelles formes d'organisations**
3. **Etablir les structures organisationnelles** : et les doter des ressources humaines nécessaires
4. **Evaluation des acquis** : QCM, Questions et étude de cas

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



À rendre le 7/12/2024
Date fixée pour l'oral

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

Les objectifs du cours:

Après avoir étudié ce cours, l'étudiant devrait pouvoir:

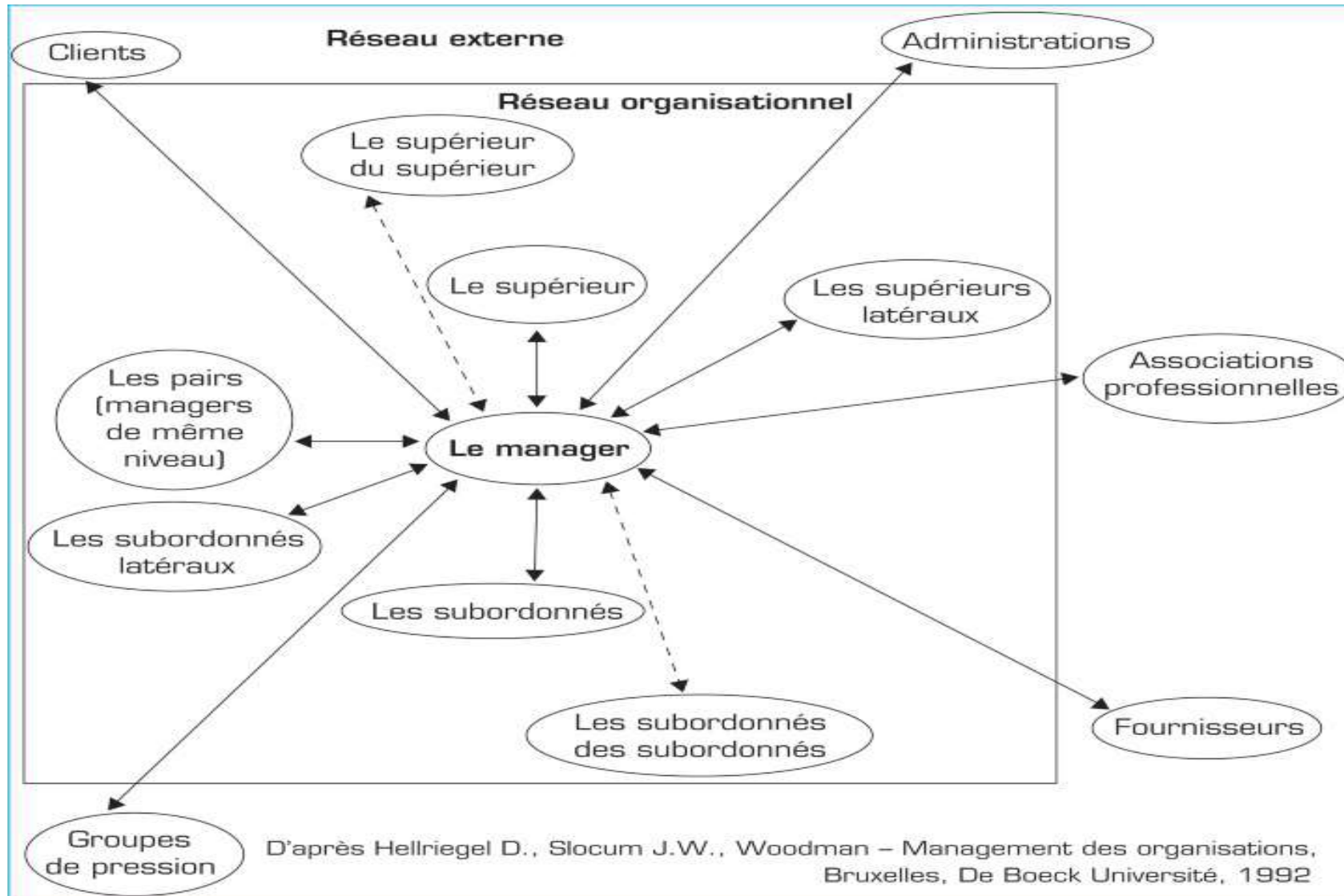
- 1-Saisir le concept d'organisation, du management, du manager et de l'environnement interne et externe dans lequel elles s'exercent les activités de ces organisations et selon lequel les managers agissent et réalisent leurs rôles managériaux;
- 2-Saisir l'existence d'un problème majeur relatif à la 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 principales 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:

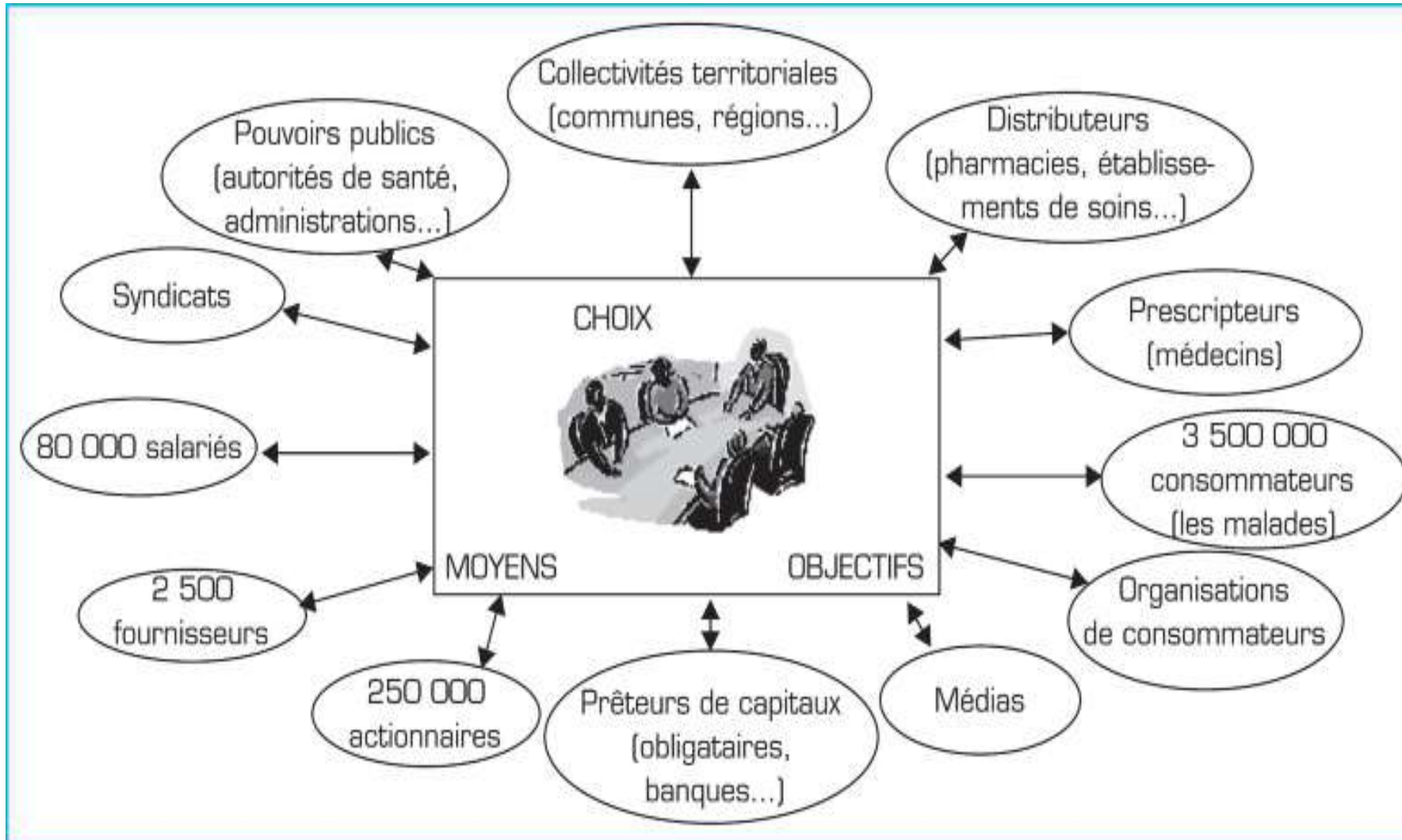


Source: DCG 7 Management, Alain Burlaut & al, p.50

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**



2015 ONU

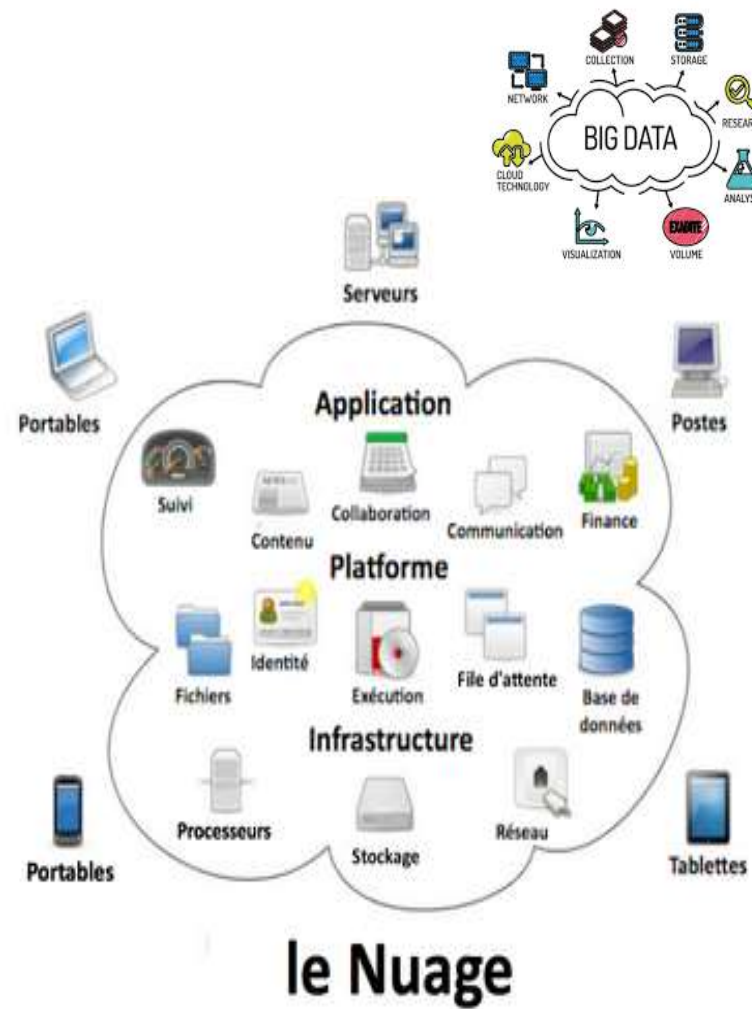
Rapport Brundtland **1987**

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

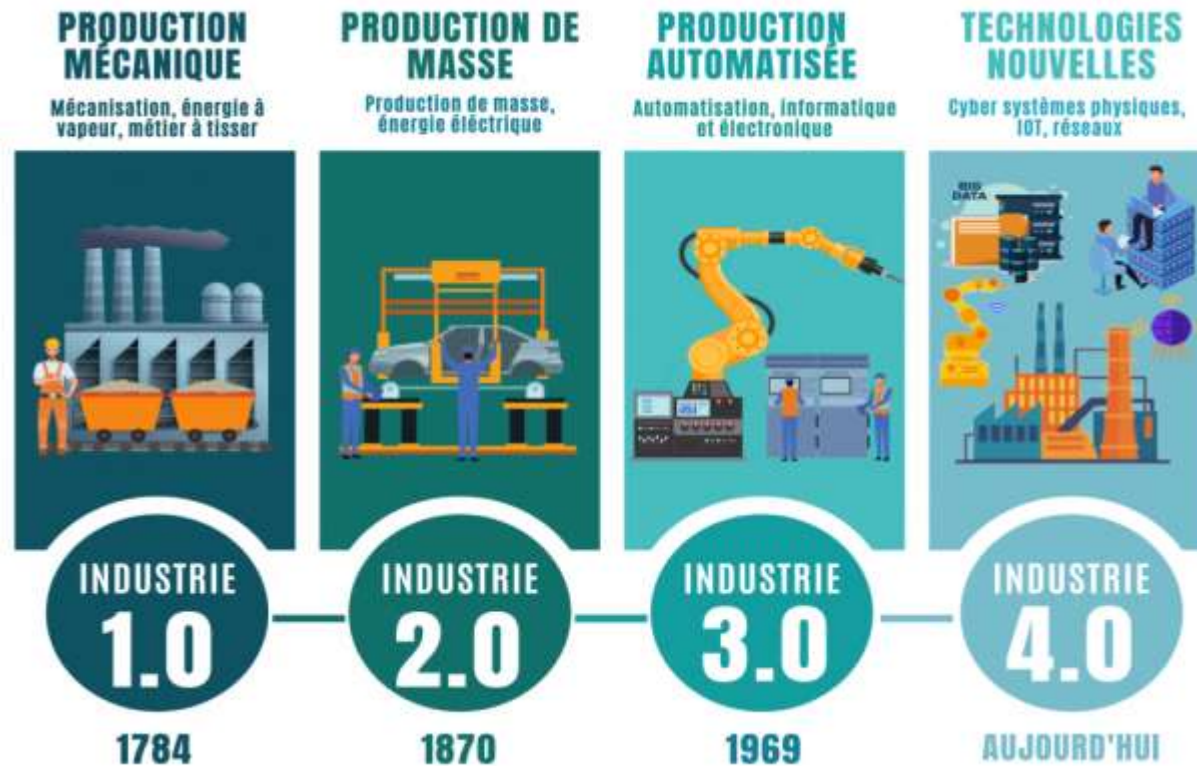


Les 3 piliers du Développement Durable





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



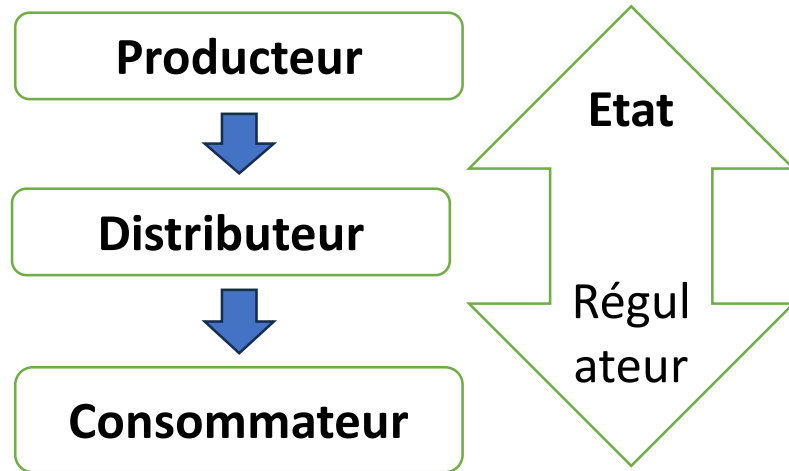
Touts est intelligent



Industrie 5.0

De L'économie **INDUSTRIELLE**

(**Concurrence**: ressources propres)

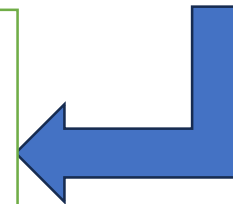


à l'économie **COLLABORATIVE**

(**Mutualisation** des Ressources)

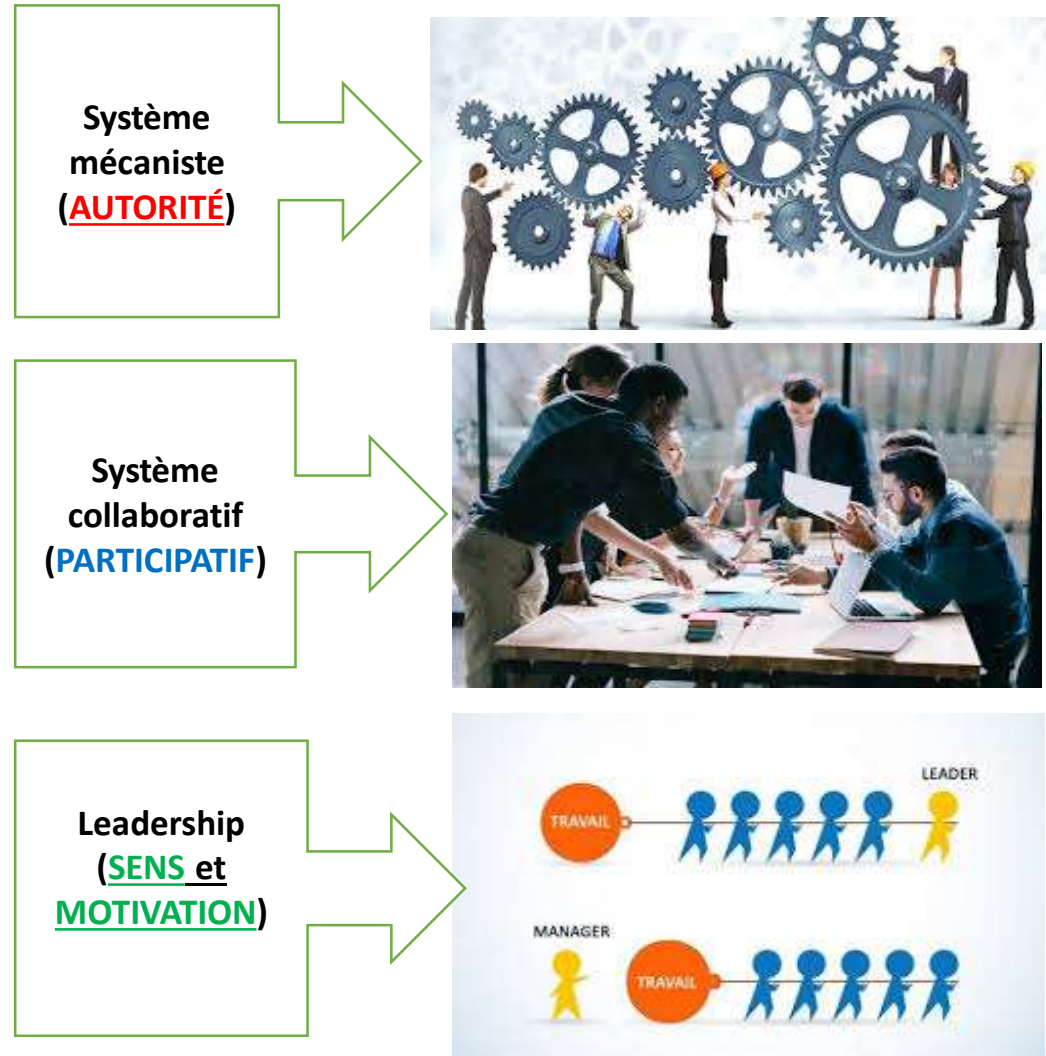


- *Faire une vidéo avec votre Smartphone: vous êtes **producteur**
- *La partager avec d'autres personnes: vous êtes **distributeur**
- *Recevoir une autre vidéo: vous êtes **consommateur**



LE MANAGEMENT

(Décider-Planifier-Organiser-Diriger-Contrôler)

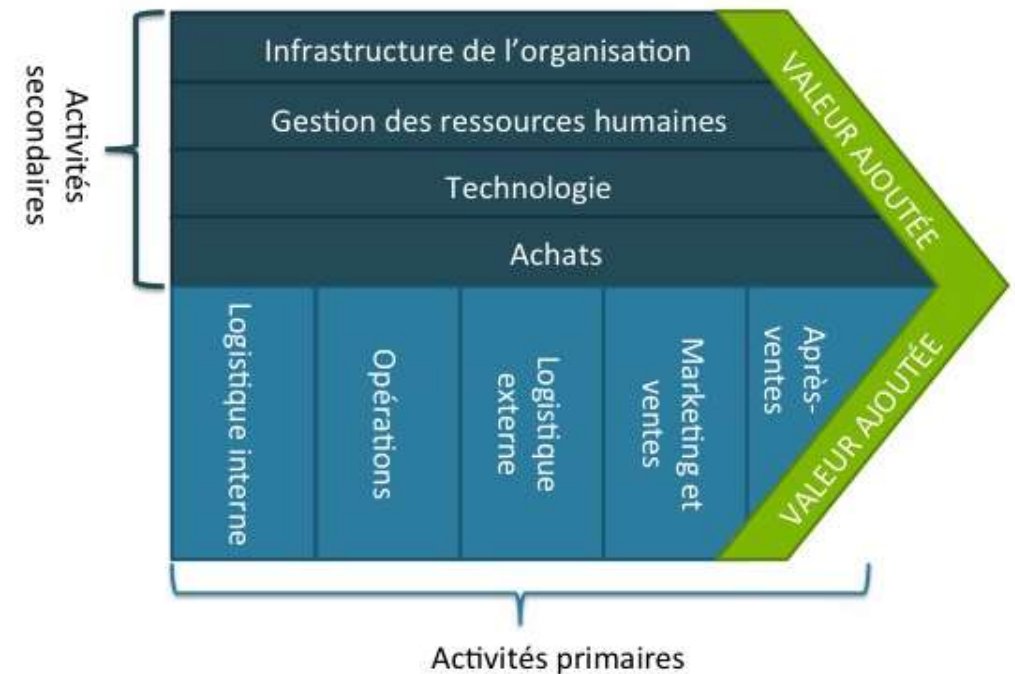


LA GESTION

(Mise en œuvre optimale de la décision)

à travers des **PROCESSUS**

Chaîne de Valeur de Porter



Le management c'est tenir les rênes 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**

Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

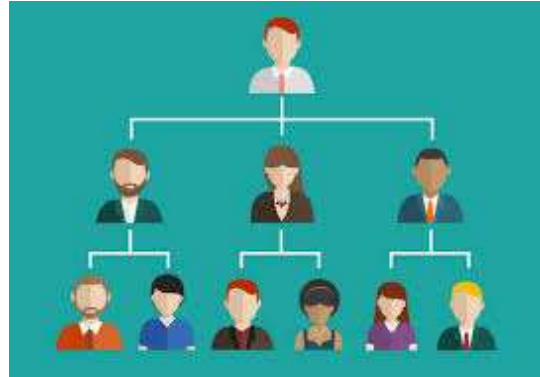
Chapitre 1. Définition des concepts : manager, organisations et leur environnement

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 et étude de cas (à la fin de la 3ème Séance) /(6H)

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

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

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

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

Humain:

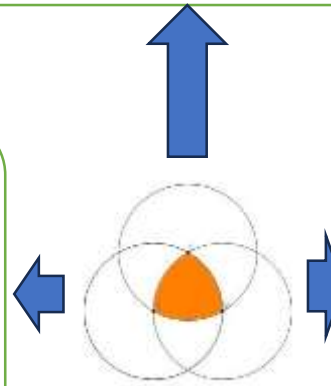
- * Σ Personnes **regroupées** pour **dépasser les limites des capacités individuelles**, en **agissant ensemble**;
- * Et agir dans un **même sens**, à base une **vision partagée**, pour réaliser des **objectifs communs**;
- * Définir le **rôle** de chacun, **coordonné** par une autre **personne** qui **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 patrimoine):
 - ➡ **Interne** (capitaux propres, CAF)
 - ➡ **Externe** (emprunts bancaire)

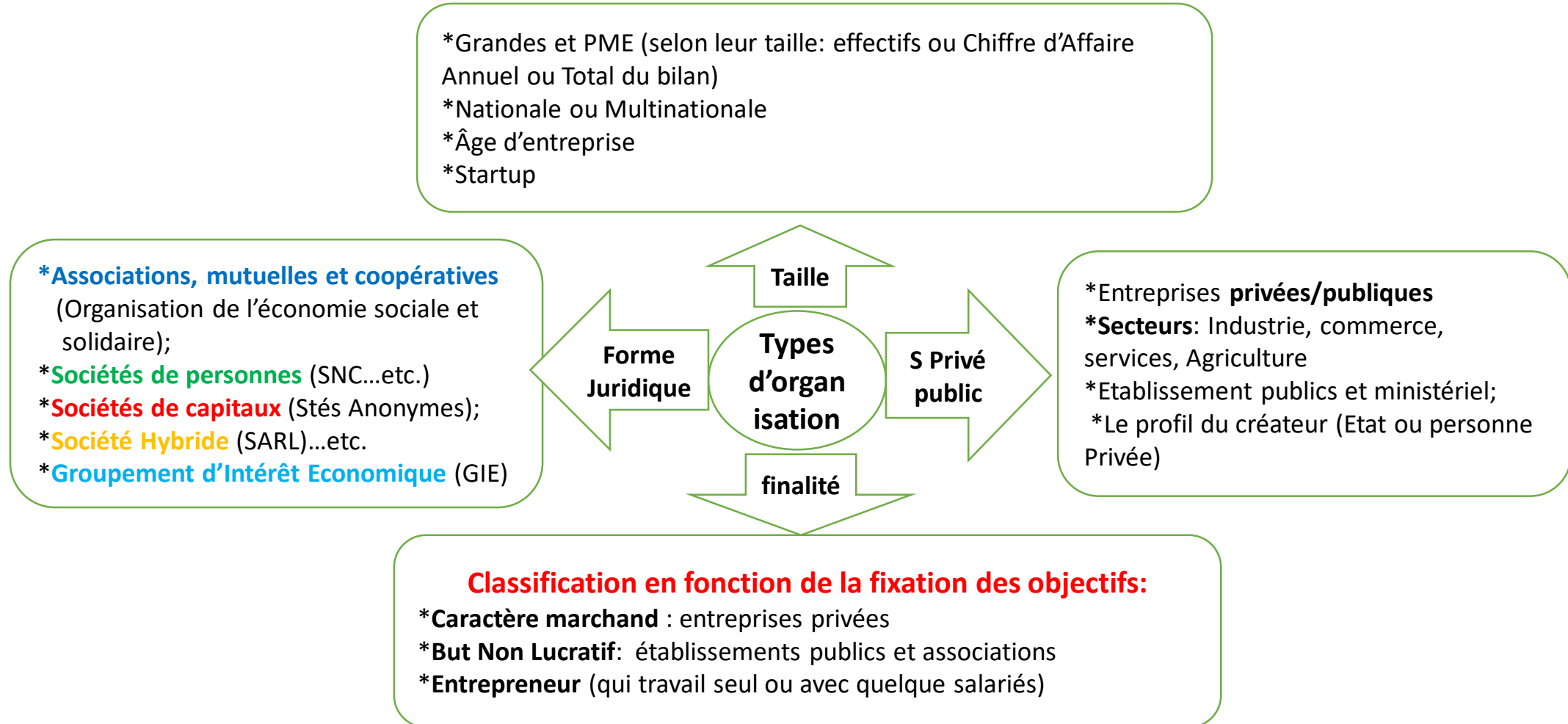
Systèmes de gestion:

- * Σ 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'Assemblée Générale



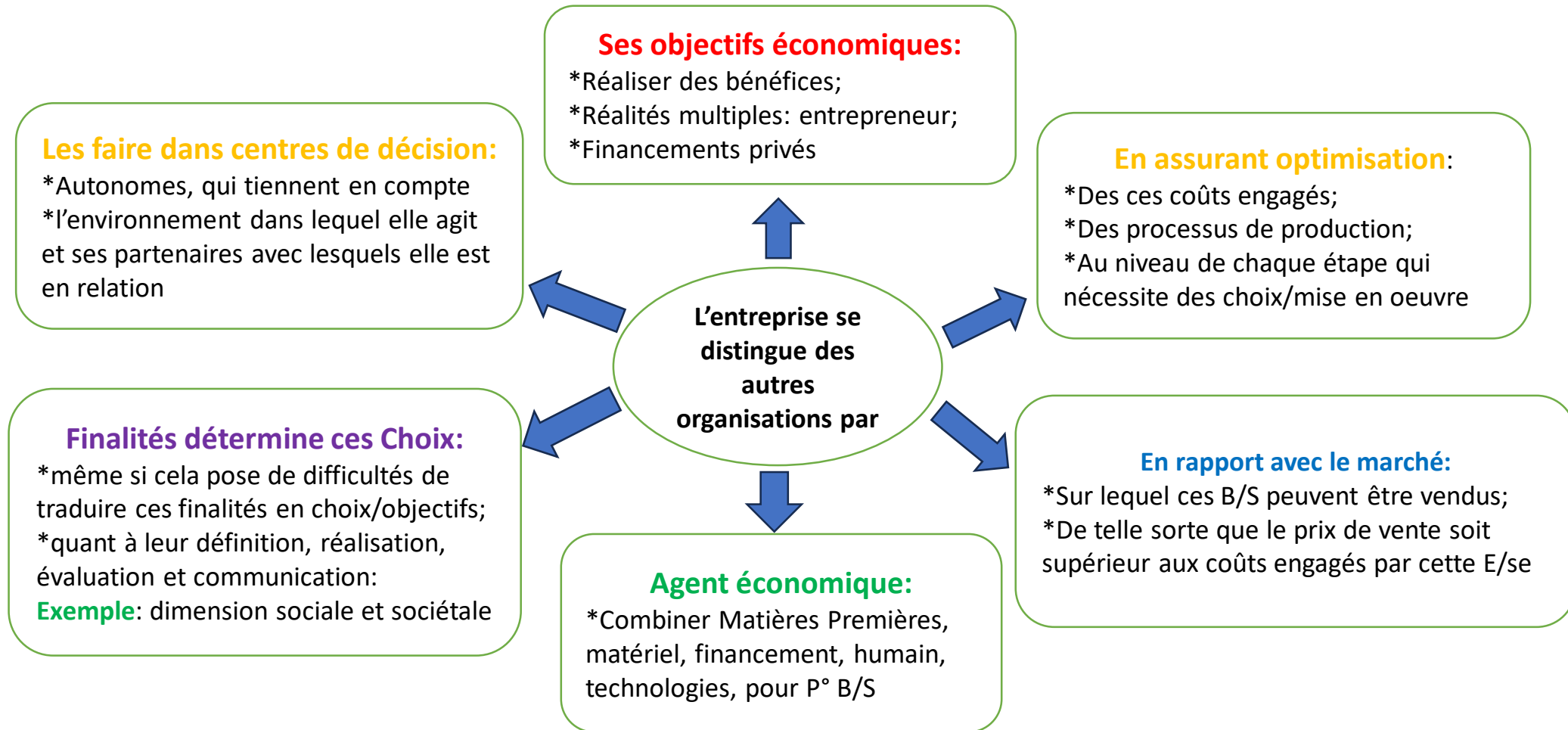
Chapitre 1. Définition des concepts : organisations, manager et leur environnement

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



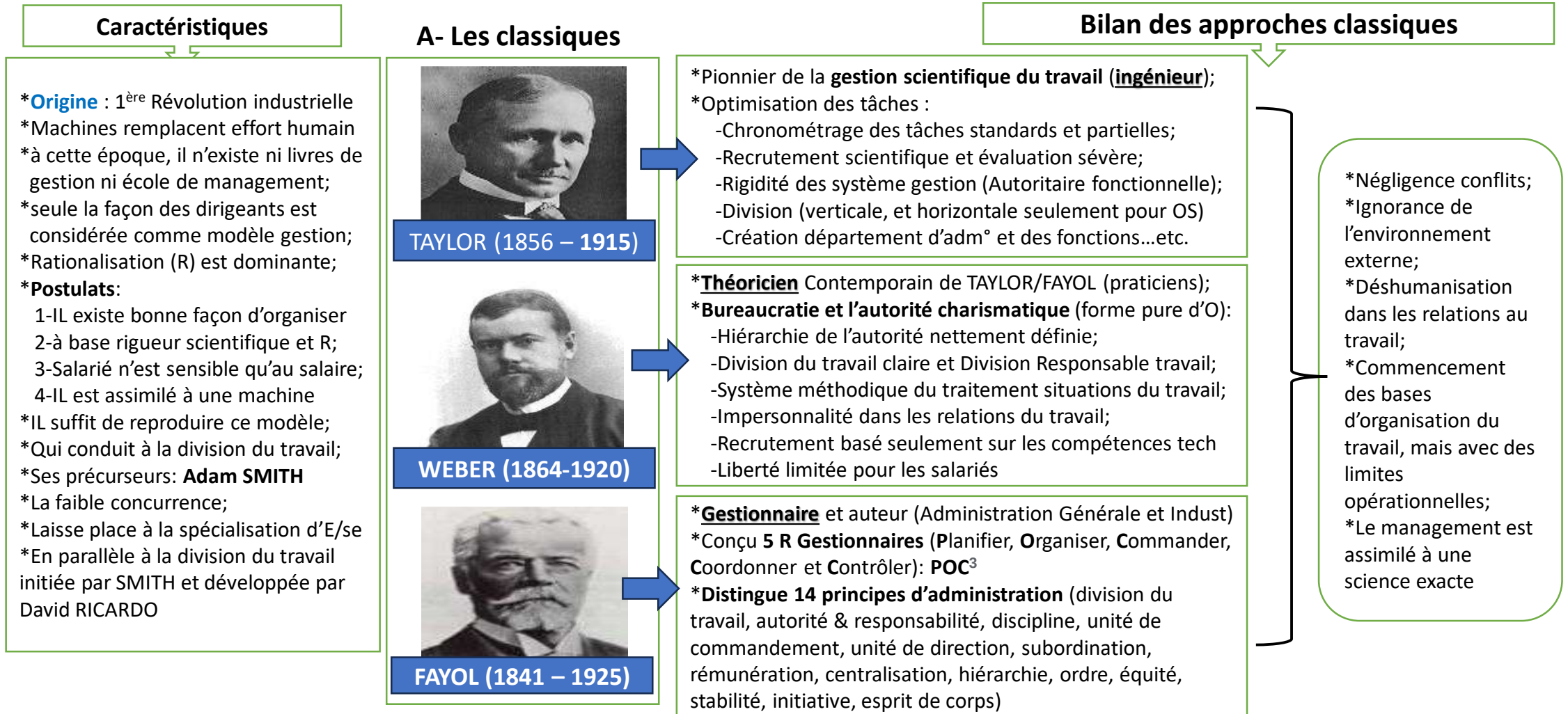
Chapitre 1. Définition des concepts : organisations, manager et leur environnement

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



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

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



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

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

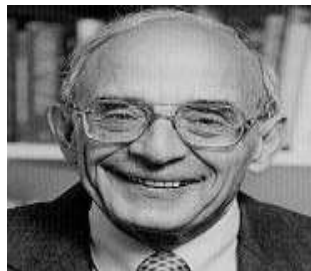
B-L'école BEHAVIORISTE



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)

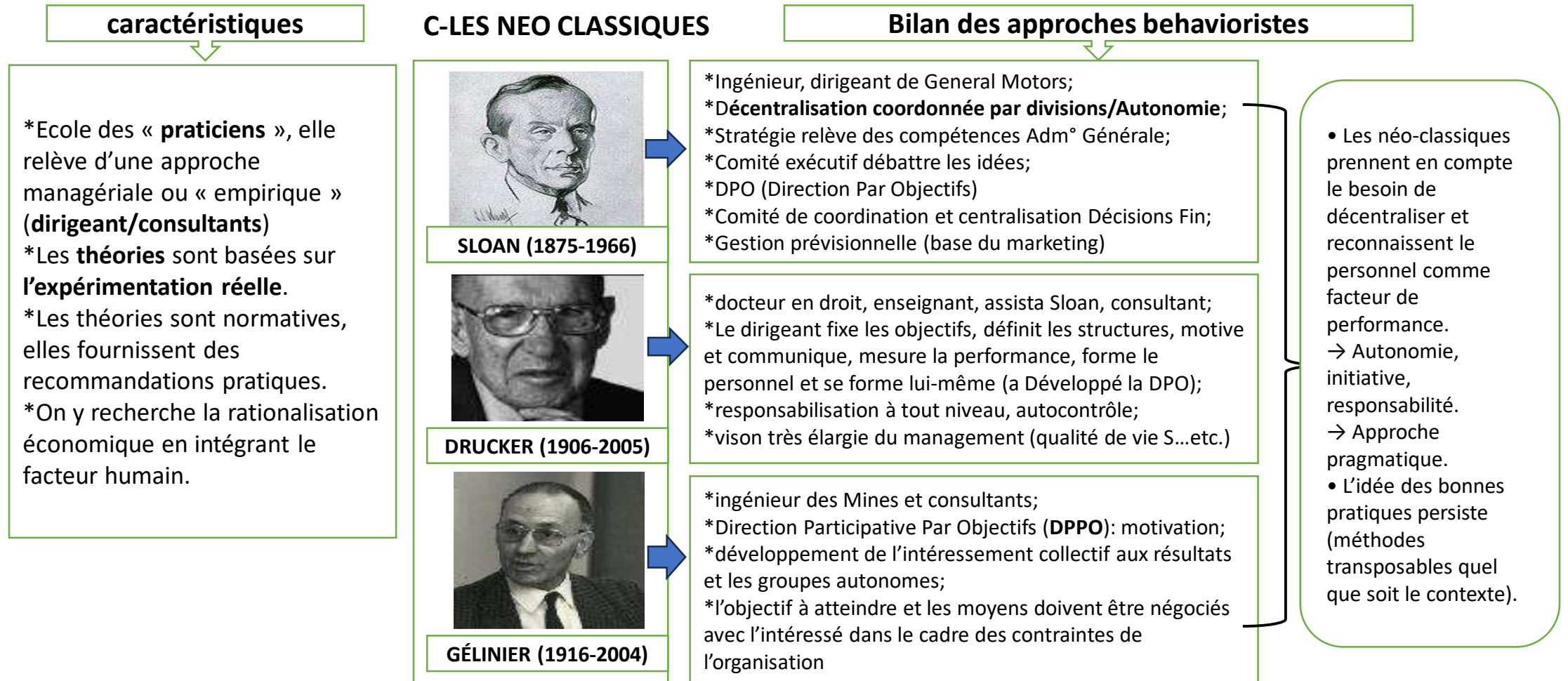
- *Efficacité dépend de «**Formation**» et non spécialisation
- *Etudie **4 styles de direction**:
 - autoritaire** (sanctions)
 - paternaliste** (sanction/récompense)
 - consultatif** (salariés consultés, ne décident pas)
 - participatif** (objectifs fixés au sein des groupes)

- *Même raisonnement de LICKERT;
- *Mais propose théorie de **L'INDIVIDU ADULTE**:
 - Qui se base sur le conflit d'intérêts (Individu/Org);
 - Individu cherche tjrs son développement;
 - IL réagit 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

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

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



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

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



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



Investir dans les technologies de pointe (IA, BD, IoT, Blockchain...etc.)

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

Faire tout cela le plus vite possible, en construisant confiance en celle-ci

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

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

Management (efficacité Organisation)

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



FADILI Moulay Hachem

Gestion (efficacité processus)

- *Gérer, c'est optimiser, atteindre les objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre (efficacité).
- *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:

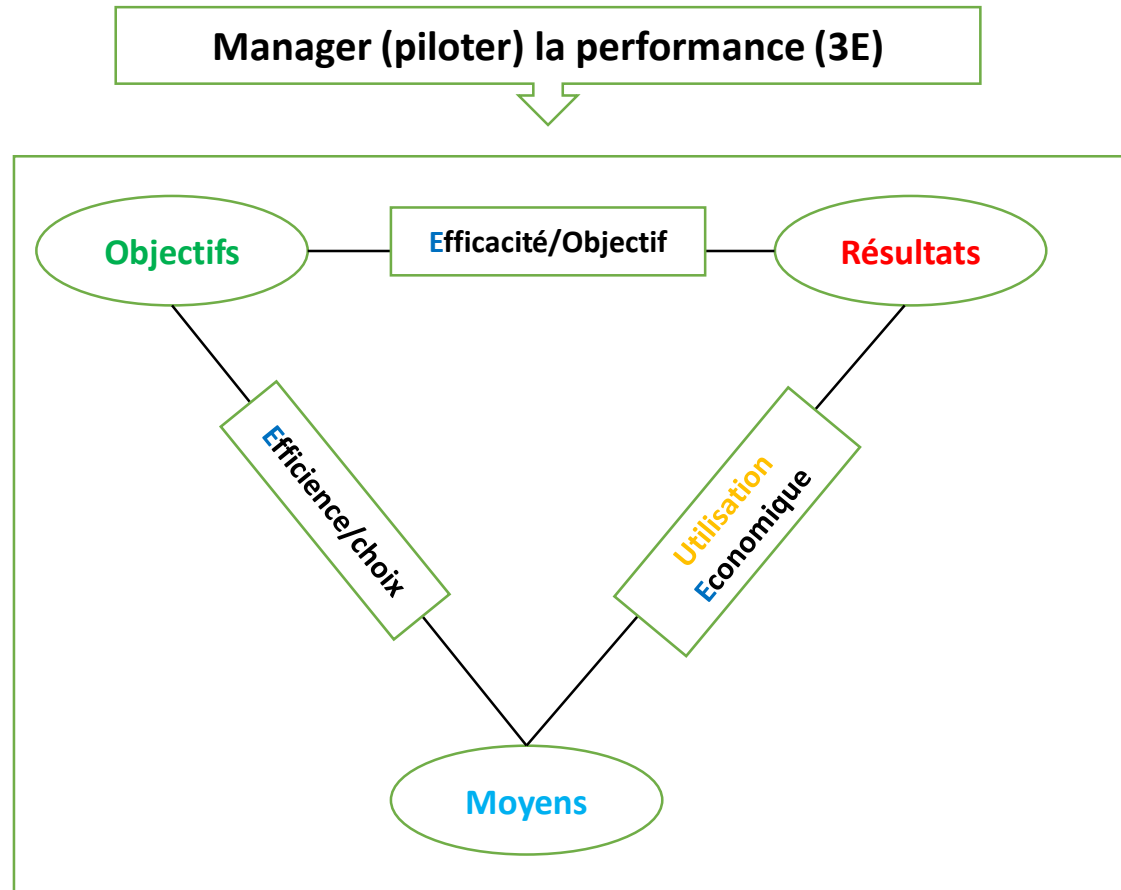
- *Pilotage de l'Σ Tâches quotidiennes des activités courantes, selon certaines priorités et en fonction des différentes contraintes



Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

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

2. Le Management/Manager : définition, 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

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

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

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

- *Fayol n'a jamais mentionné ce concept « manager »; *IL mentionne les **chefs**: « de **brigade** », « **surveillant** »...
- *Stewart: le manager peut « **ne pas être en contrôle d'une équipe** », cela ne le prive pas du statut manager;
- *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 distingué 3 statuts: « **managers traditionnels** » superviseurs, « **non superviseurs** » et « **spécialisés** » professionnellement, qui se rattache à un métier plutôt qu'à une organisation;
- *Mintzberg : « **Top-management** », « **middle-manager** », « **bottom-management** » (absent dans la littérature); il l'observe comme « **un chef d'orchestre** »
- *Whitley: il les observe comme « de personnes *mieux rémunérés* »

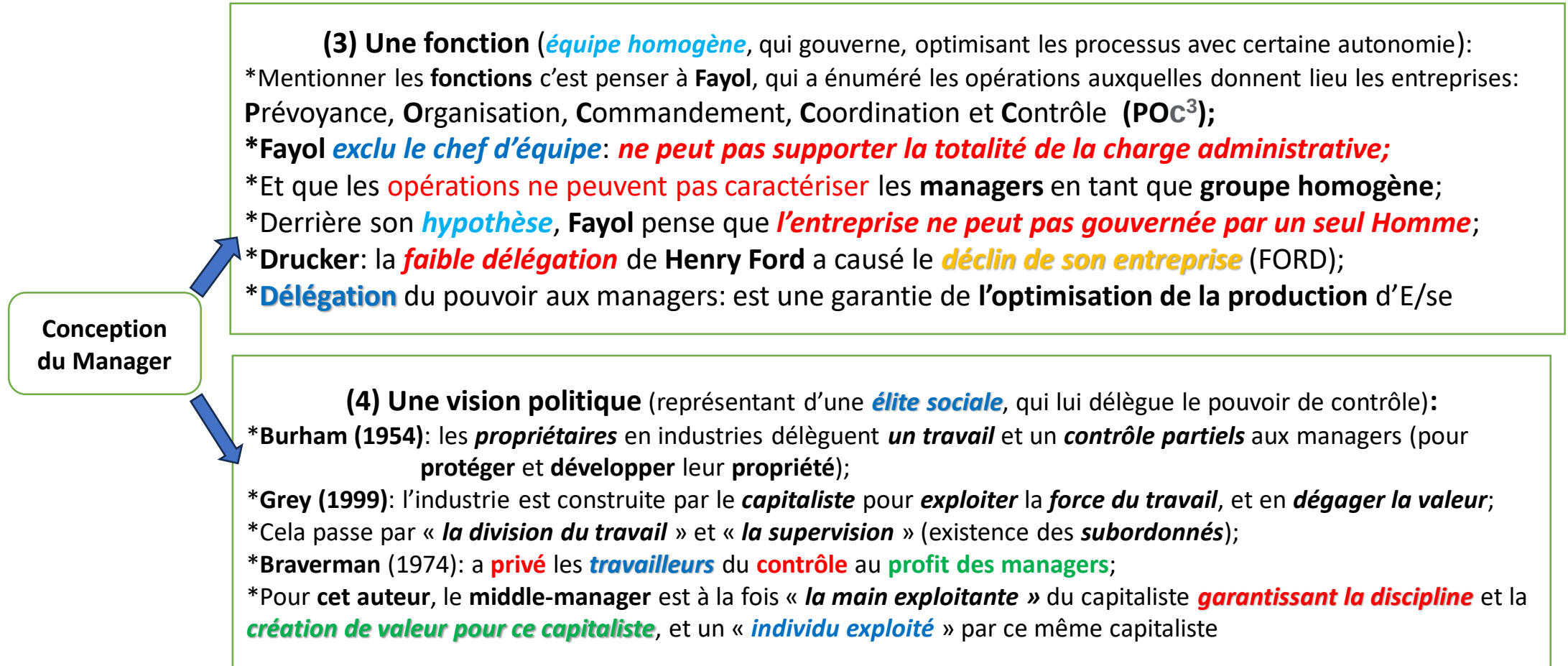
(2) Un Travail: (observer *ce qui font* ces individus, avec *utilisation du journal de bord...et autres outils*)

- *Mintzberg: rythme effréné, traitement des courriers, contacts externes, réunions...etc.
- *Hales: utilisation du temps chez les managers, leur interaction/communication, aspects formels et informels de leur travail avec l'existence du jeu de pouvoir;
- *Mant: pourquoi ne pas considérer la **secrétaire** comme un **manager**, vu *qu'elle soulage le travail de celui-ci* ?



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

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

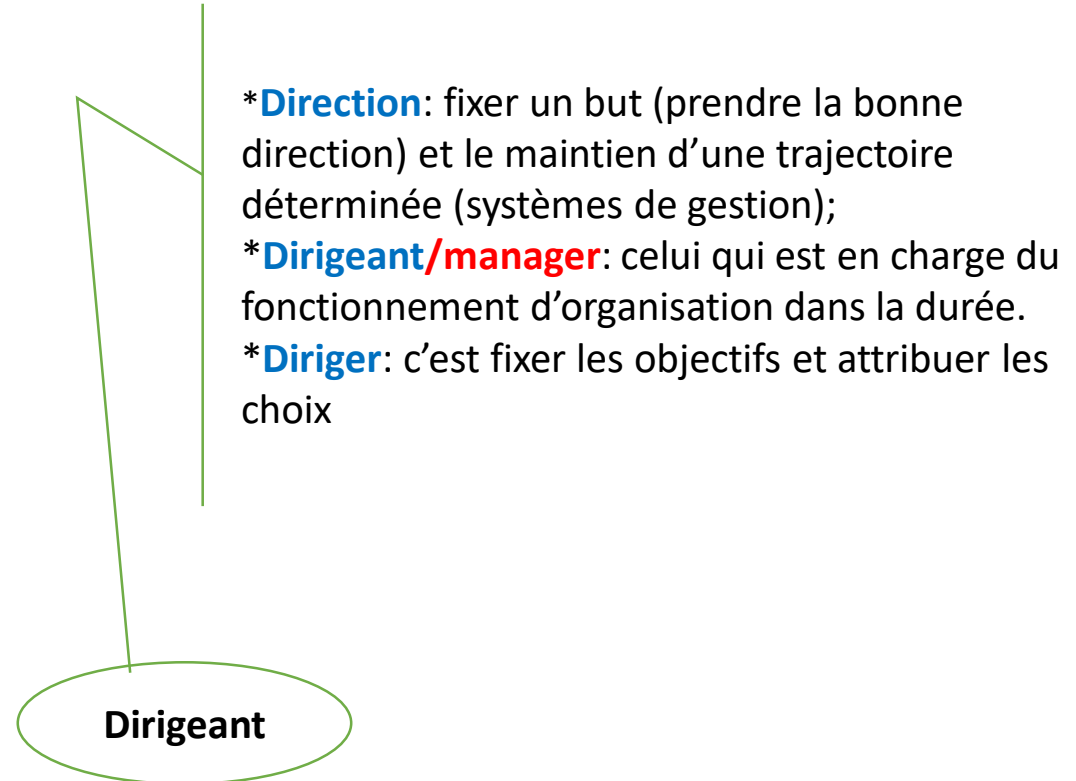


Chapitre 1. Définition des concepts : manager, organisations et leur environnement

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



FADILI Moulay Hachem



Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

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

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



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

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 déclaré 111 milliards de \$. Quelques mois plus 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 entraîné 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 davantage 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** ?

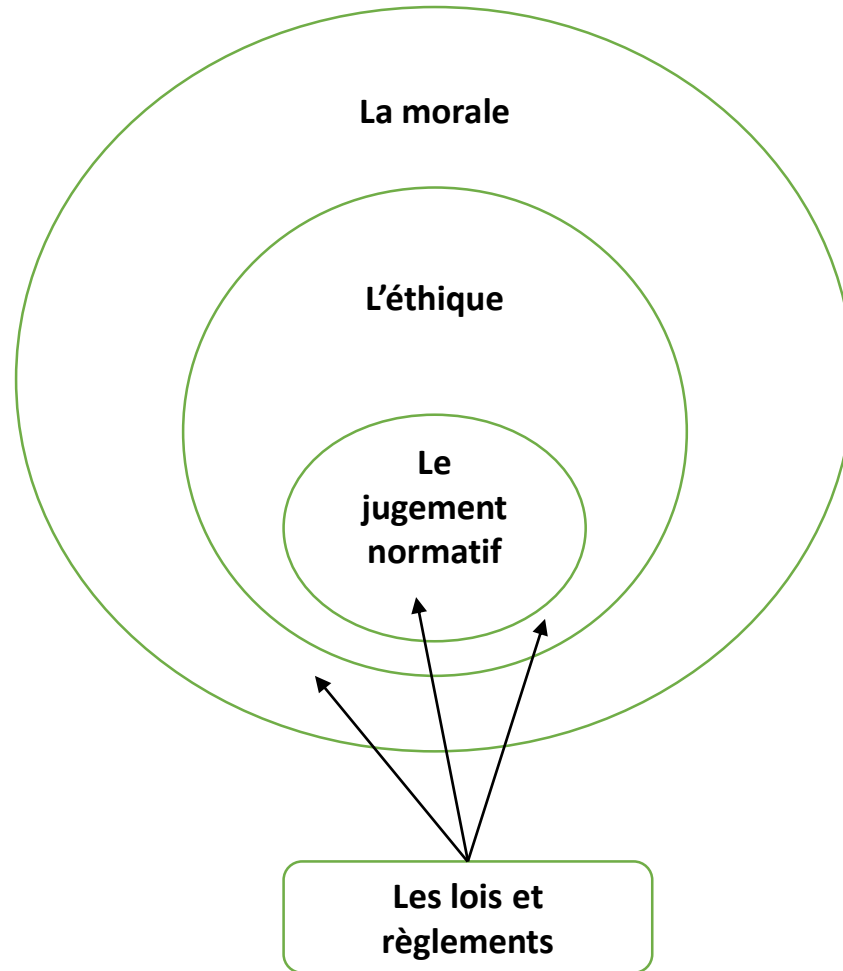
2-En quoi consiste une **décision conforme** à l'éthique, à la morale et à la loi ?

3-Quels sont les **facteurs qui déterminent** l'adoption d'un comportement éthique par les managers ?

4-En quoi **l'éthique** et la **culture** d'une organisation sont **indissociables** ?

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

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

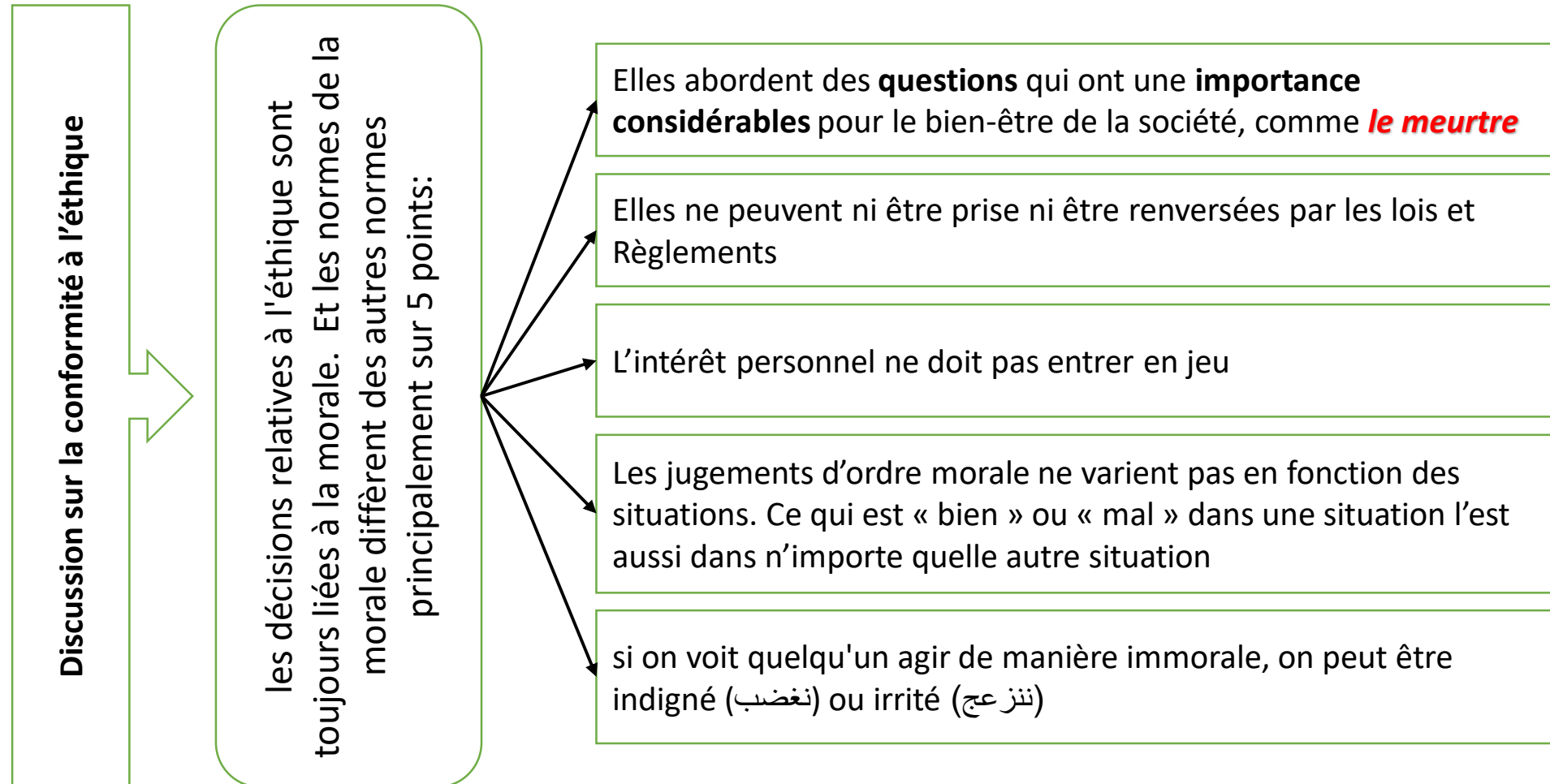
L'éthique est la conformité aux normes sur lesquelles se fondent les décisions et les comportements. C'est une discipline appliquée et normative qui propose de telles règles

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

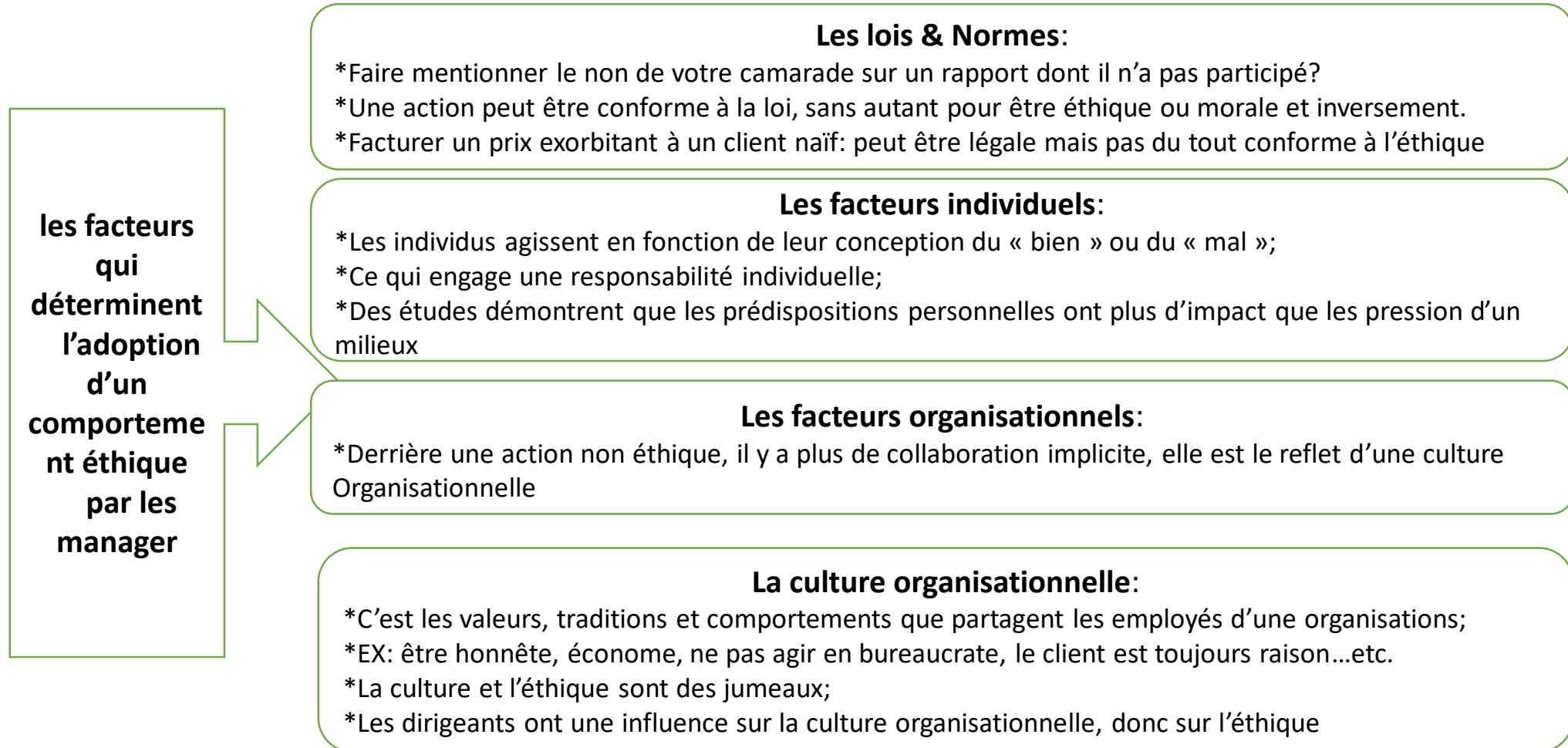
Chapitre 1. Définition des concepts : manager, organisations et leur environnement

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



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

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

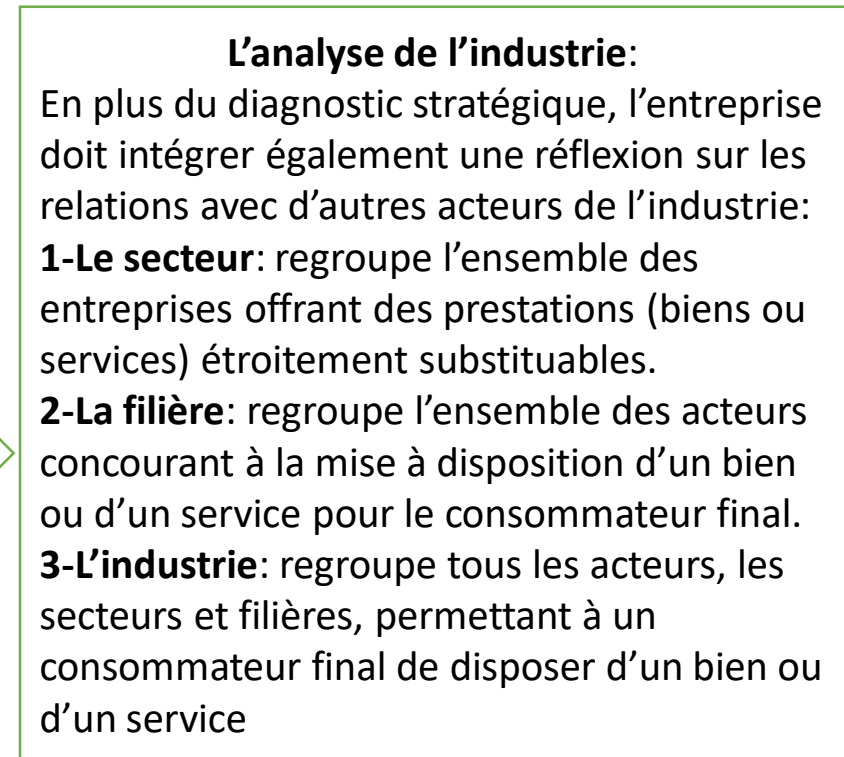
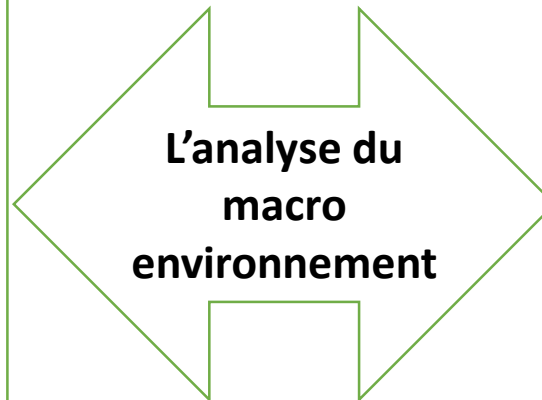
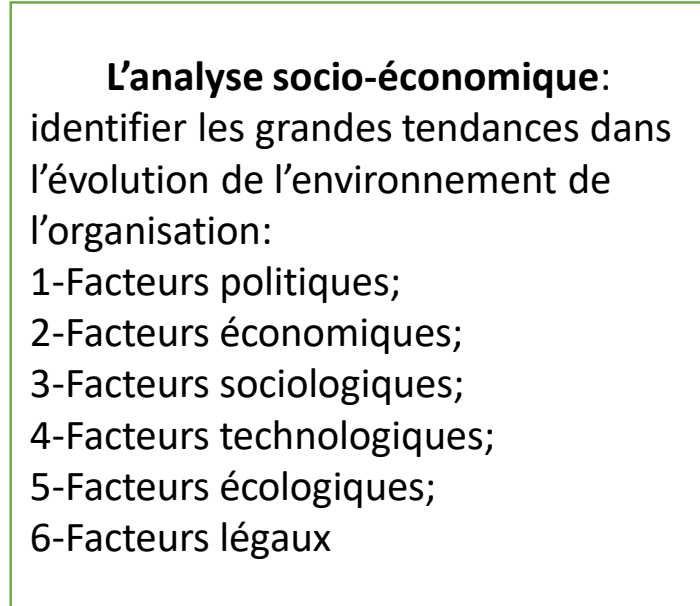


Chapitre 1. Définition des concepts : manager, organisations et leur environnement

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** : aller du général (macro) au particulier (**analyse du secteur**), impacts sur les organisations et les managers

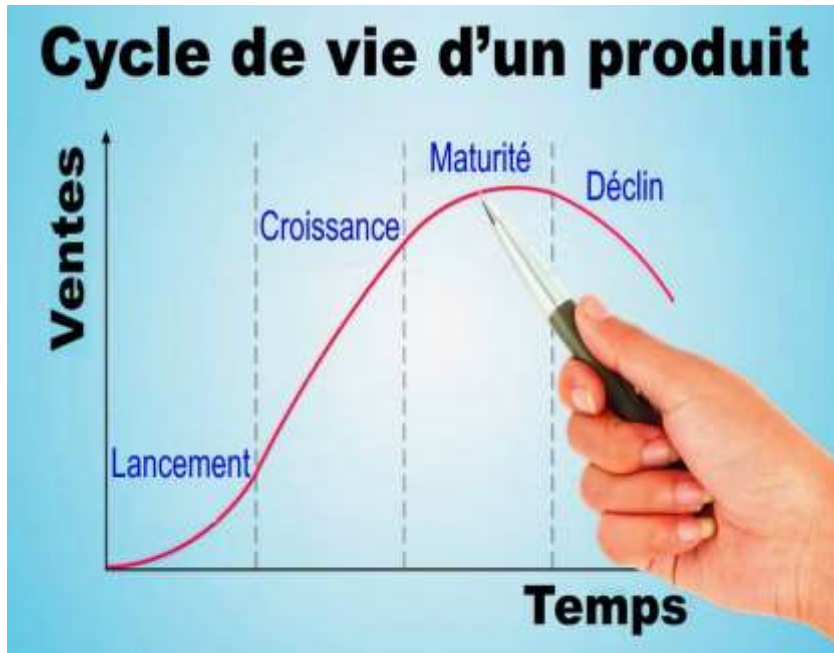


Chapitre 1. Définition des concepts : manager, organisations et leur environnement

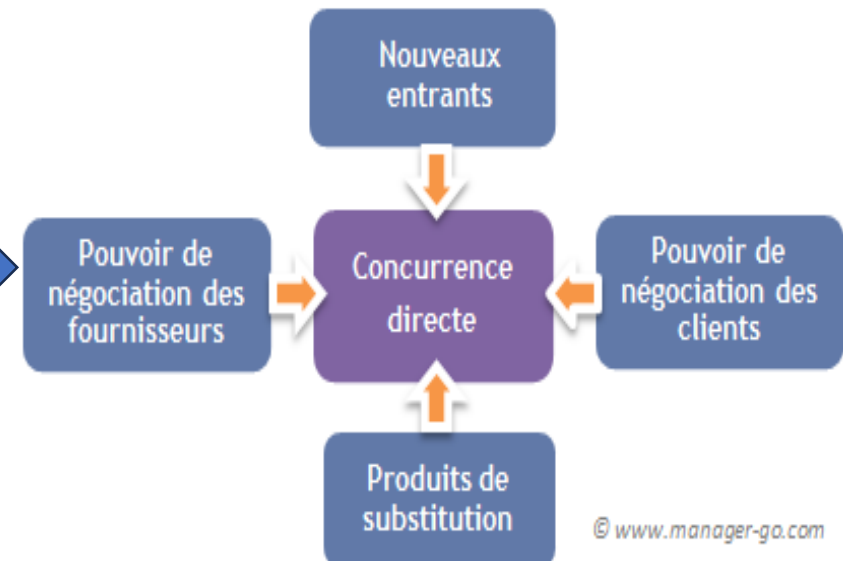
1. **Les organisations** : caractéristiques, définition, typologie, écoles de pensée, évolution et tendance

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

3. **L'Environnement** : aller du général (macro) au particulier ([analyse du secteur](#)), le « business model »
impacts sur les organisations et les managers

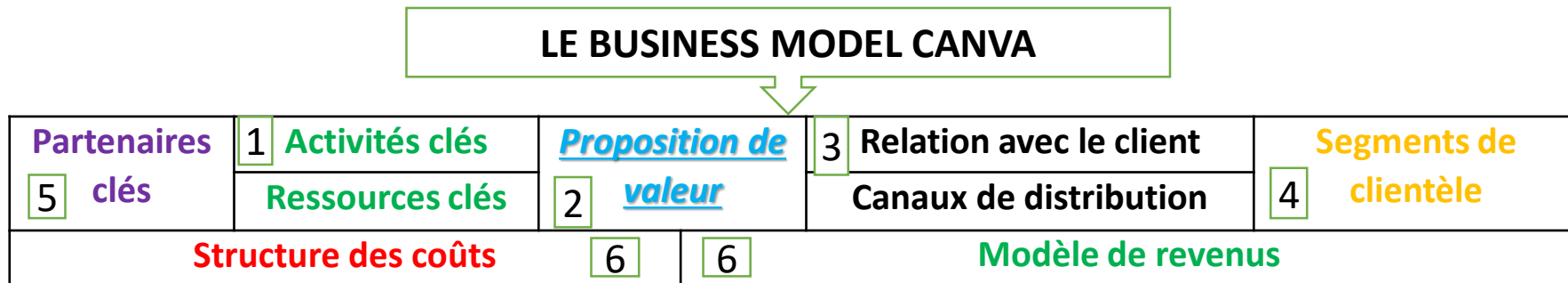
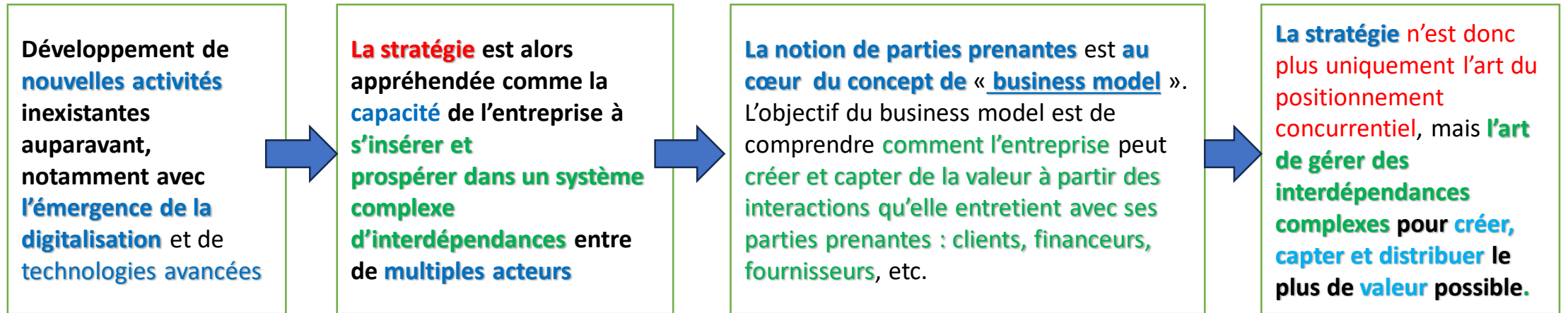


Les 5 forces de Porter



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

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



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

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 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 « **la gouvernance** »



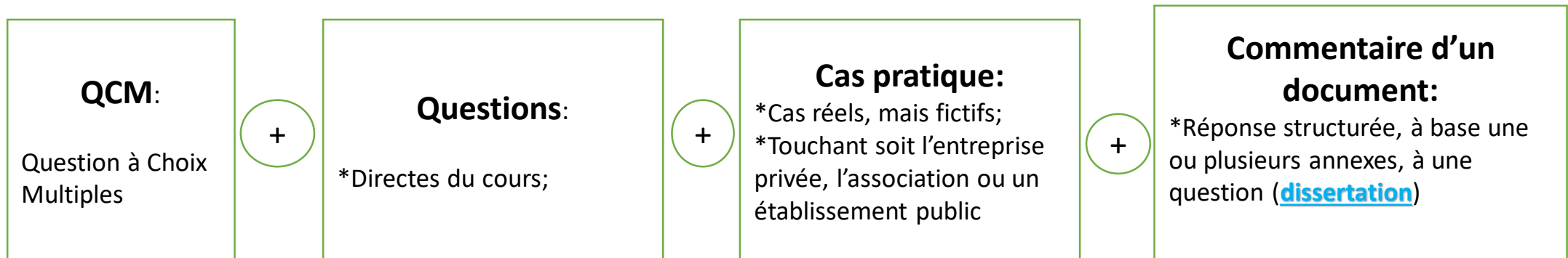
Le gouvernement peut se définir comme l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées

	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)

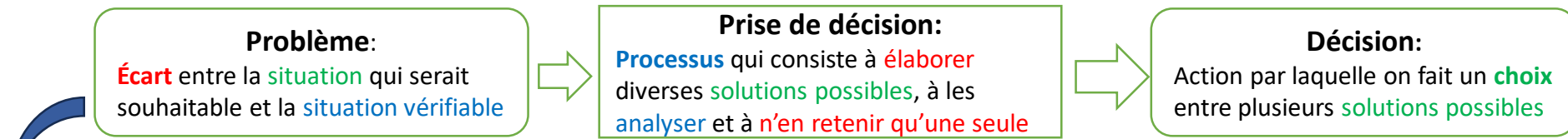


Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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, 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

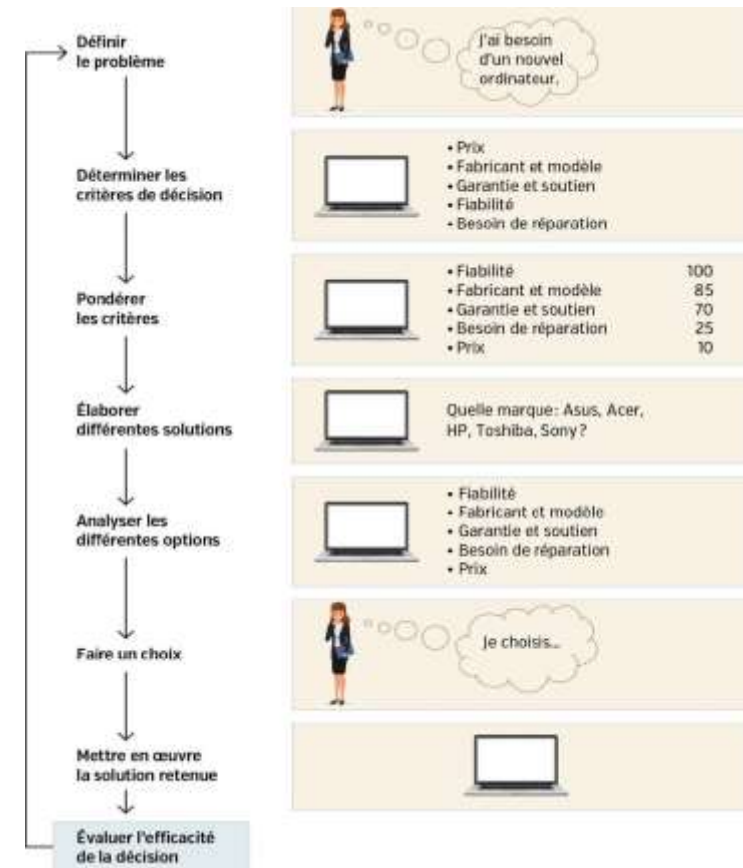
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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



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 contrôler ? Quand un écart de rendement est significatif ? Quel type de système d'information est nécessaire ?

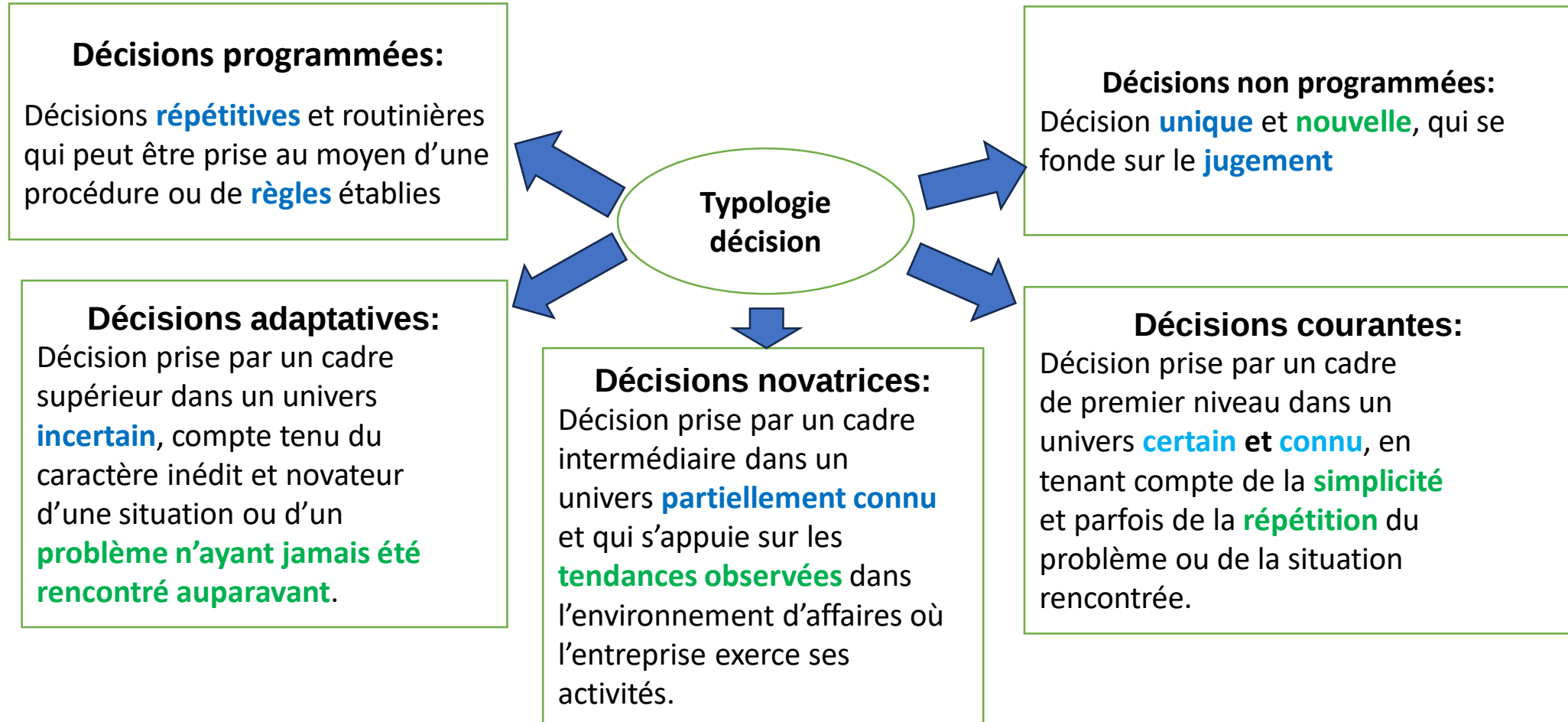
FADILI Moulay Hachem



Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

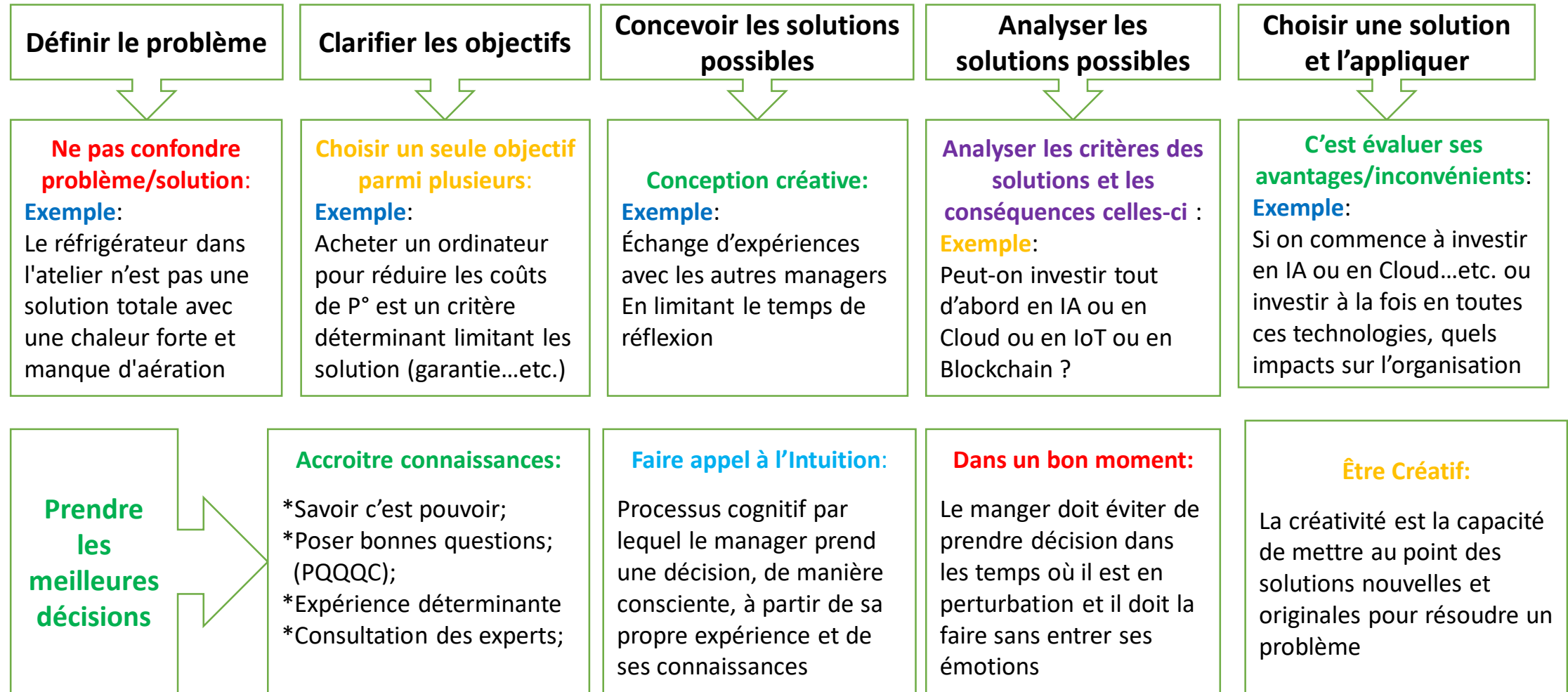
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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



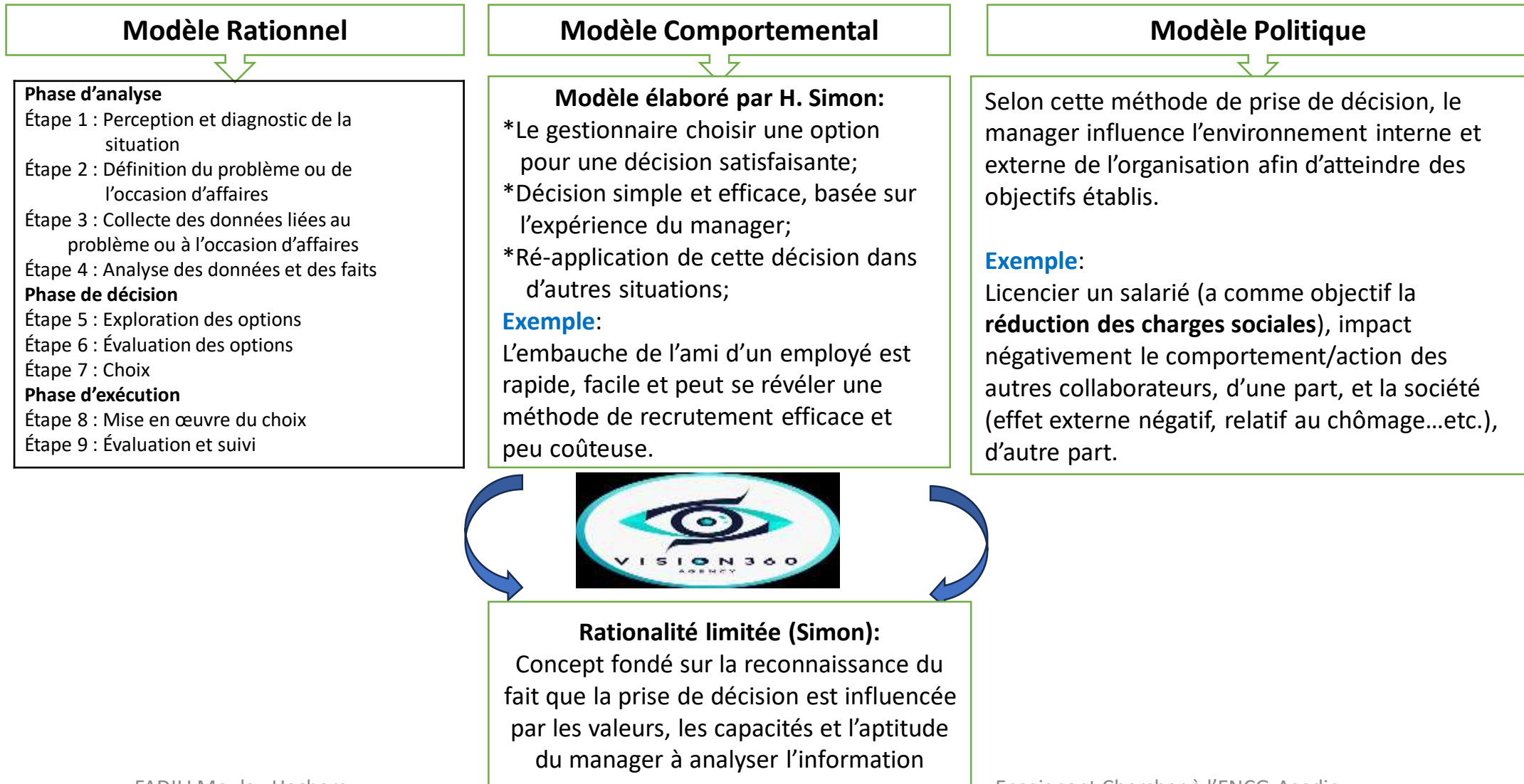
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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



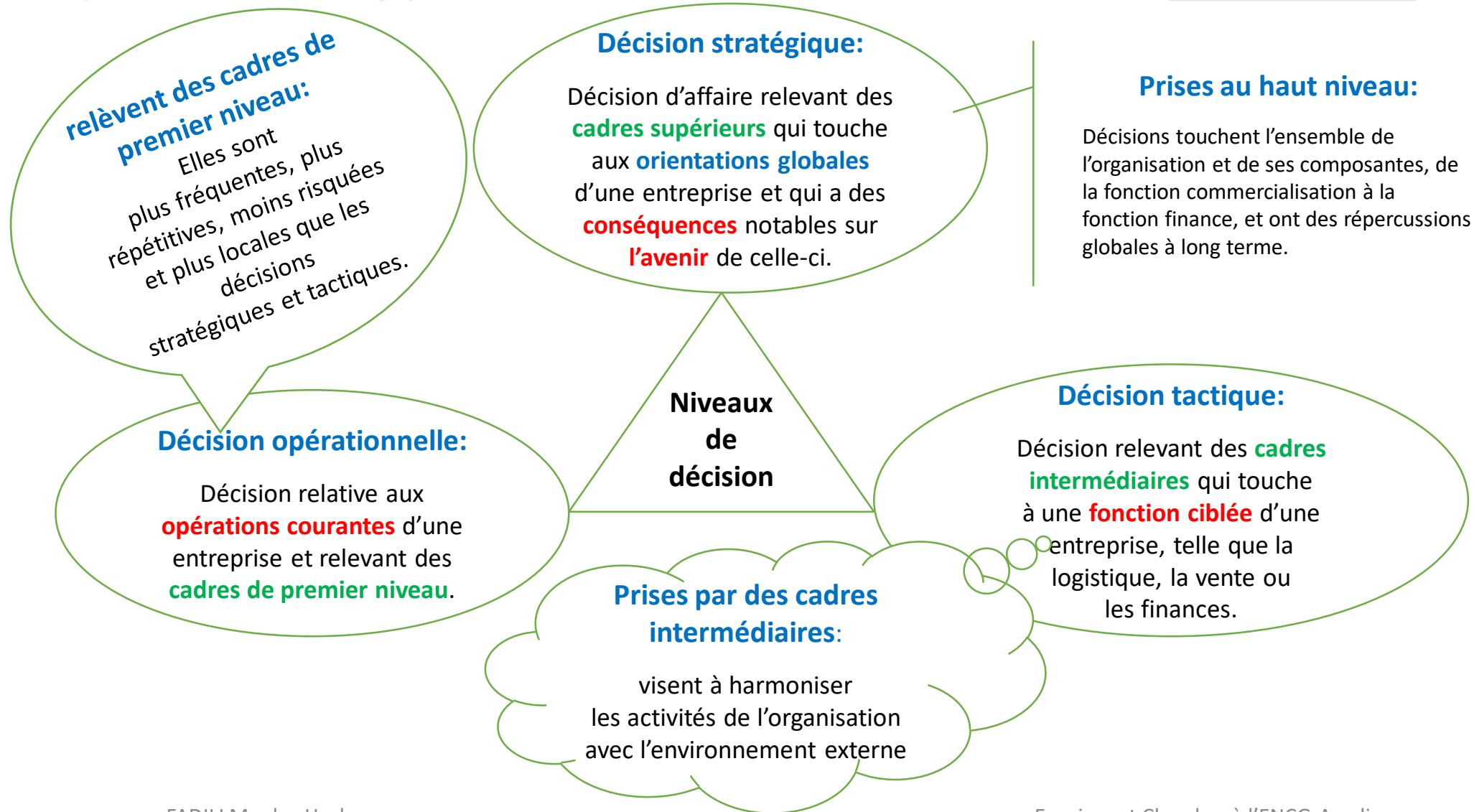
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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



Chapitre 2. PLANIFIER (1)

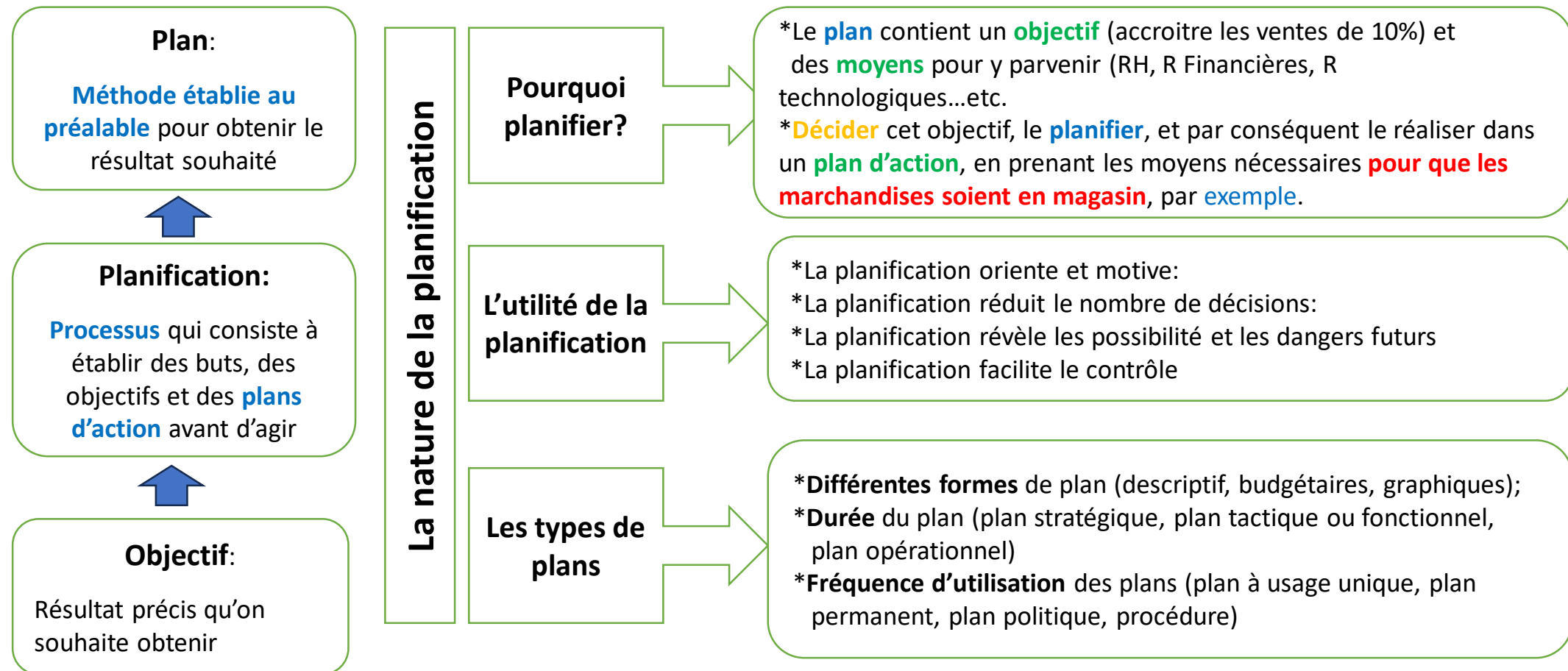
1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites, niveaux de décision



Chapitre 2. PLANIFIER (1)

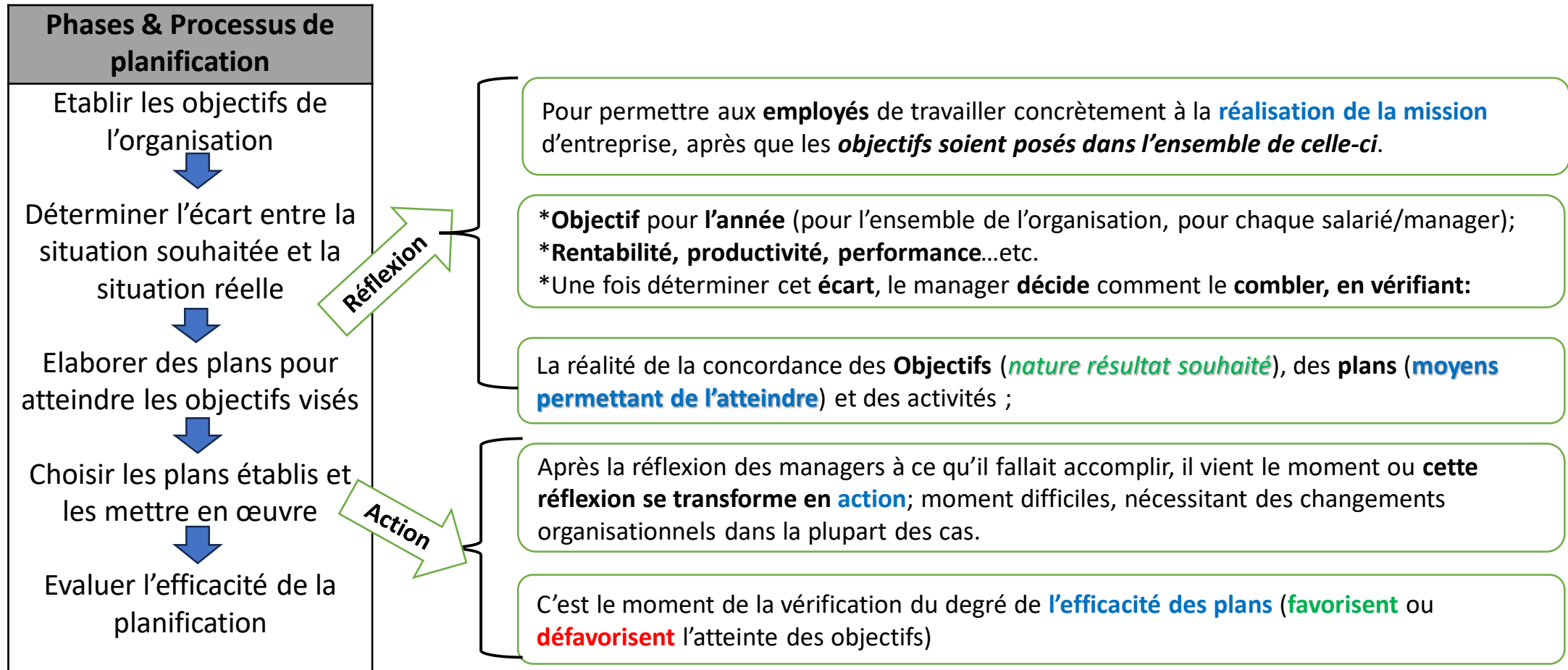
1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites

2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action



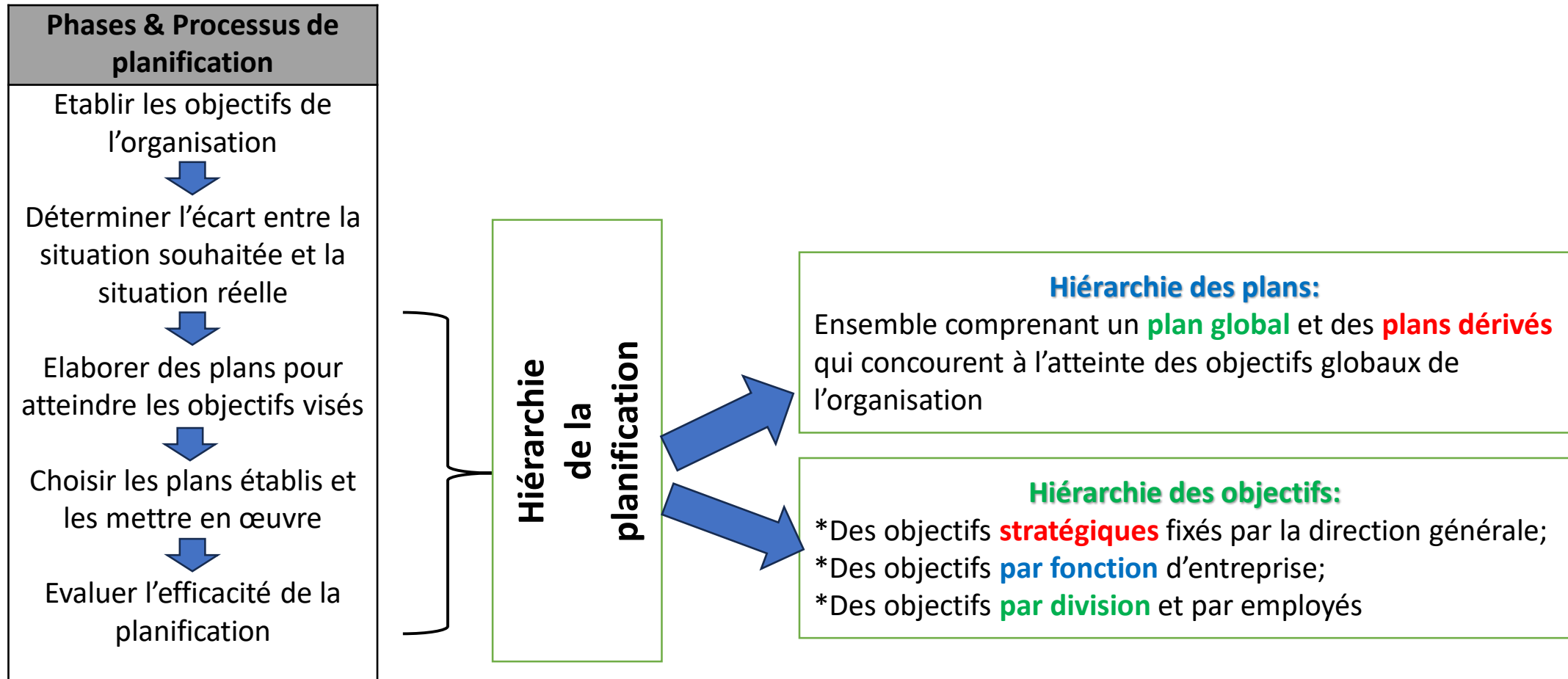
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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, planification en action



Chapitre 2. PLANIFIER (1)

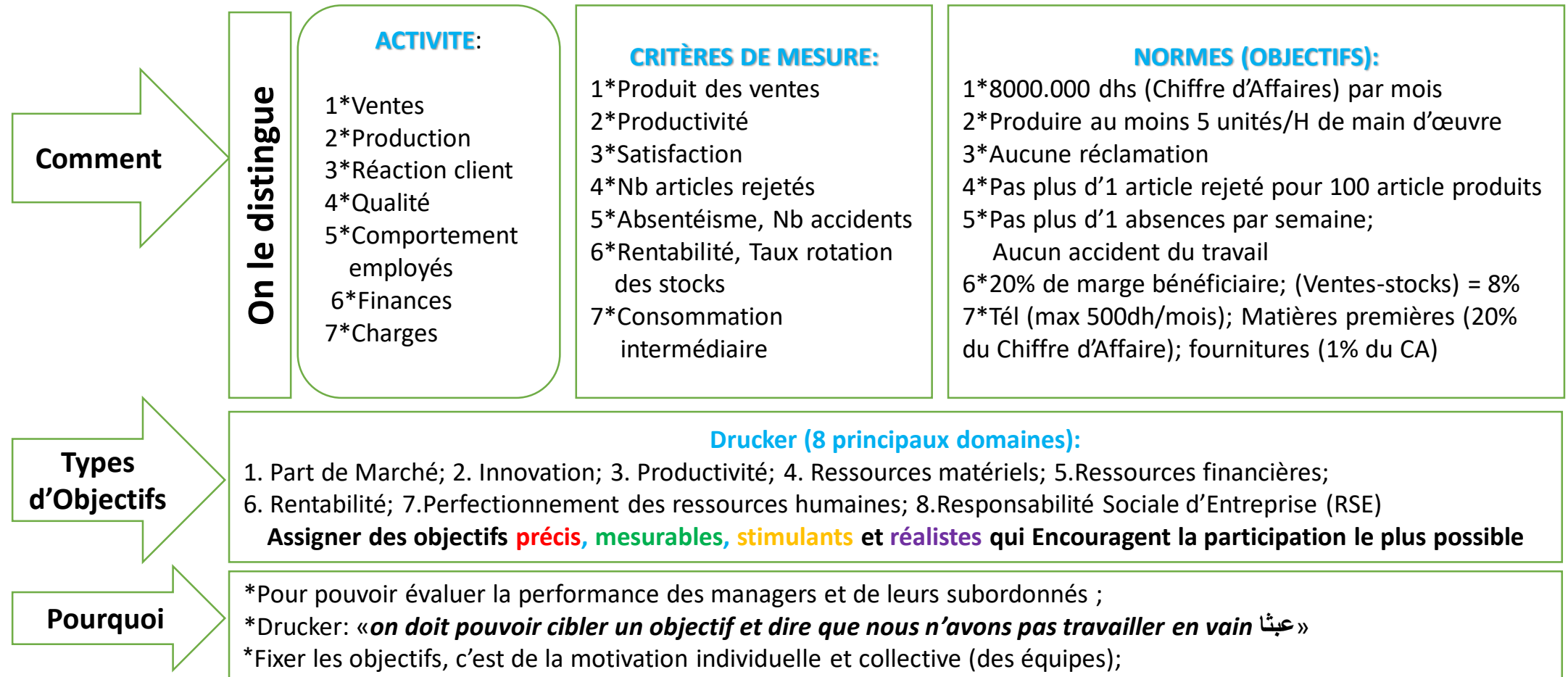
1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites
2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action



Chapitre 2. PLANIFIER (1)

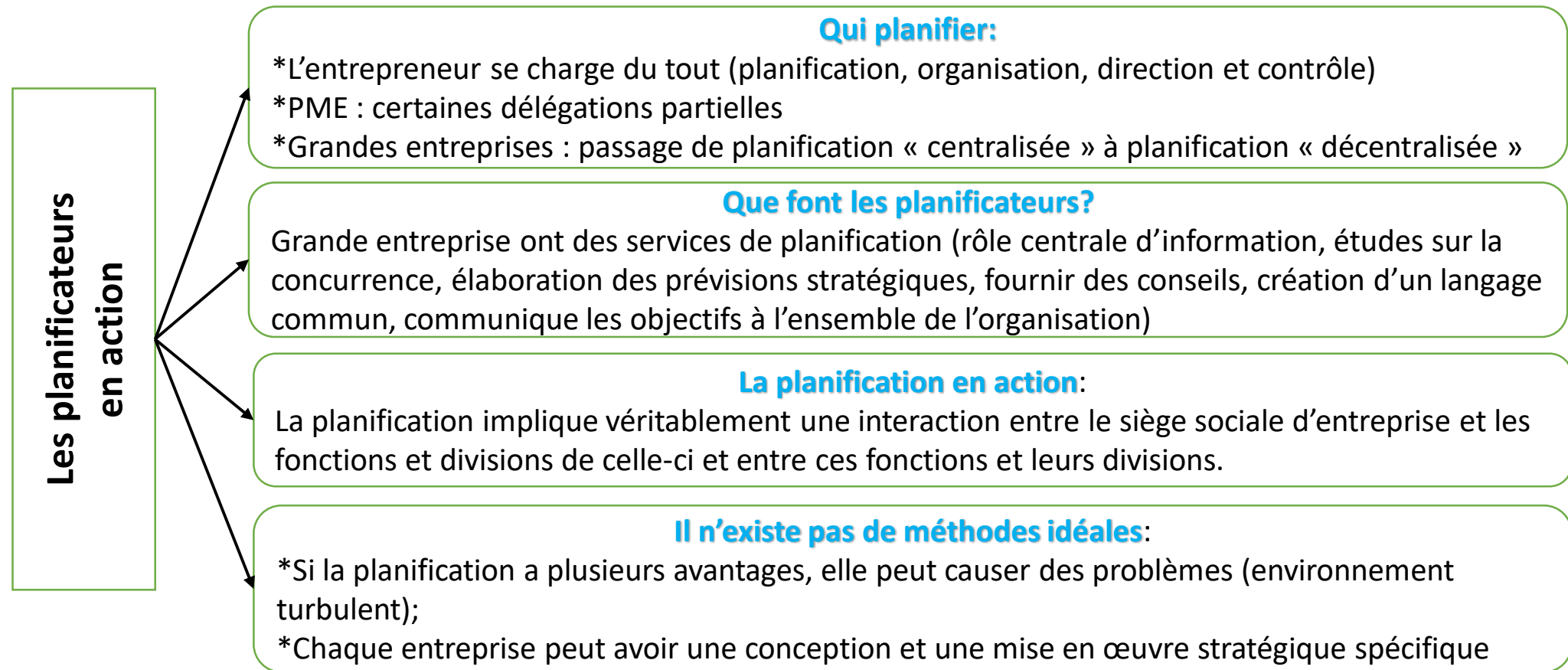
1. La prise de décision stratégique : processus, modèles de prise de décision et leurs limites

2. La fixation des objectifs : planification et sa nature, gestion prévisionnelle et fixation des objectifs, planification en action



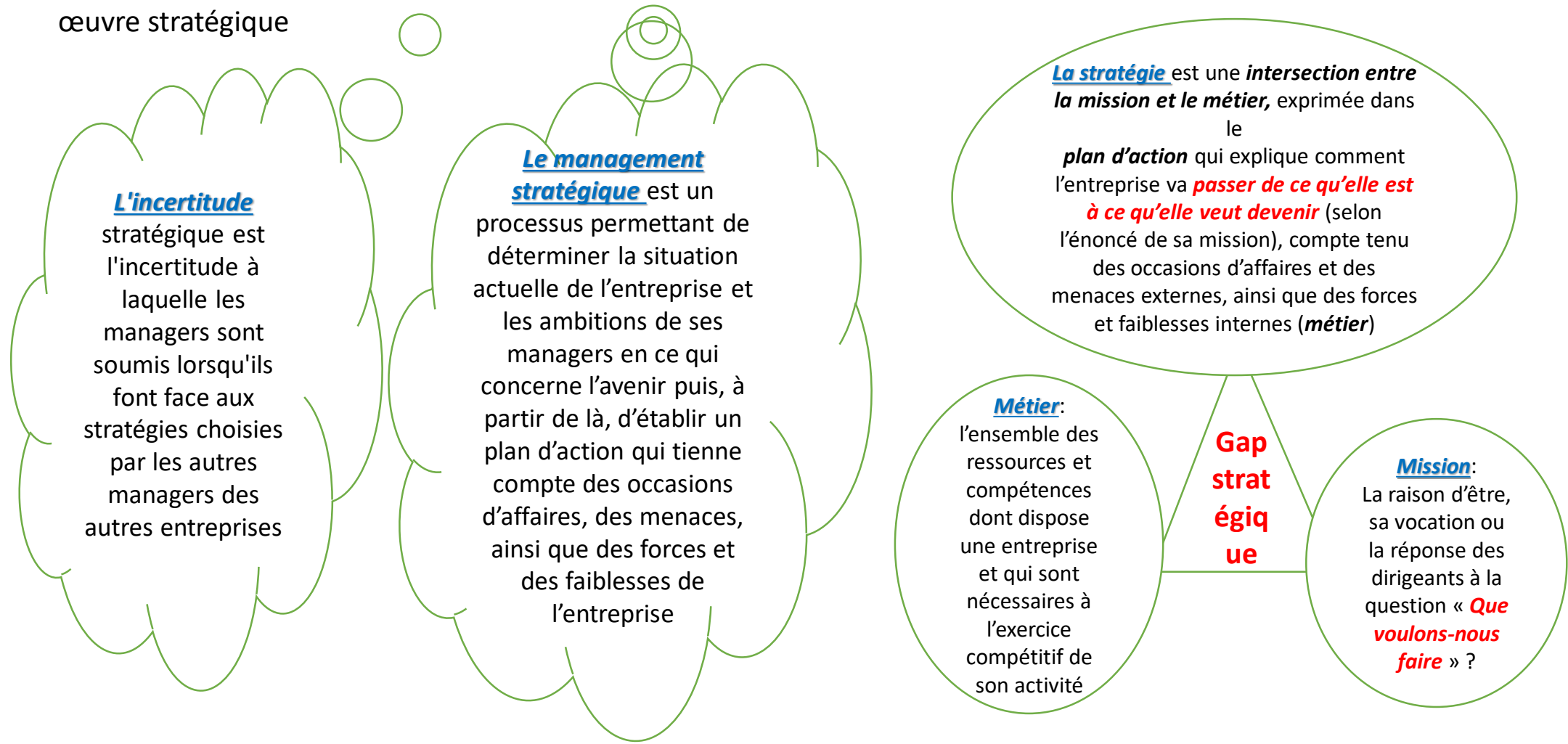
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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, planification en action



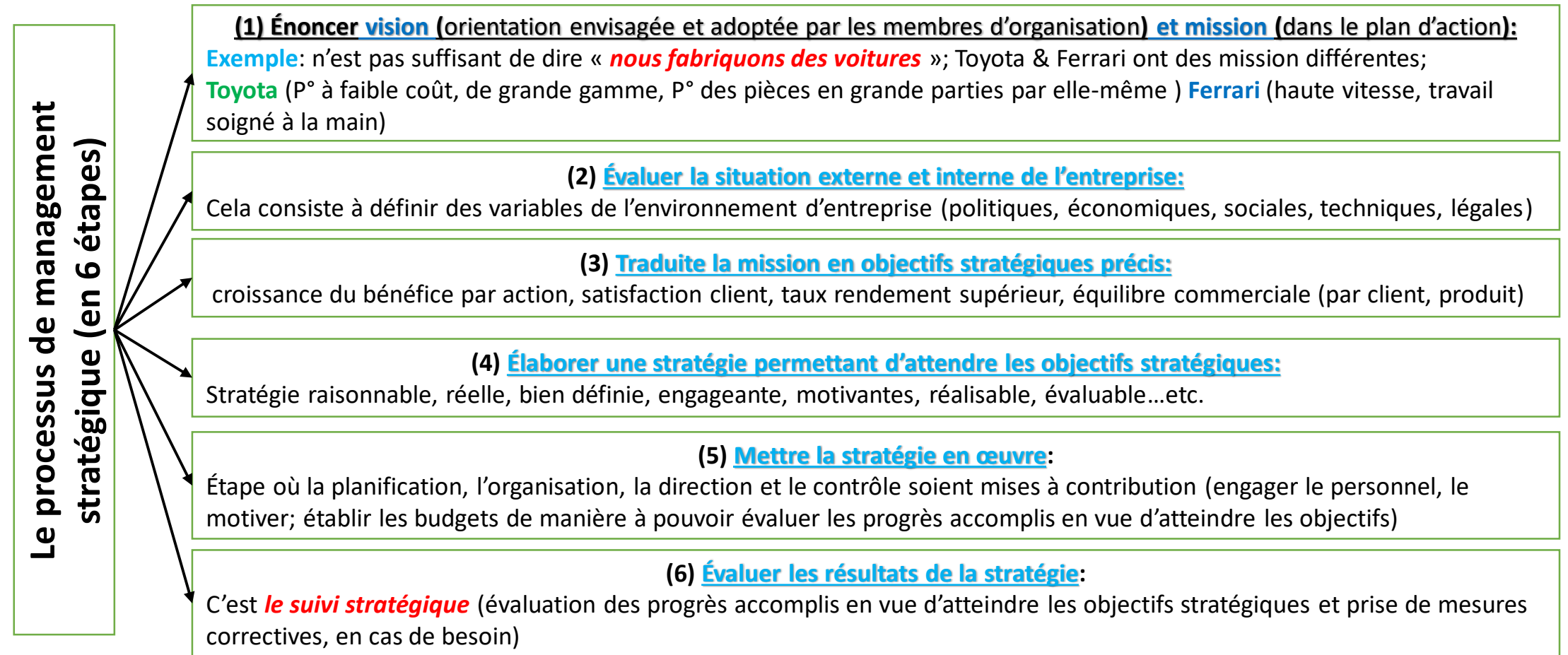
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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



Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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)



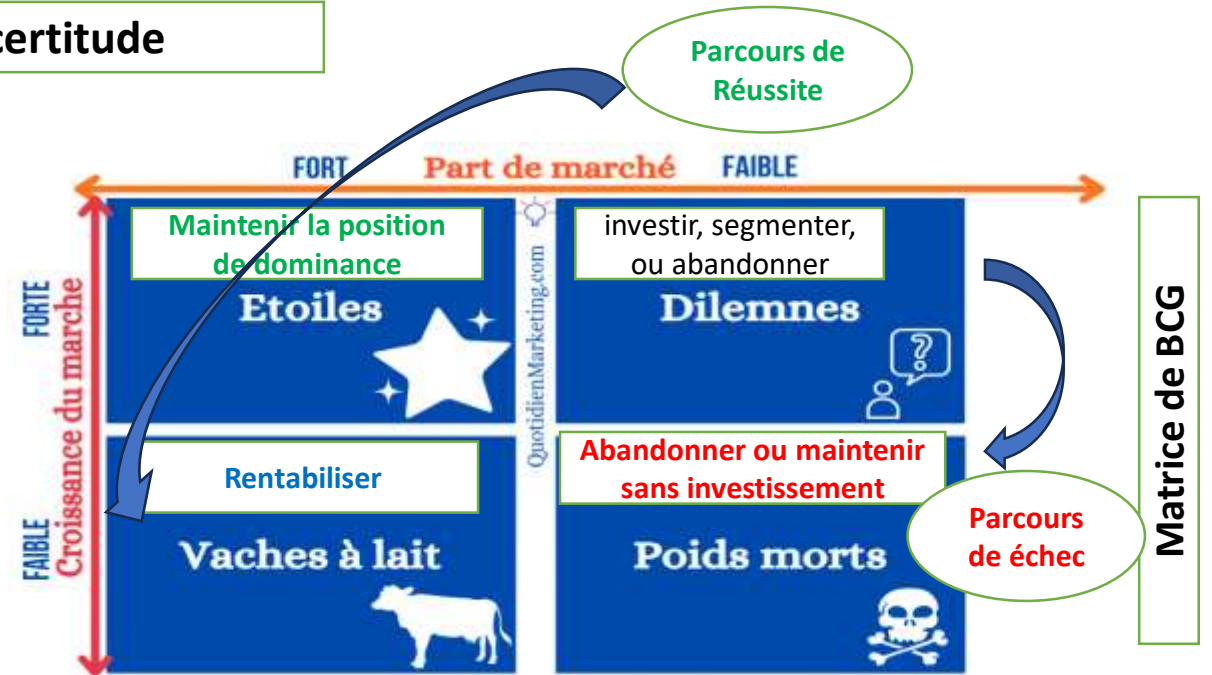
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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)

Stratégie & Incertitude

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

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

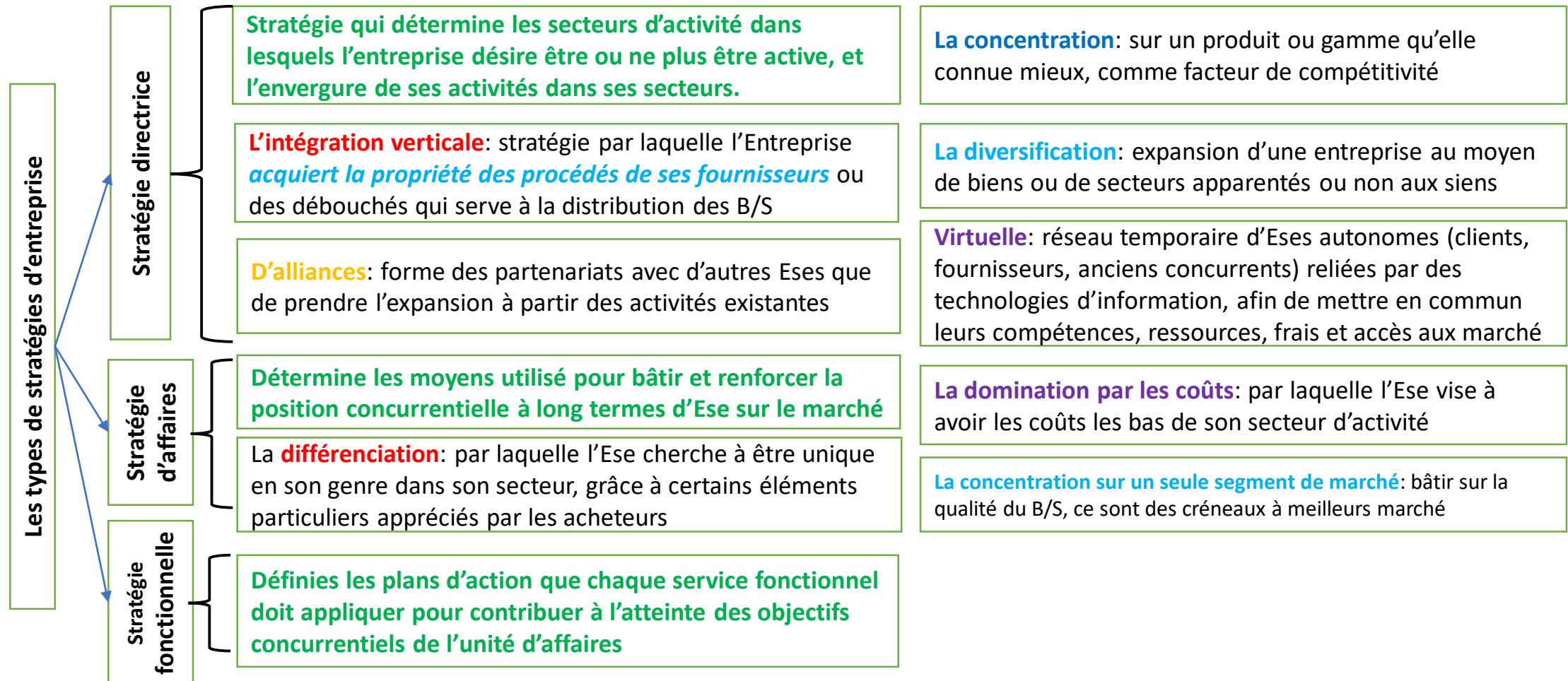


L'analyse comparative:

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

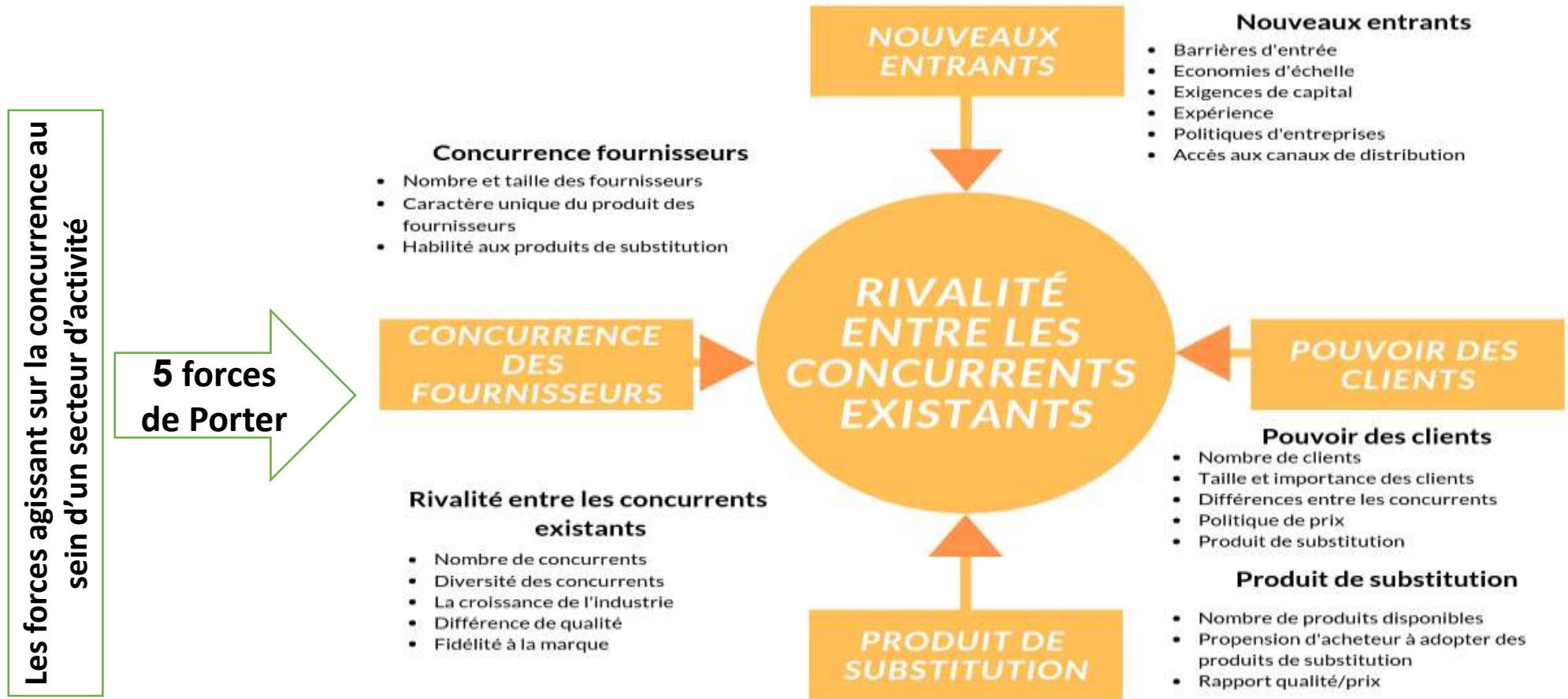
Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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)



Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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)



Chapitre 2. PLANIFIER (1)

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)

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

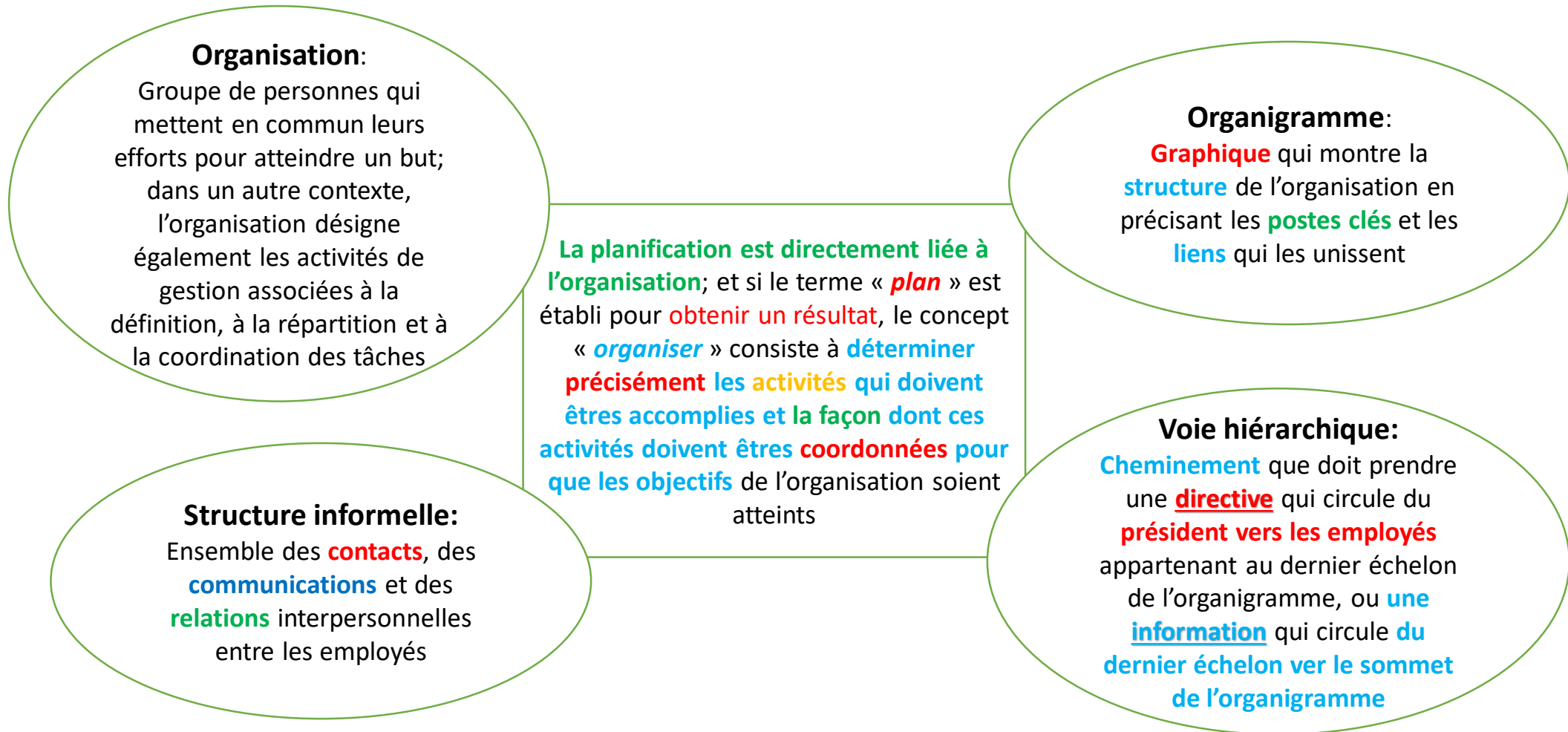
*en plus de la concordance stratégie/activités l'aspect humain du management est capital;
***le management par le sens**: selon une étude, **83%** (les salariés comprennent les objectifs stratégiques) **87%** (savent en quoi consiste leur propres responsabilité)
***malheureusement**, la plupart des employeurs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

Chapitre 3. ORGANISER (2)

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

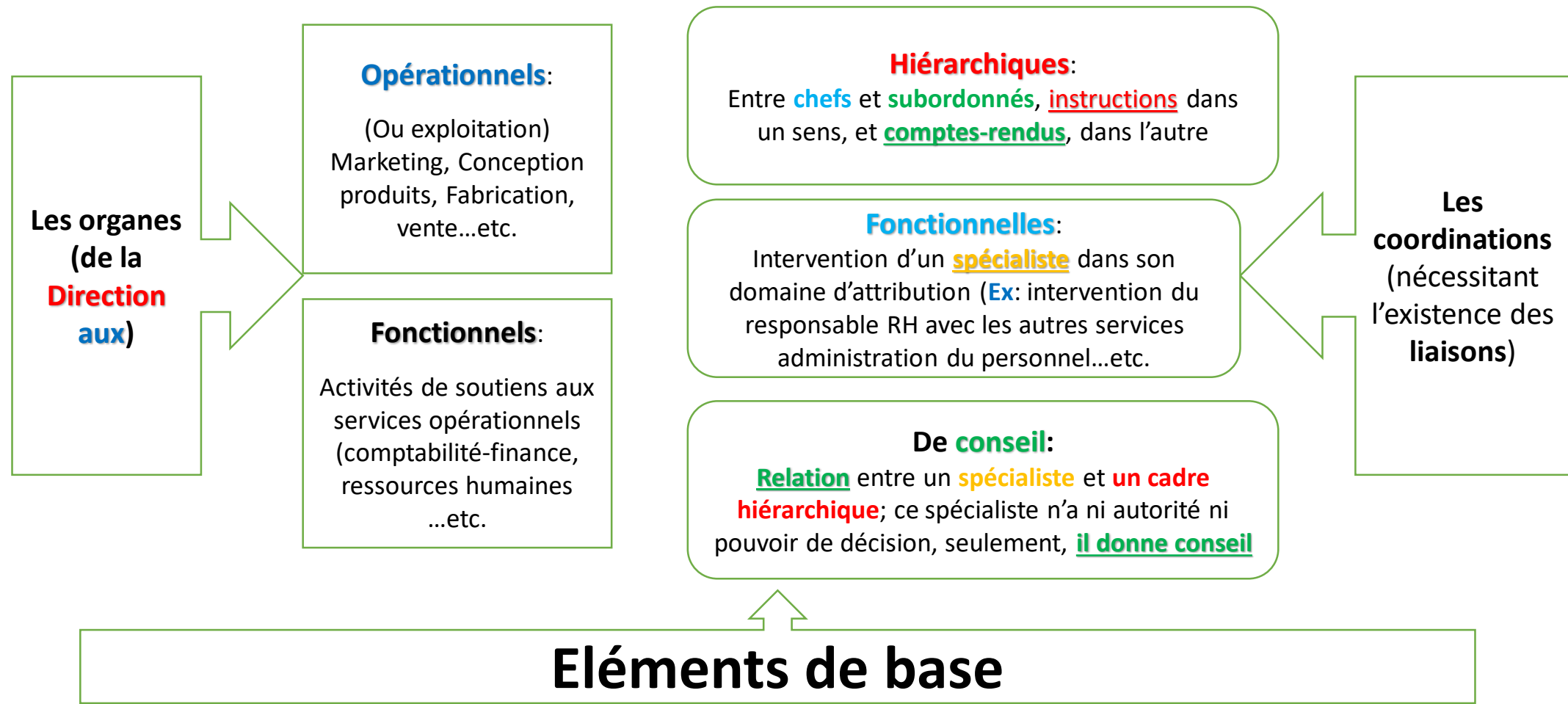
Chapitre 3. ORGANISER (2)

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales



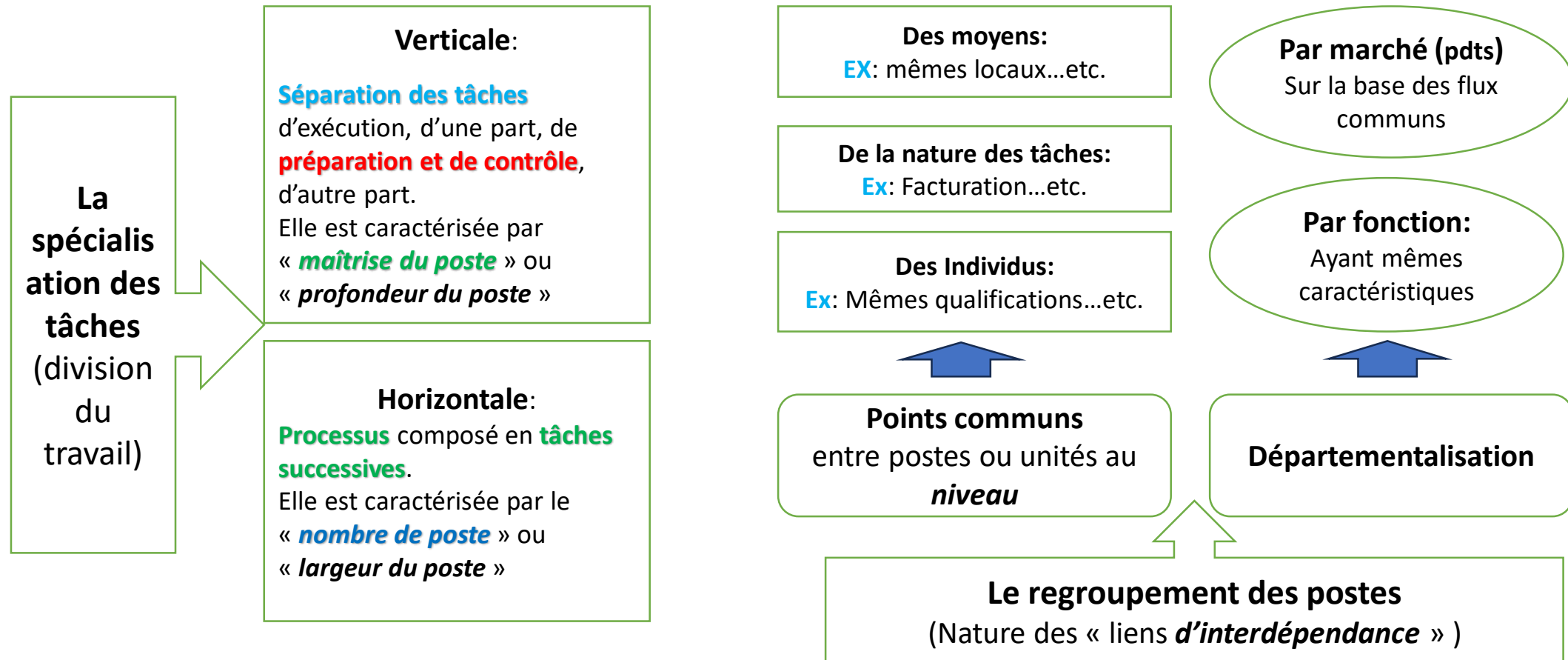
Chapitre 3. ORGANISER (2)

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales



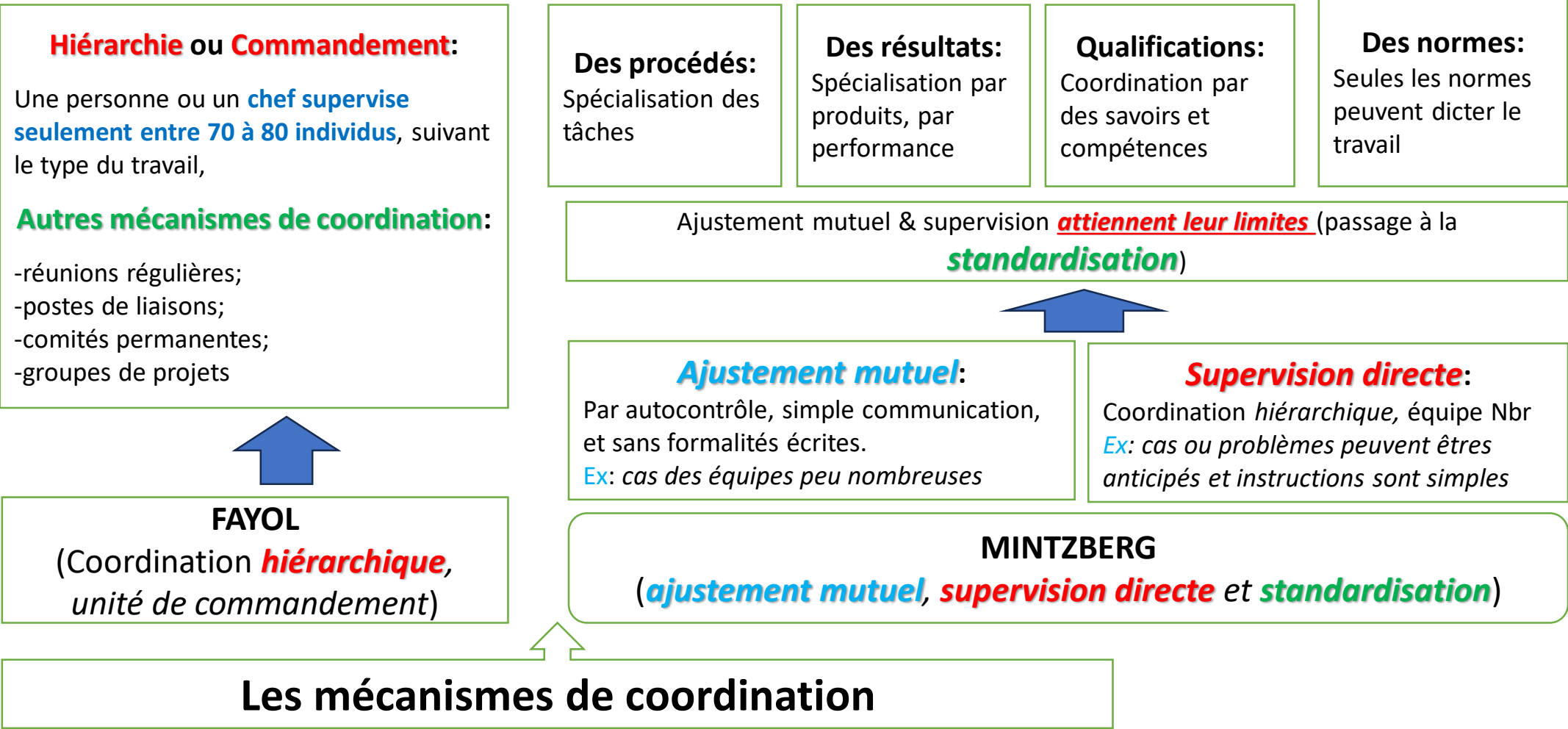
Chapitre 3. ORGANISER (2)

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales



Chapitre 3. ORGANISER (2)

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales



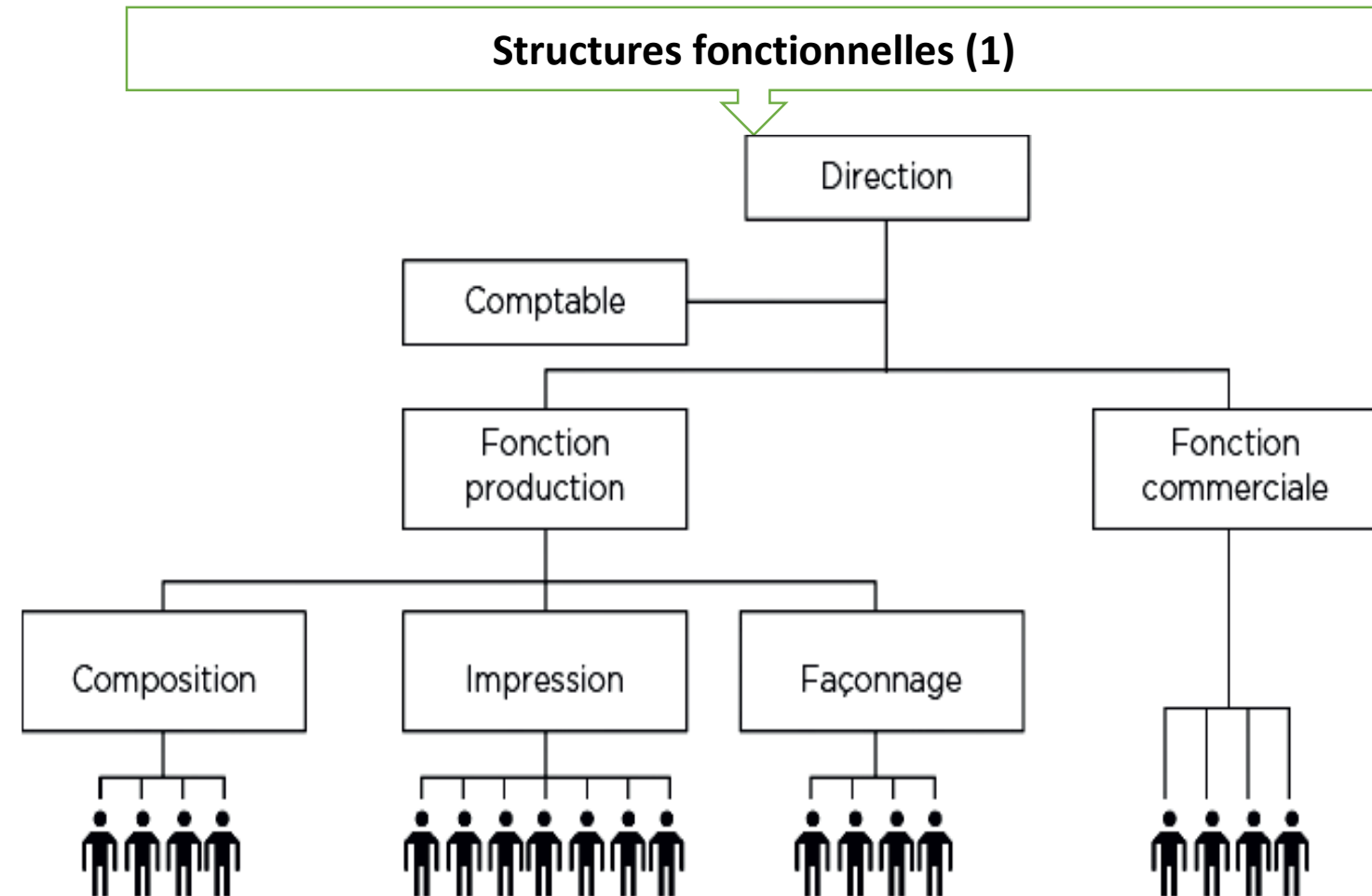
Chapitre 3. ORGANISER (2)

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**

Limites de la conception de
FAYOL /TAYLOR

FADILI Moulay Hachem



Enseignant Chercher à l'ENCG-Agadir

Chapitre 3. ORGANISER (2)

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 partagent 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 ce 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;

Chapitre 3. ORGANISER (2)

1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

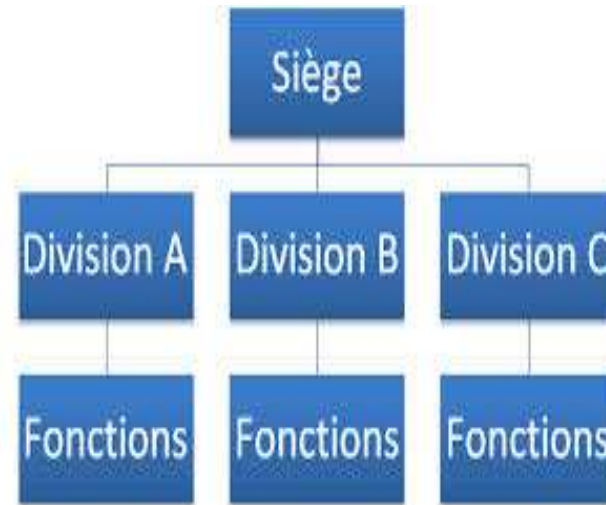
Liberté de gestion

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 trouver **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 changements 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

Chapitre 3. ORGANISER (2)

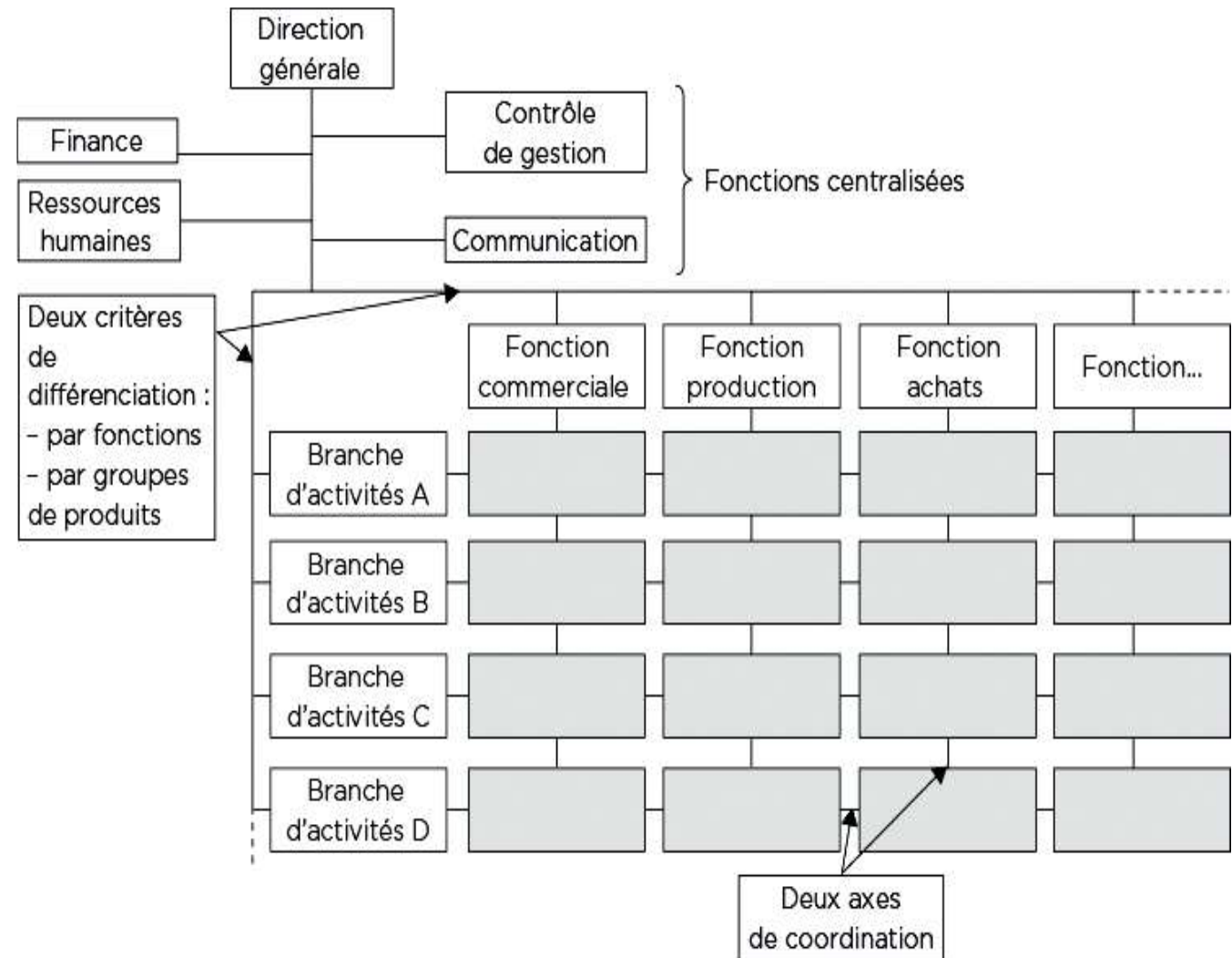
1. Les structures fondamentales : caractéristiques et structures fondamentales

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

Chapitre 3. ORGANISER (2)

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

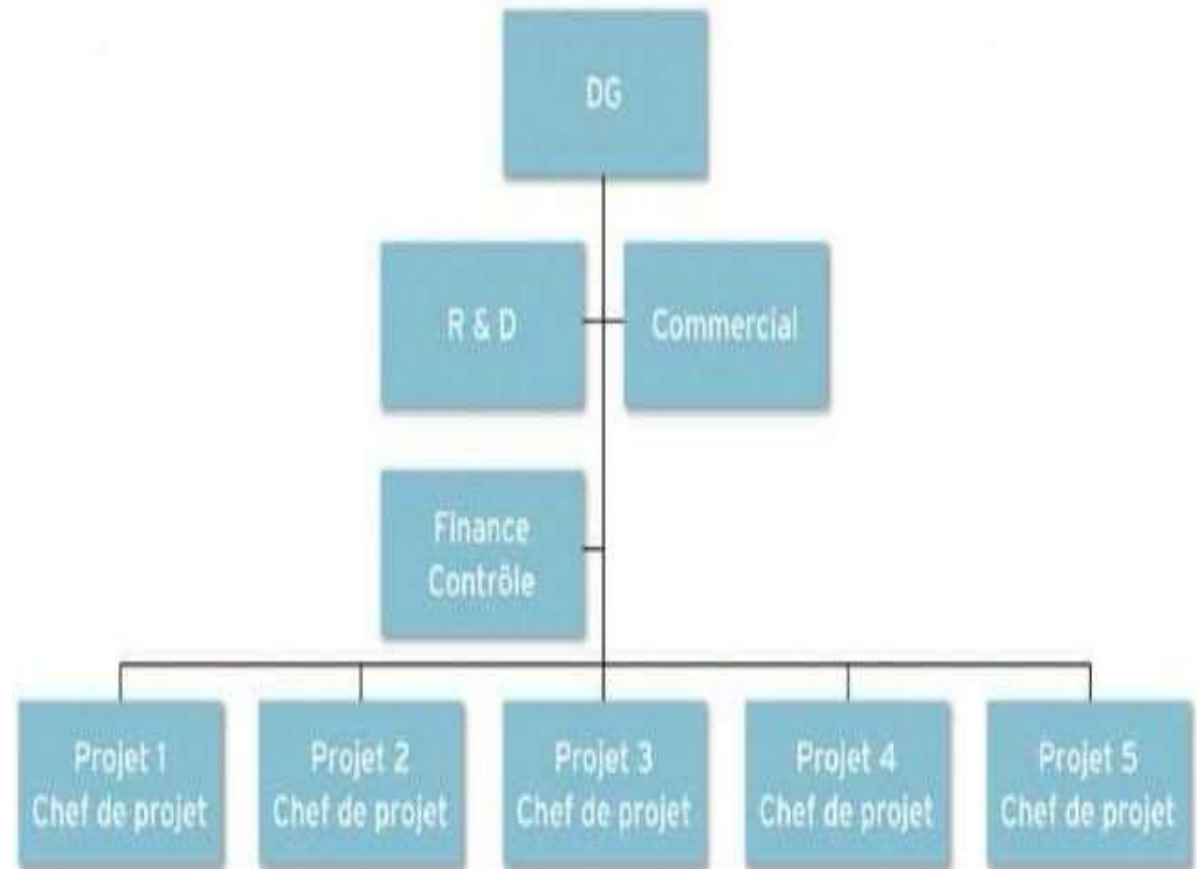
1- **Manque de sophistication des systèmes d'information et de gestion** nécessaire pour maîtriser le fonctionnement de l'organisation ;
2- **Existence du risque d'exigences incohérentes** qui peuvent entraîner des conflits et des crises, réduisant la performance d'ensemble et favorisant l'expression 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.

Chapitre 3. ORGANISER (2)

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)



Chapitre 3. ORGANISER (2)

2. Structures et environnement: système mécaniste et organique, 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

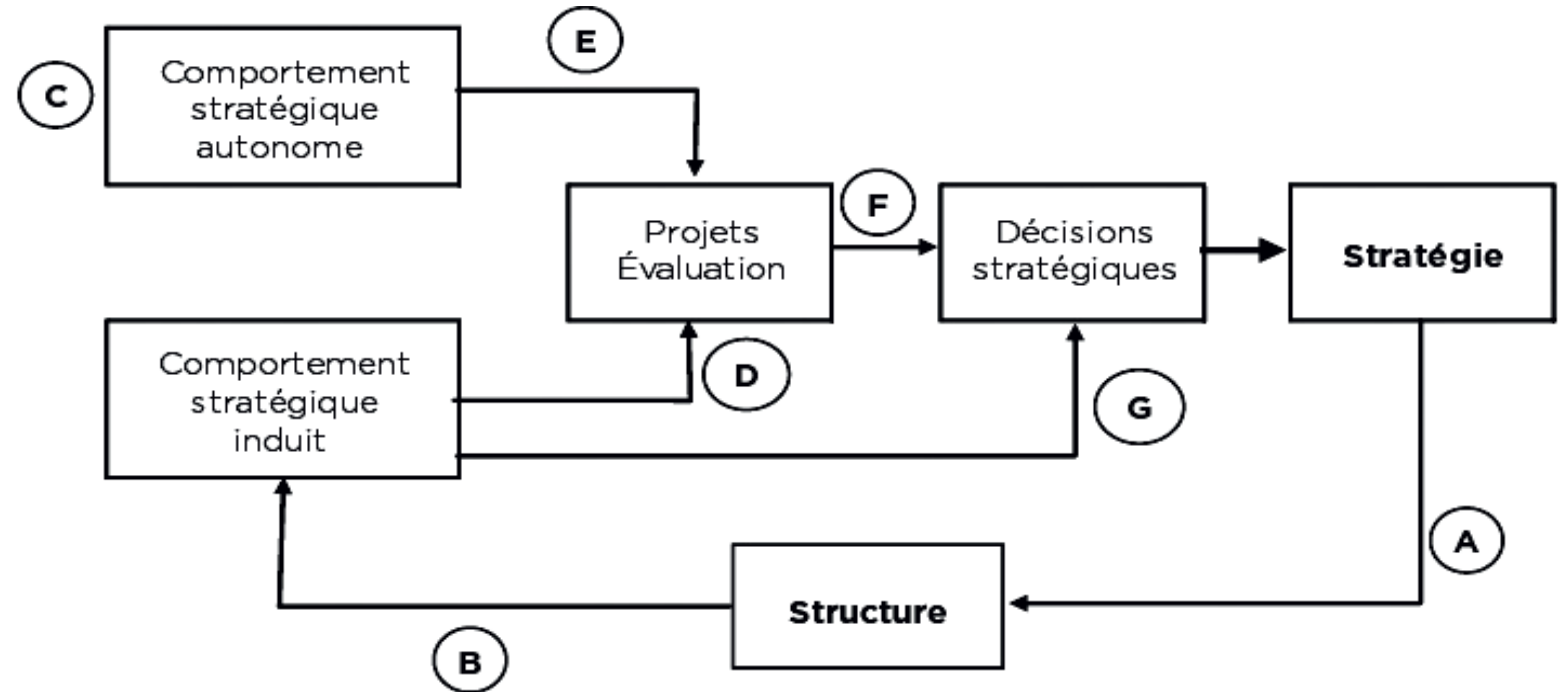
Vision mécaniste	Vision organique
*Ligne hiérarchique unique comme principal mode de coordination ; *Distinction claire entre fonctionnel et opérationnel, spécialisation des rôles correspondants ; *Recherche de l'efficacité par la spécialisation des tâches au sein du processus interne mis en œuvre par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

Chapitre 3. ORGANISER (2)

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



Alfred D. **CHANDLER**
(1918 - 2007)



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.

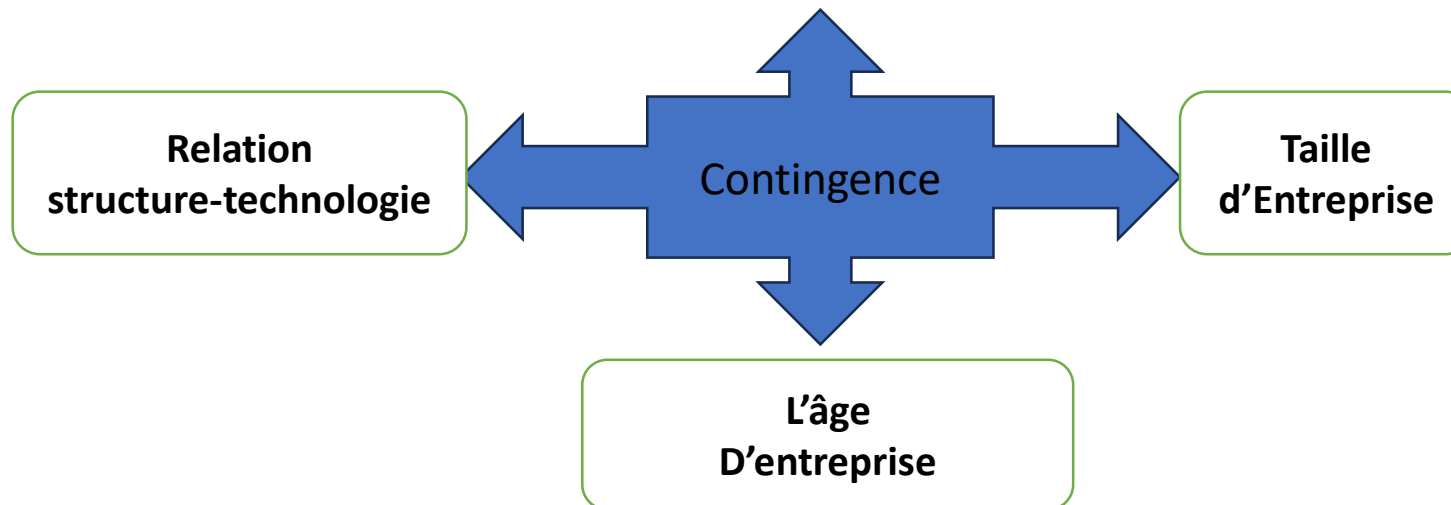
G : les décisions stratégiques peuvent aussi être l'aboutissement d'un ensemble de décisions prises sans plan précis dans le cadre de la structure existante.

Chapitre 3. ORGANISER (2)

2. **Structures et environnement:** système mécaniste et organique, relation stratégie-structure, [approche contingence](#) et processus des organisations et structures horizontales

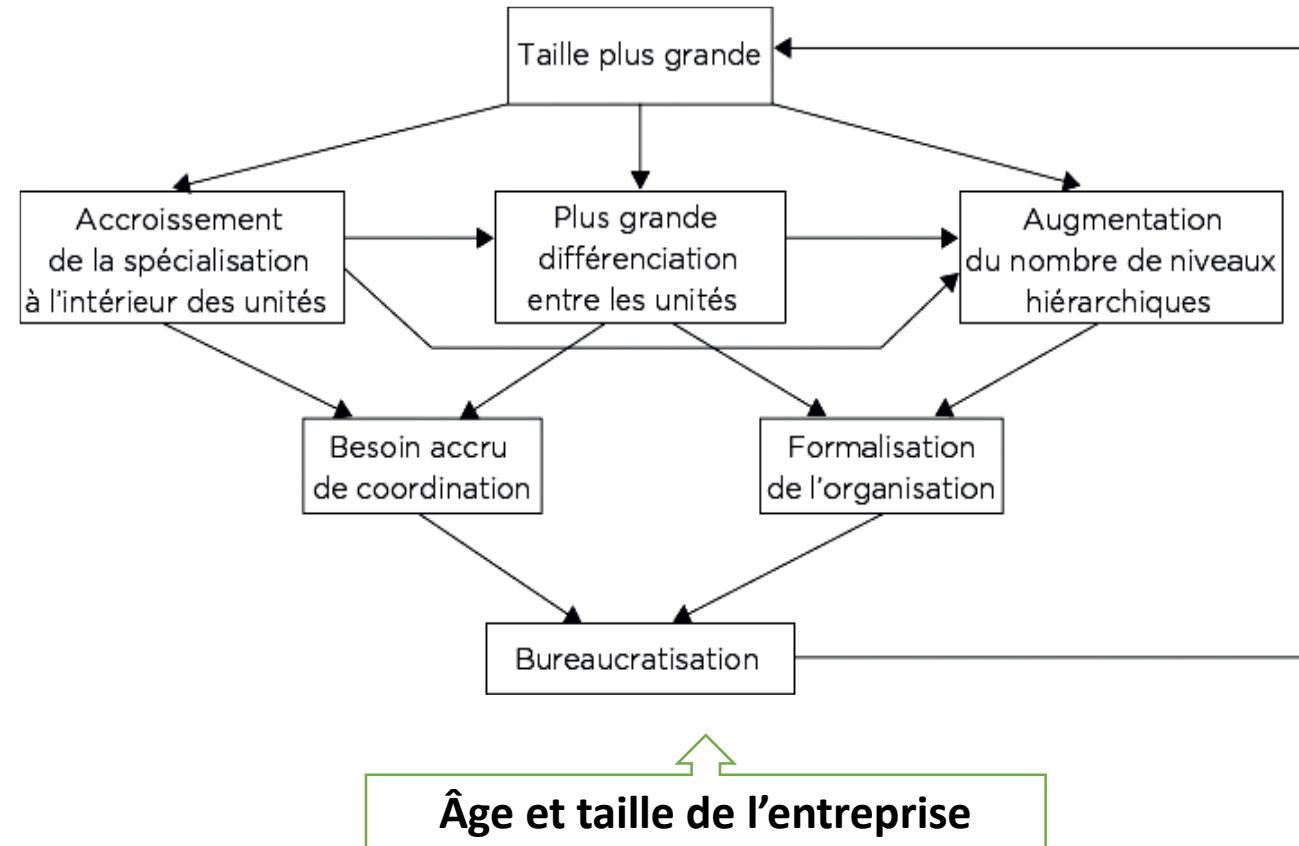
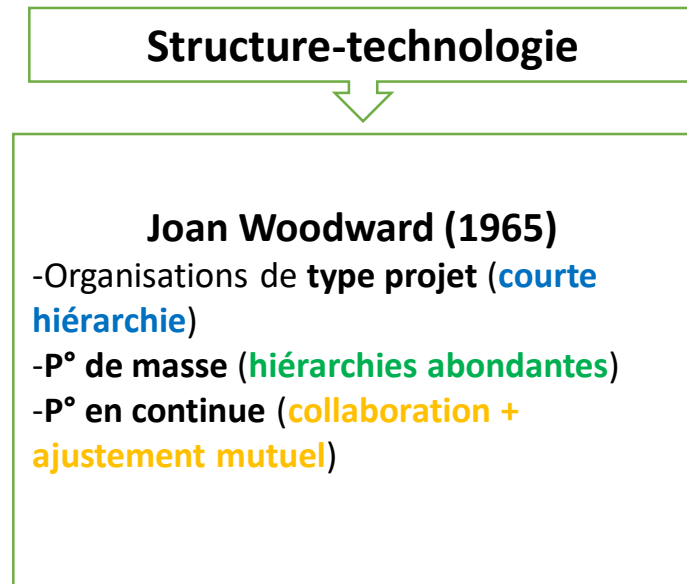
En **théorie des organisations**, la notion de **contingence** est employée, sous l'influence de l'anglais, dans un **sens proche de dépendance**. Une contingence est une représentation de **deux ou plusieurs variables visant à faire apparaître des relations traduisant des liens de causalité**.

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



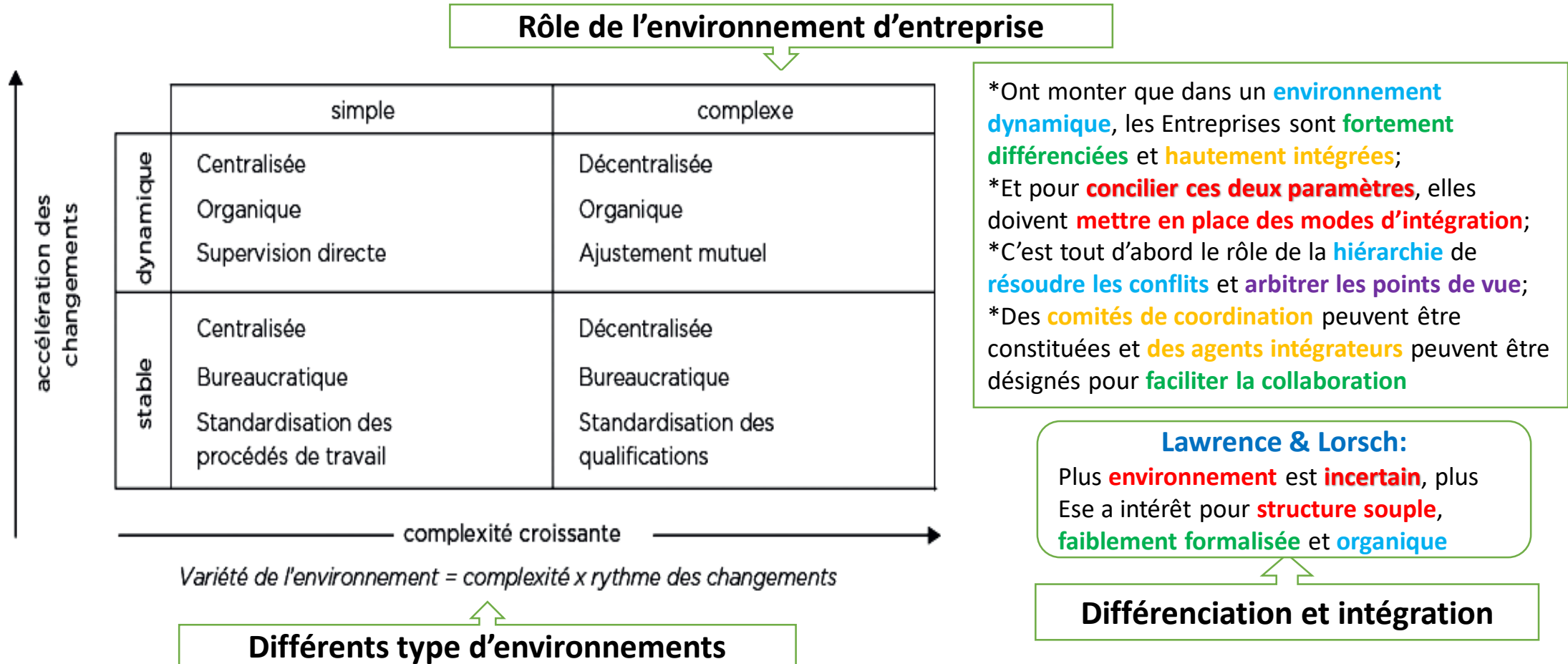
Chapitre 3. ORGANISER (2)

2. **Structures et environnement:** système mécaniste et organique, relation stratégie-structure, [approche contingence](#) et processus des organisations et structures horizontales



Chapitre 3. ORGANISER (2)

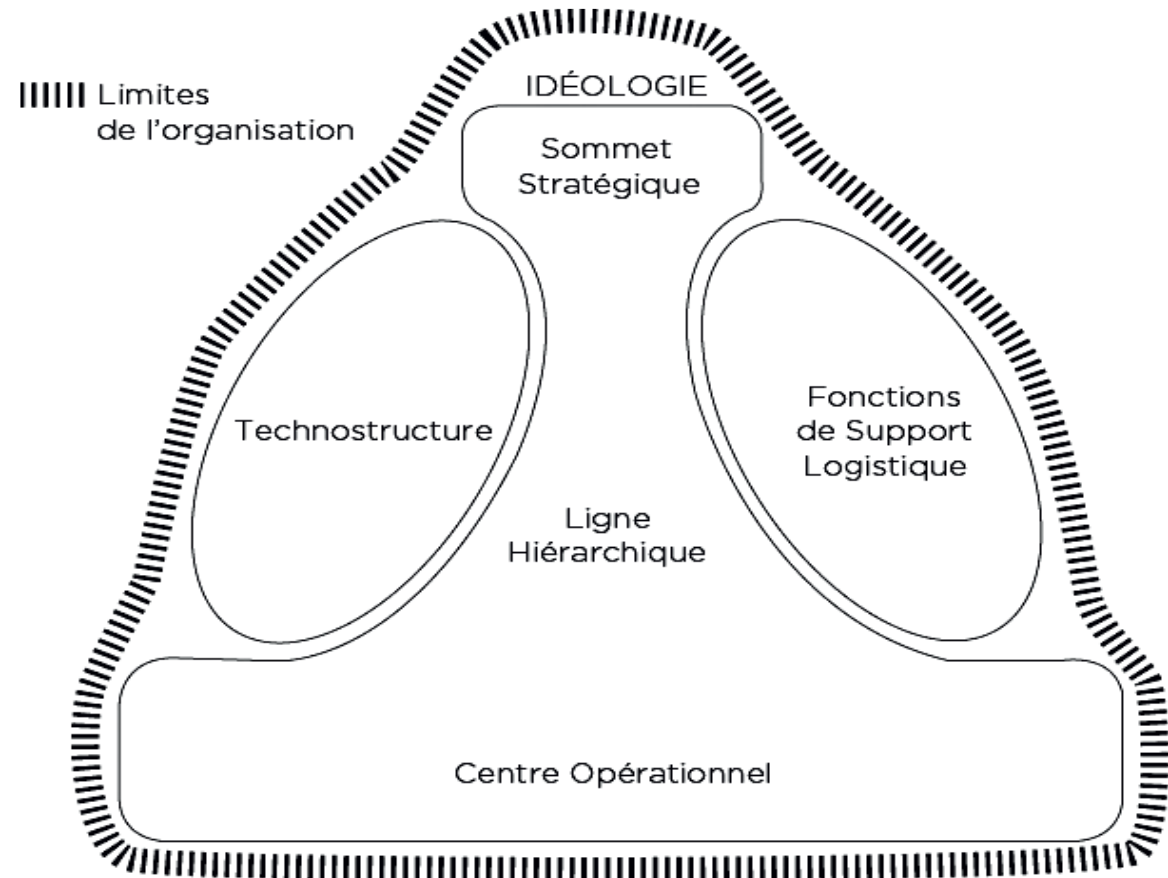
2. **Structures et environnement:** système mécaniste et organique, relation stratégie-structure, approche contingence et processus des organisations et structures horizontales



Chapitre 3. ORGANISER (2)

3. Les configurations organisationnelles selon Mintzberg : éléments de base, 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)

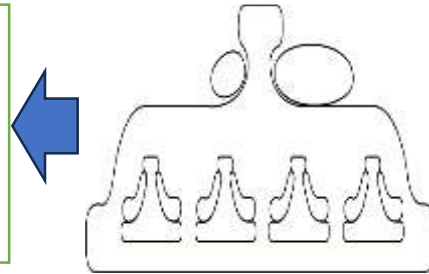
Chapitre 3. ORGANISER (2)

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

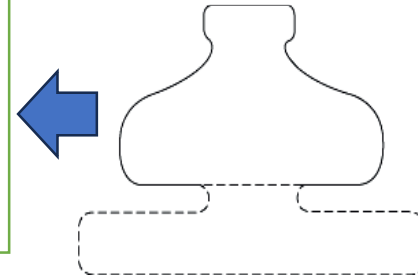
O Divisionnaire:

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



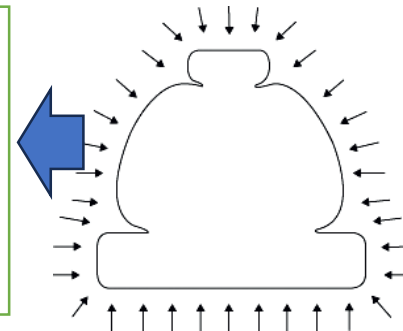
O Innovatrice:

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



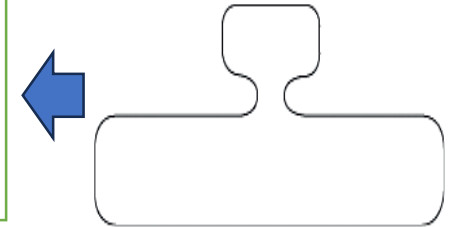
O Missionnaire:

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



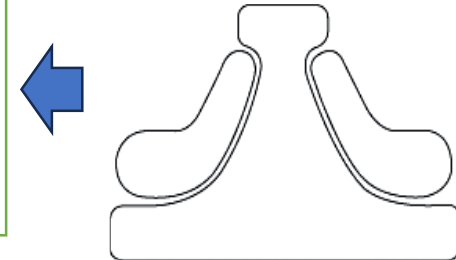
O Entrepreneuriale:

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



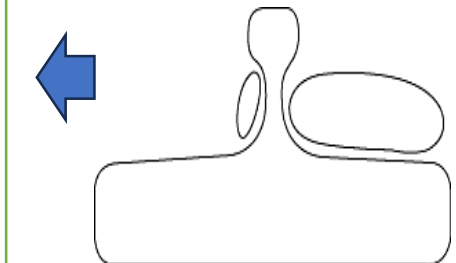
O mécaniste:

- *Bureaucratique et centralisée, avec une forte standardisation des procédés de travail.
- *Les technostuctures et logistique ont un rôle important



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

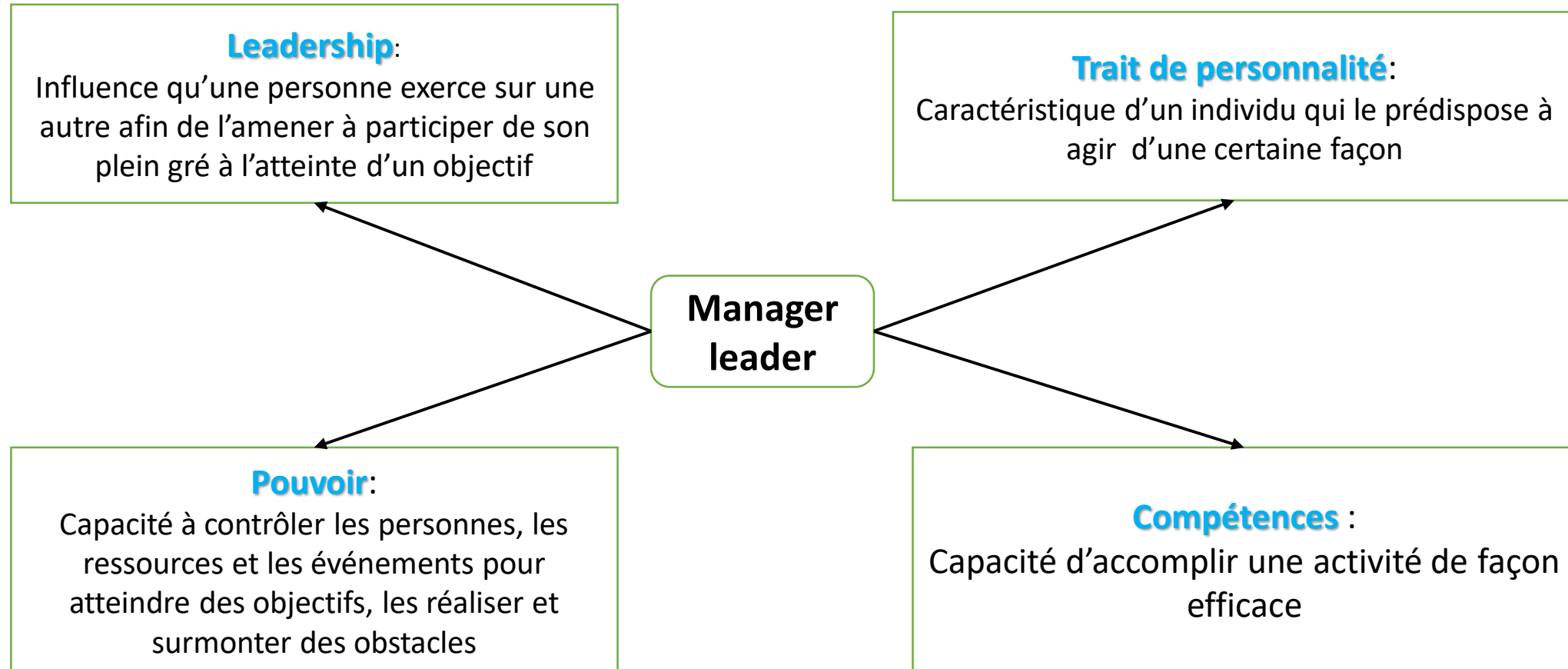


Chapitre 4. DIRIGER (3)

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

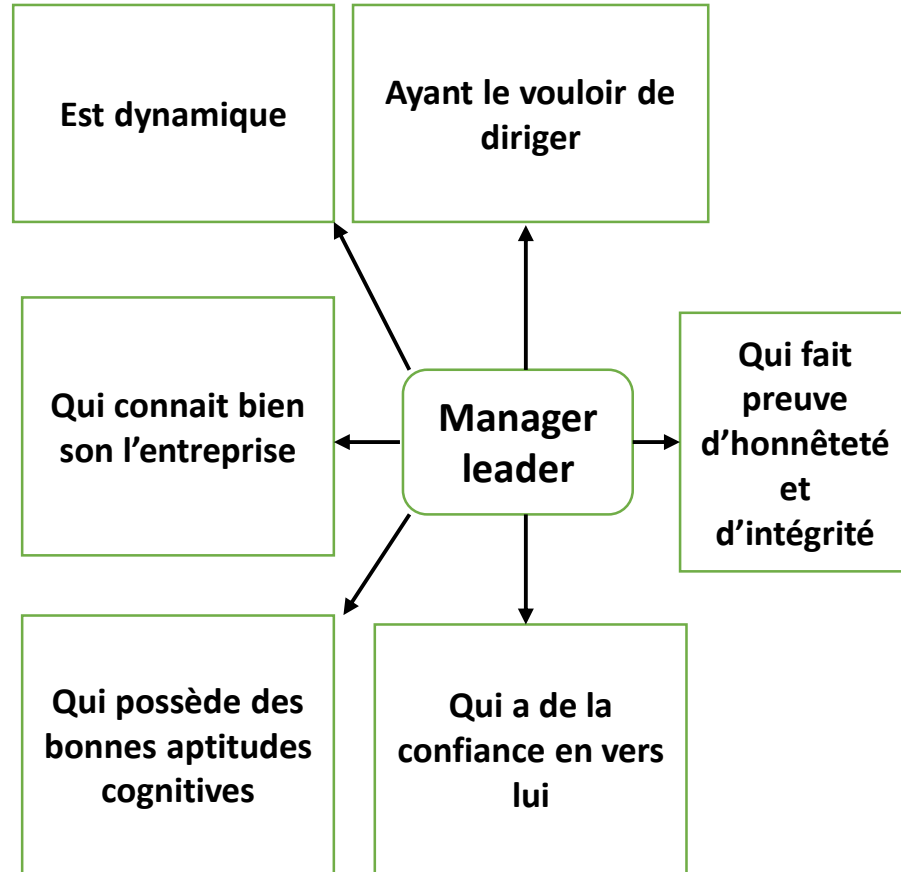
Chapitre 4. DIRIGER (3)

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



Chapitre 4. DIRIGER (3)

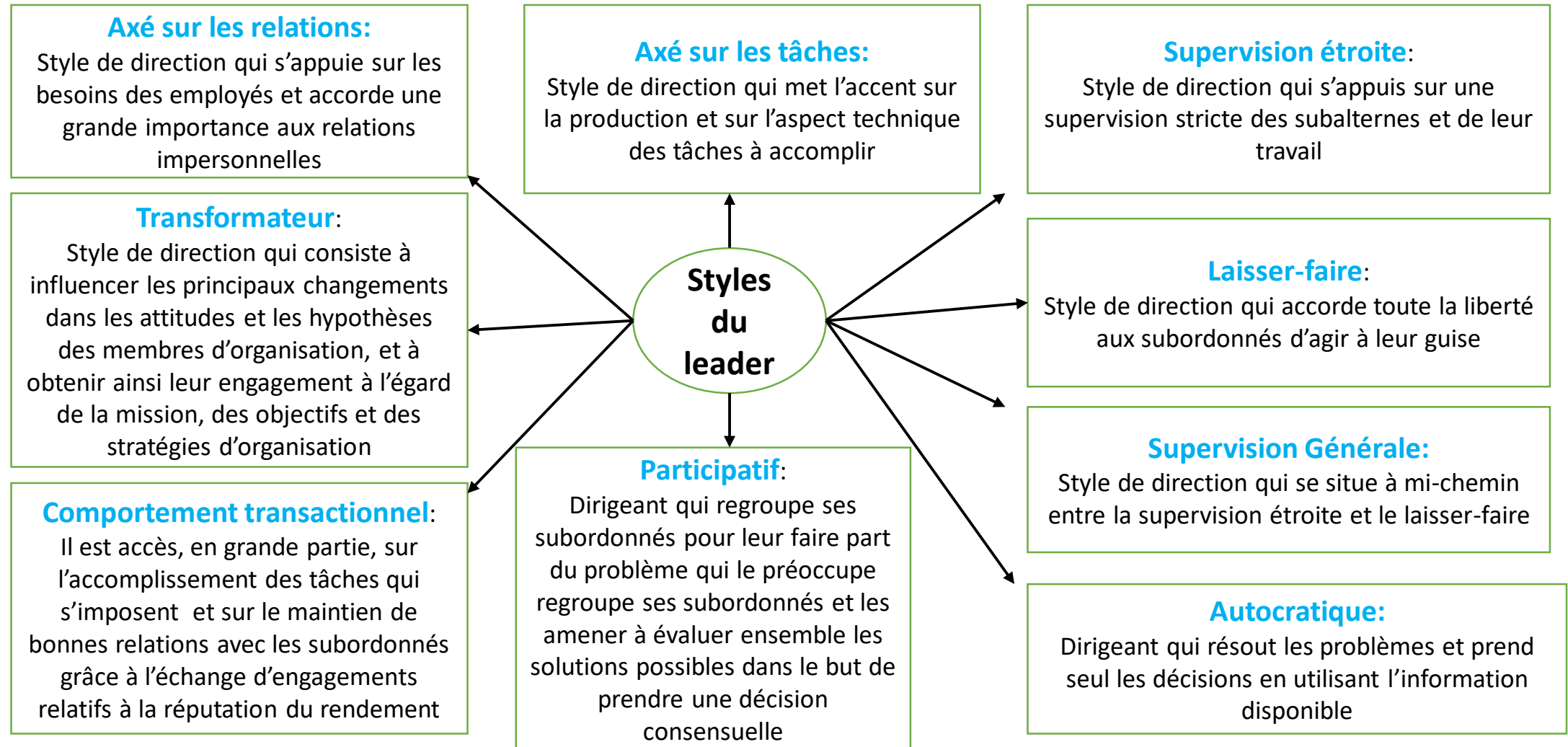
1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences, styles et pouvoir



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

Chapitre 4. DIRIGER (3)

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



Chapitre 4. DIRIGER (3)

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

Chapitre 4. DIRIGER (3)

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

1-Pouvoir & légitimité; 2-Répartition du pouvoir dans l'organisation; 3-Le pouvoir et ses limites; 4-Distinguer dirigeant et leader

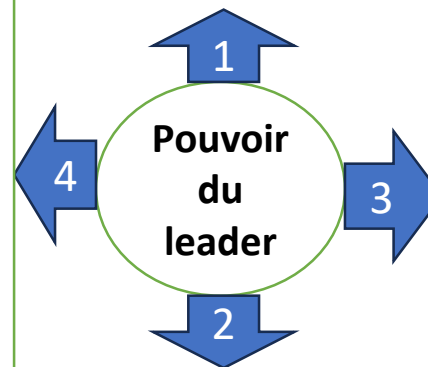
1.1. Pouvoir (*aptitude à forcer l'obéissance*) et Autorité (*reconnaissance à la personne qui en dispose une légitimité*)

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)

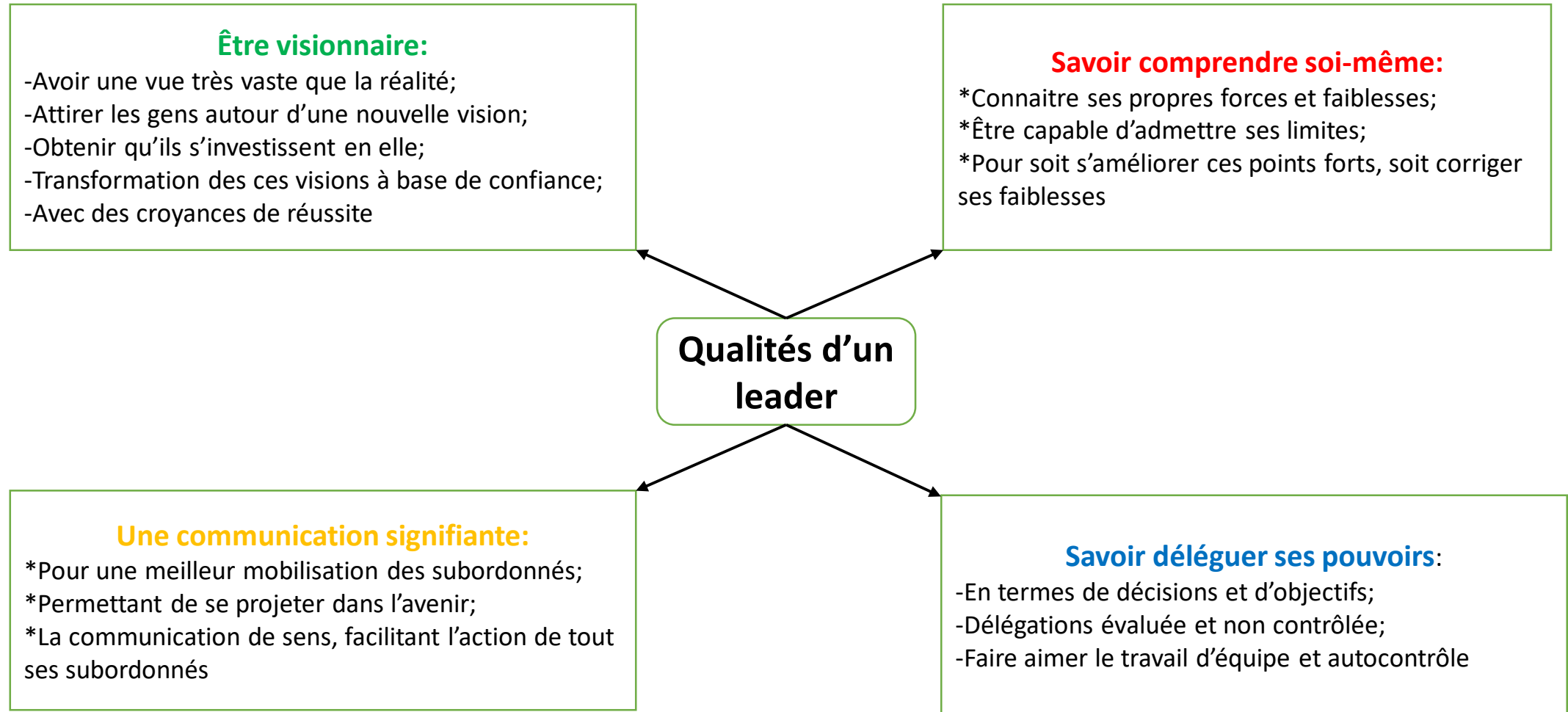
2.3. Autonomie et responsabilisation (Drucker: pouvoir transféré aux unités en termes de *responsabilité* et *d'objectifs*; *autocontrôle* = relier autonomie-responsabilité)

Chapitre 4. DIRIGER (3)

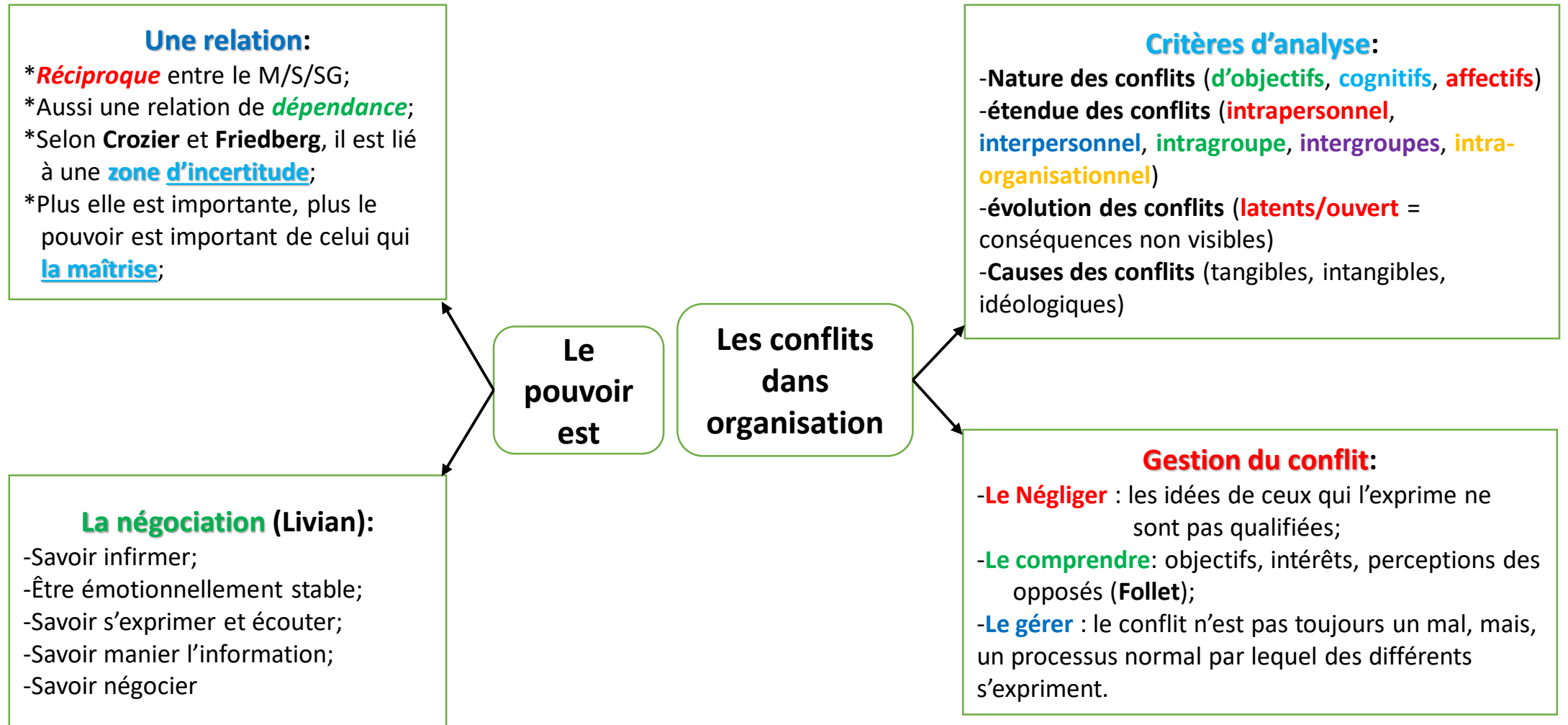
1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences et styles et la Source du pouvoir

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

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

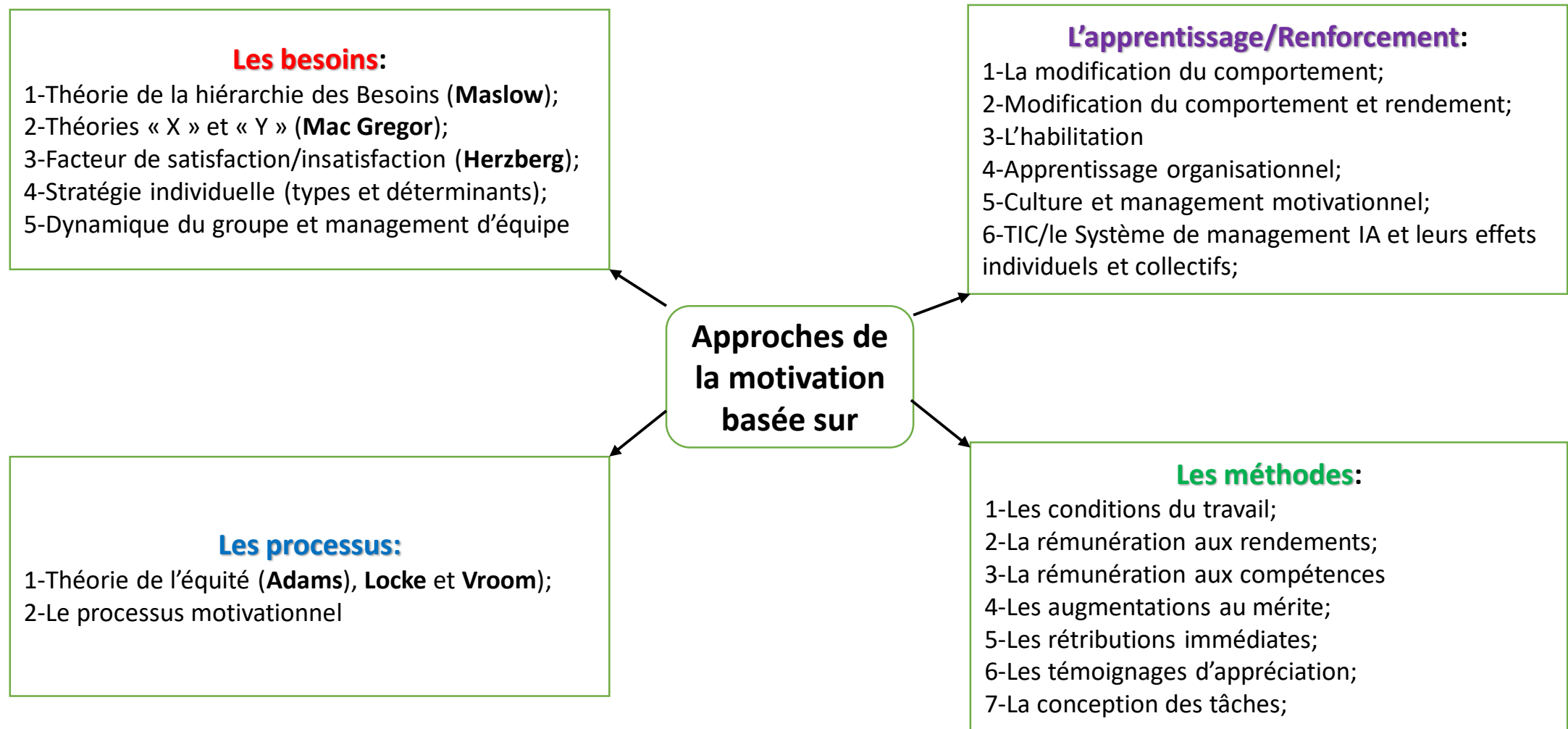


1. Le manager leader et processus de management : définition, sa personnalité, compétences et styles et pouvoir

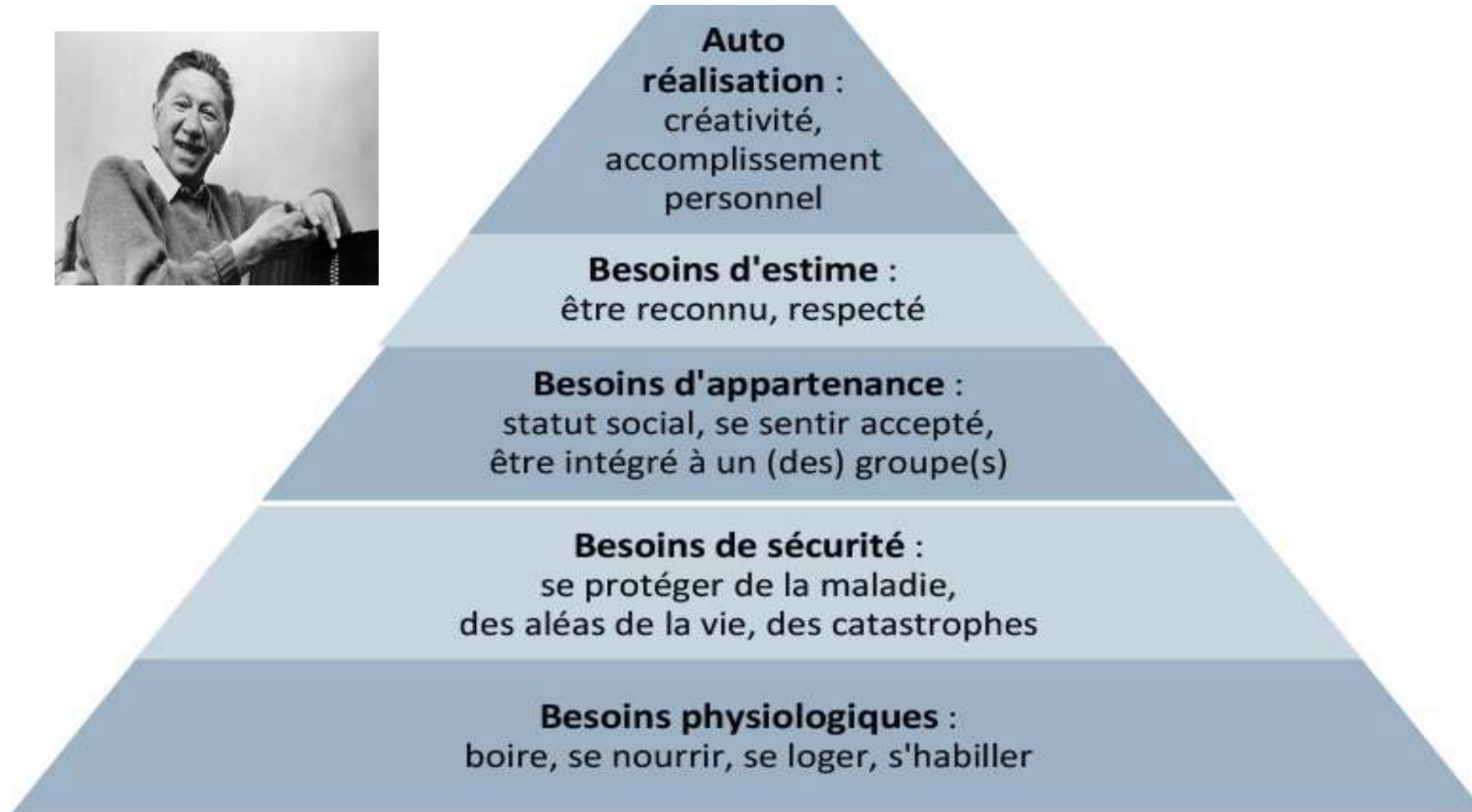


Chapitre 4. DIRIGER (3)

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



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



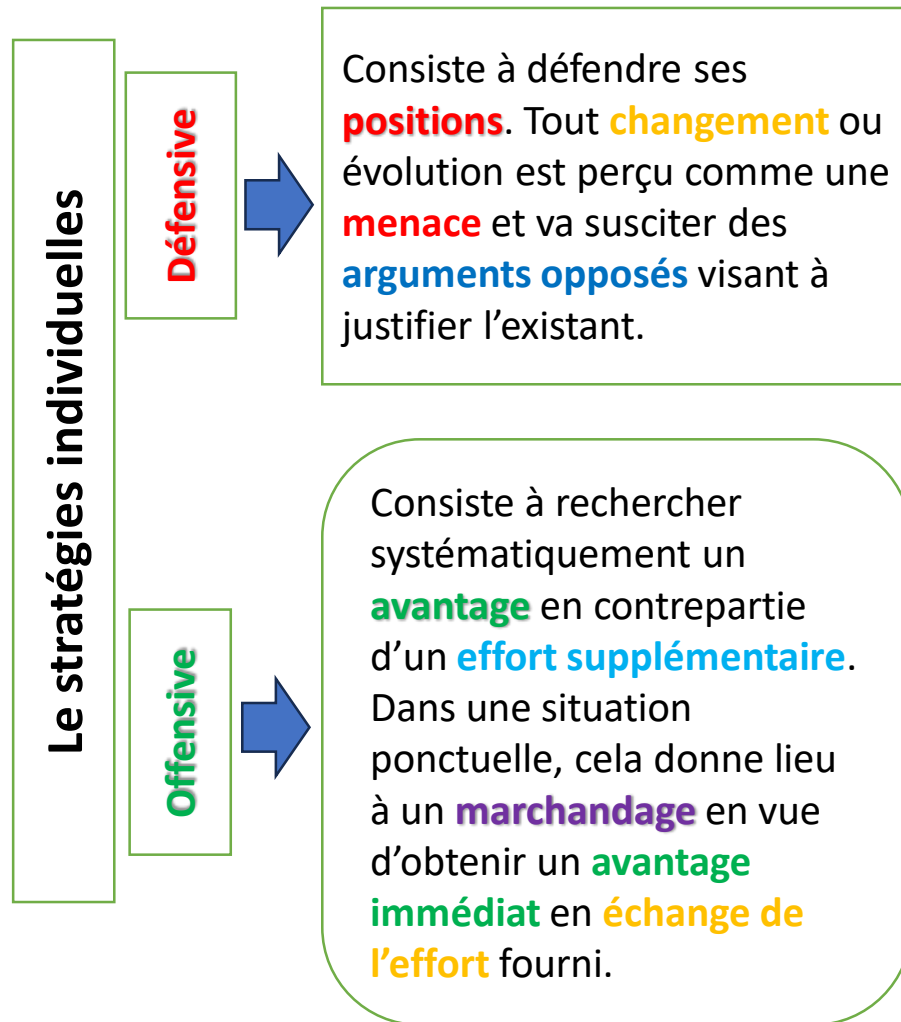
2. Influencer les comportements et la motivation : en se basant sur les besoins, les processus et les méthodes

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

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

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

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

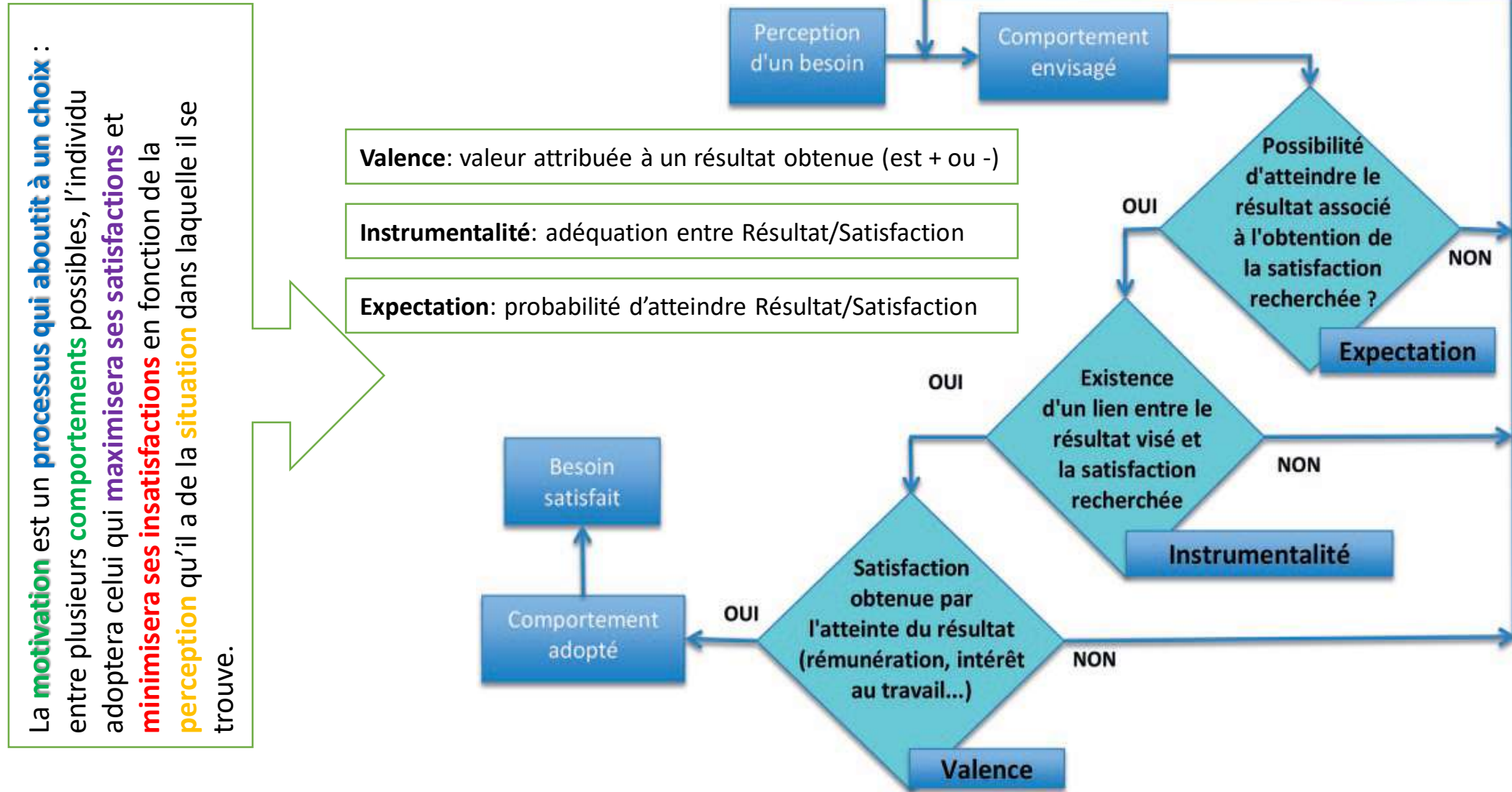


Le **pouvoir** dépend du **degrés d'initiative**

Matrice
compétence/initiative

		Complexité de compétence	
		Faible	Forte
Degrés d'initiative du détenteur	Faible	Agent administratif	Ingénieur de production
	Fort	Chef de chantier	Chercheur

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



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

Théorie de l'équité (Adams):

Théorie selon laquelle les gens 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:

$$M = A \times I \times V \quad \text{avec:}$$

M: Motivation

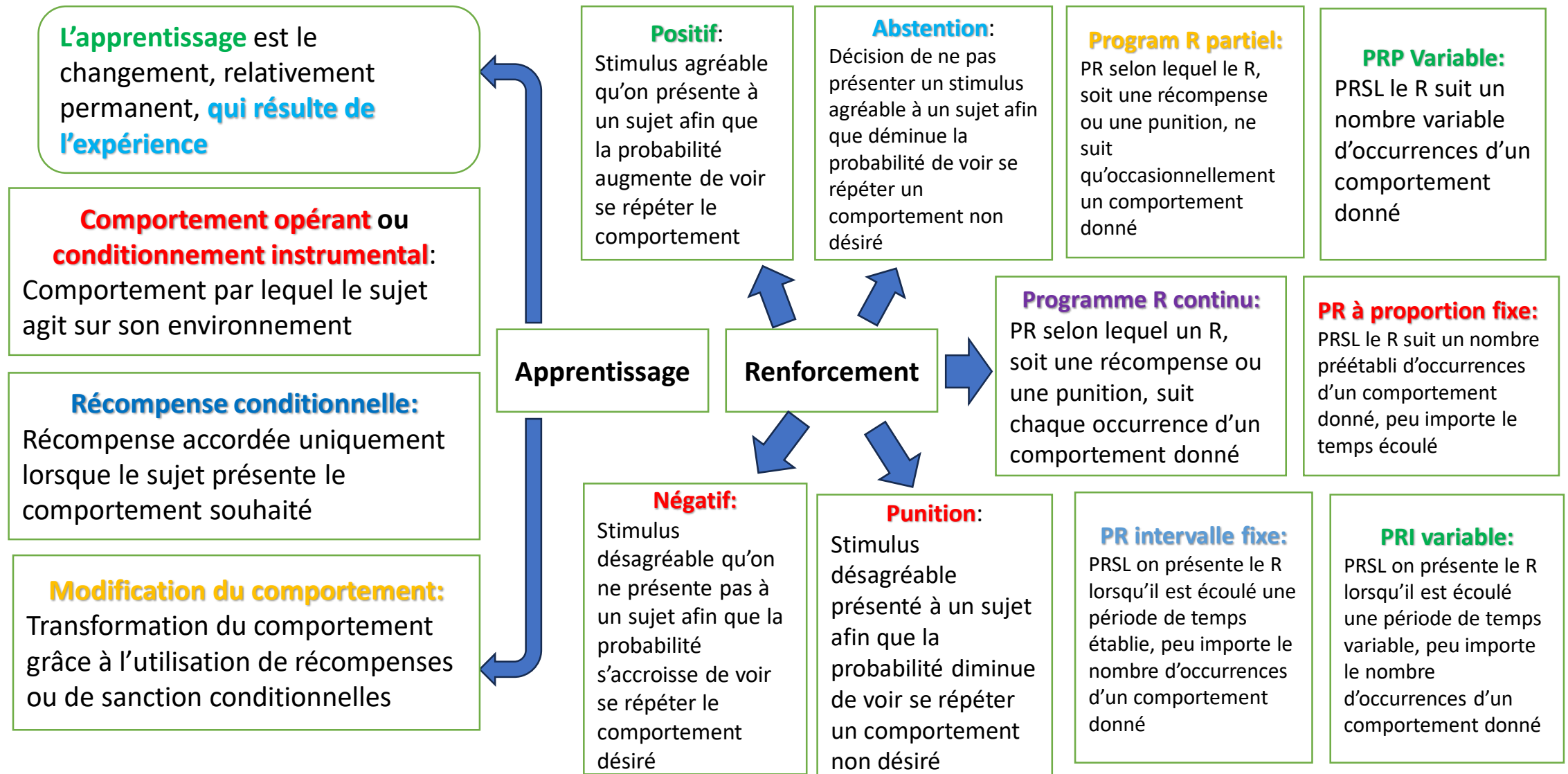
I : Instrumentalité

V : Valence

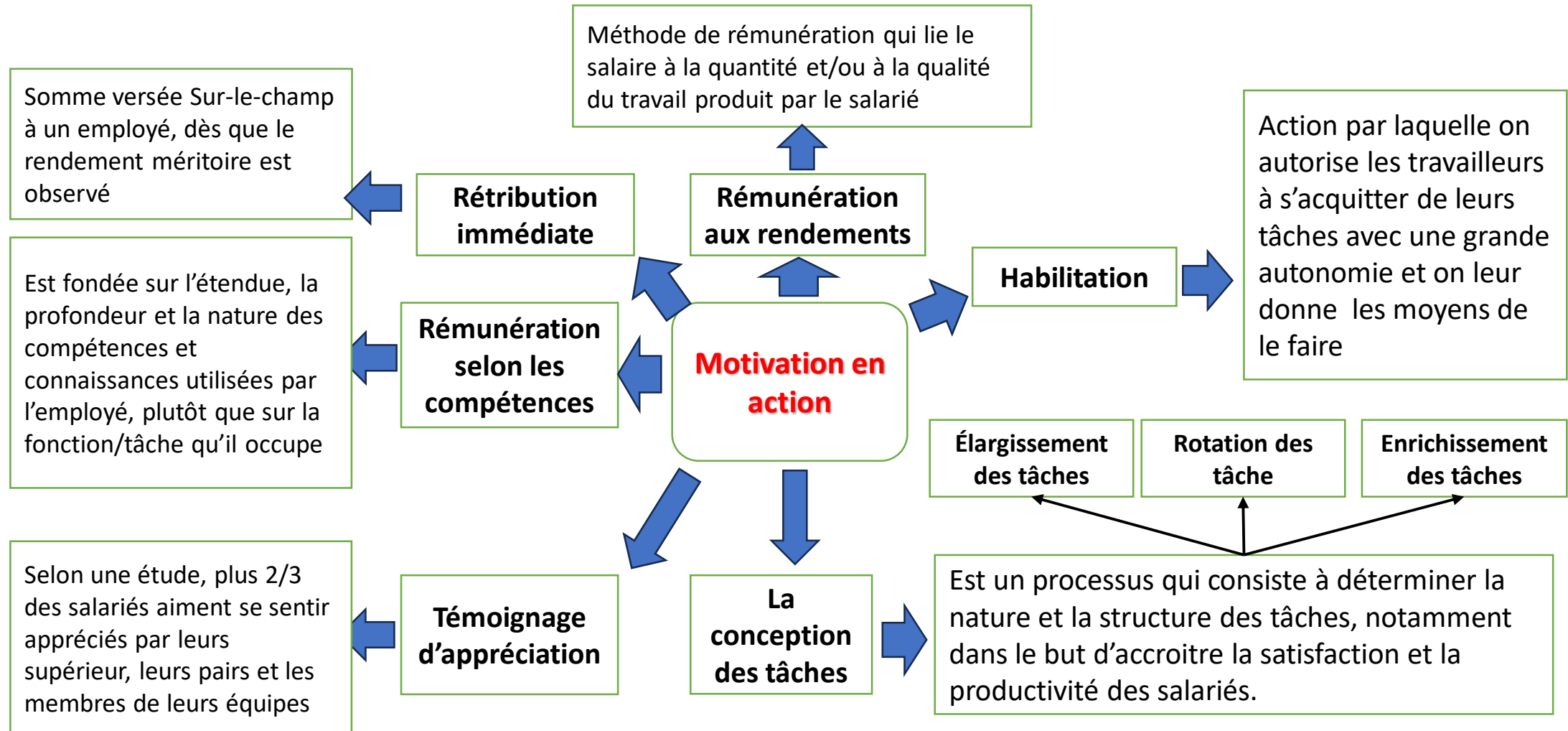
Théorie de la motivation par objectifs (Loke):

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)

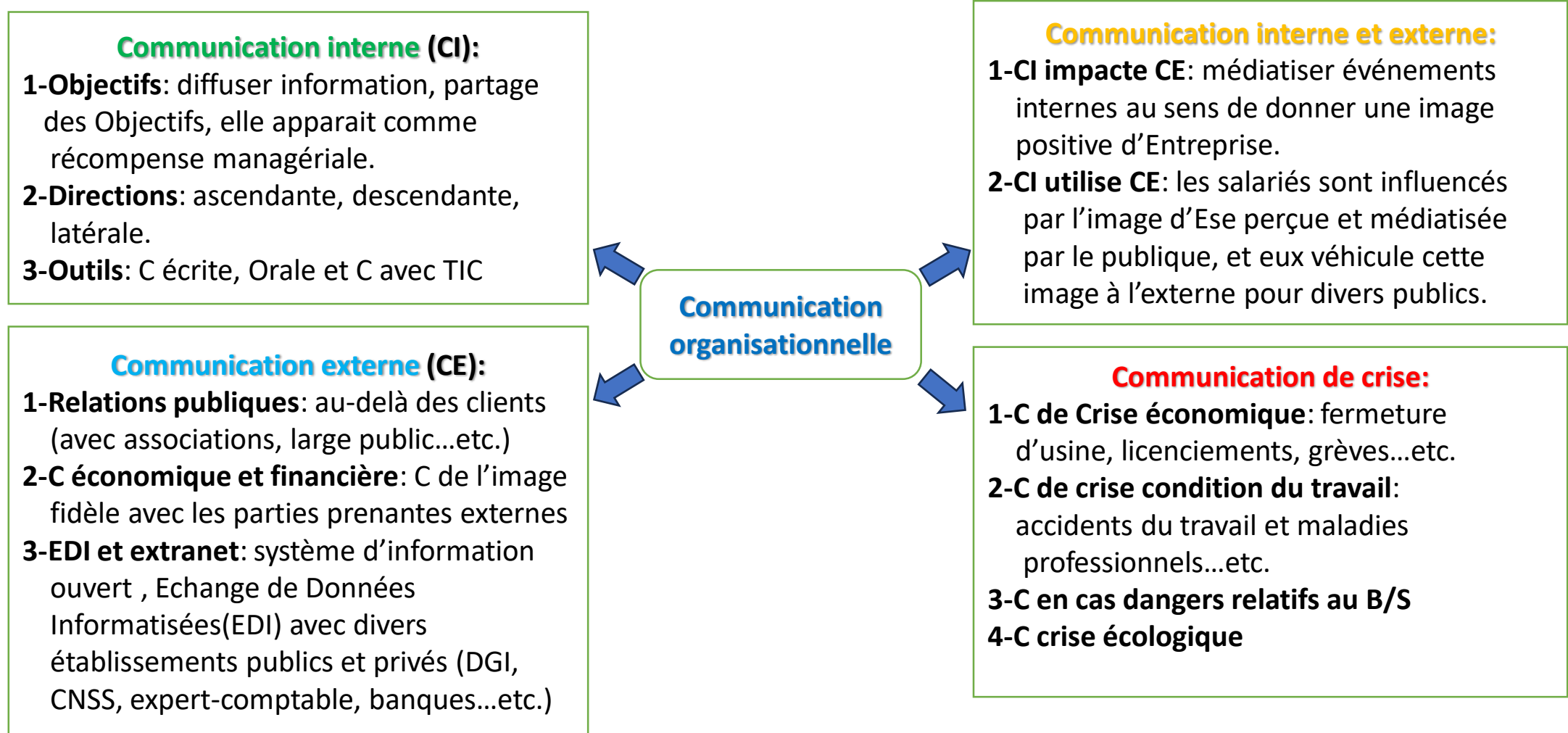


2. Influencer les comportements et la motivation : les méthodes (2-Motivation en action des employés)



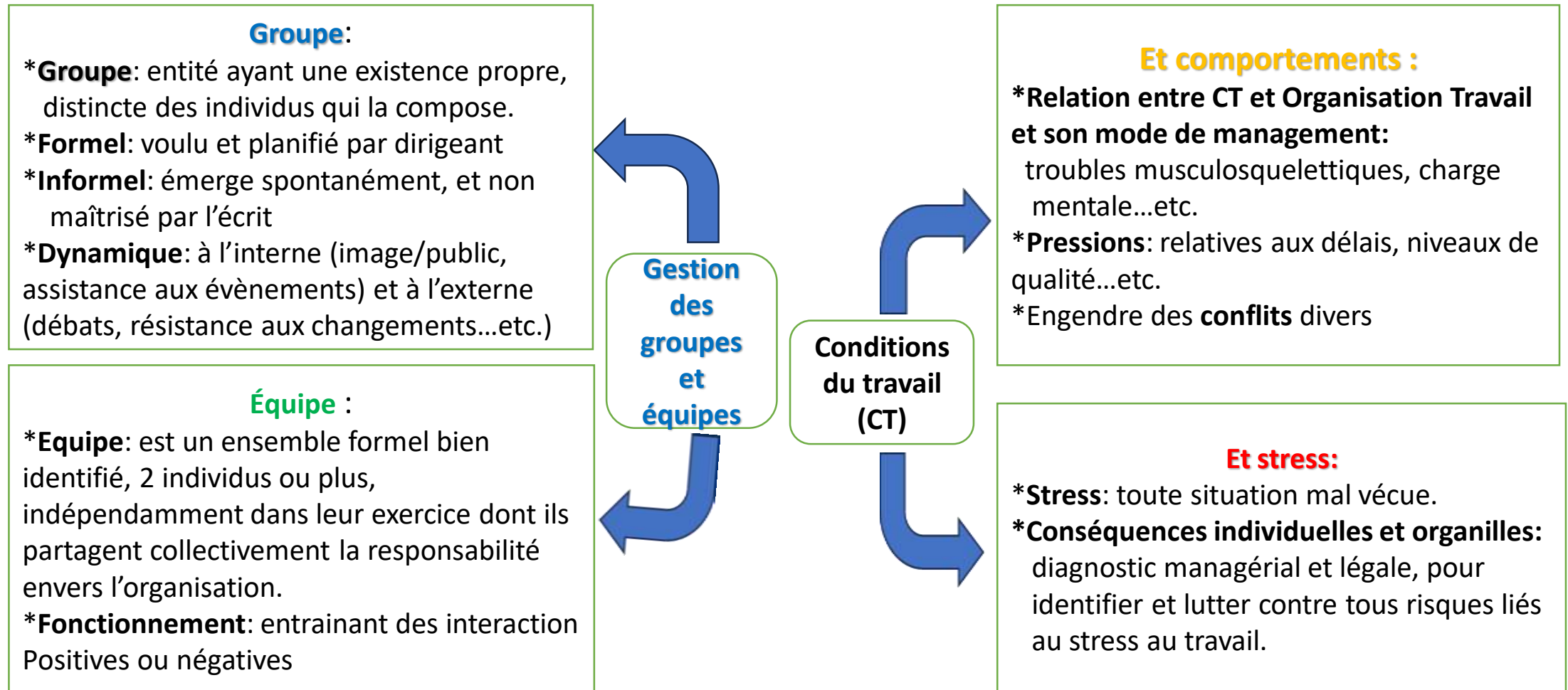
Chapitre 4. DIRIGER (3)

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



Chapitre 4. DIRIGER (3)

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



Chapitre 4. DIRIGER (3)

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

