



12/04/2025

# MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

ARSTM  
KONE MAURY

# **LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

# SOMMAIRE

SEANCE I : PRESENTATION GENERALE ET INTRODUCTION .....	4
I – DEFINITION .....	5
1.1 – DEFINITION DE SYNTHESE .....	5
1.2 – MOTS CLES .....	5
1.3 – LE MANAGEMENT EST À LA FOIS SCIENCE ET ART .....	5
1.4 – LE MANAGEMENT EST-IL UNE PROFESSION UNE .....	6
PROFESSION APARTENTIERE? .....	6
1.5 – LE MANAGEMENT EST—IL UNIVERSEL? .....	6
II - LES PRINCIPALES FONCTIONS DU MANAGEMENT .....	7
III – LES PRINCIPES DU MANAGEMENT .....	8
3.1 – PRINCIPE DE FINALITE .....	8
3.2 – PRINCIPE D'EFFICACITE .....	8
3.3 – PRINCIPE D'EFFICIENCE .....	8
3.4 – PRINCIPE D'APPRENTISSAGE PAR EXPERIENCE .....	8
3.5 – PRINCIPE DE SPECIALISATION .....	8
3.6 – PRINCIPE DE CONVERGENCE DU TRAVAIL .....	9
3.7 – PRINCIPE DE DELEGATION .....	9
3.8 – PRINCIPE D'EXCEPTION .....	9
3.9 – PRINCIPE DU PLUS COURT CHEMIN .....	9
IV - QUALITES ET APTITUDES REQUISES DU MANAGER .....	9
4.1 - Selon R.L. KATZ .....	9
4.2 - Selon C.E.SUMMER .....	9
SEANCE II : QUELQUES EXEMPLES DE CONTRIBUTION HISTORIQUE A	
L'EVOLUTION DU MANAGEMENT .....	10
I - LES THEORIES CLASSIQUES DU MANAGEMENT .....	11
1.1 - RESUME .....	11
1.2 - CONTRIBUTION .....	12
1.3 – LES LIMITES .....	12
1.4 – PERIODE .....	12
II - THEORIE BEHAVIORALE DU MANAGEMENT .....	12
2.1 - RESUME .....	12
2.2 - CONTRIBUTION .....	12
2.3 - LES LIMITES .....	12
2.4. – PERIODES .....	13
III – THEORIES QUANTITATIVE DU MANAGEMENT .....	13
3.1 – RESUME .....	13
3.2 – CONTRIBUTION .....	13
3.3 – LES LIMITES .....	13
3.4 – PERIODE .....	13
IV – LA THEORIE DES SYSTEMES .....	14

4.1 – DEFINITION DU SYSTEME .....	14
SEANCE III : LA DYNAMIQUE DE GROUPE.....	15
I – LES ETATS DU MOI .....	18
II – LE TRAVAIL DE GROUPE.....	19
2.1 – LA DYNANIQUE DE GROUPE.....	19
2.2 – LA CONSTITUTION DU GROUPE.....	20
2.3 – LA PHASE D’ASSAUT .....	20
2.4 – LA PHASE NORMATIVE .....	20
2.5. – LA PHASE DE REALISATION .....	20
2.6 – LA PHASE DE TRISTESSE .....	20
III - LES PROBLEMES DE GROUPE.....	24
3.1 – LES A – PRIORI A PROPOS DU GROUPE .....	24
3.2 – LA PEUR DU GROUPE.....	24
3.3 –LA LUTTE CONTRE LE GROUPE.....	24
3.4 – LE MANQUE D’ECOUTE .....	24
3.5 – LA VOLONTE D’IMPOSER UNE AUTORITE.....	24
3.6 – LA MECONNAISSANCE DES TECHNIQUES DE REUNION .....	25
IV - PARLER À UN PUBLIC.....	28
4.1 – CONNAITRE SON PUBLIC.....	28
4.2 – LES QUALITES DE L’ORATEUR .....	28
4.3 – CONSTRUIRE UN DISCOURS ADAPTE À LA SITUATION.....	29
V - COMMENT CONVAINCRE ?.....	29
5.1 – L’EFFET LOGIQUE.....	29
5.2 – L’EFFET TACTIQUE.....	29
5.3 – JEU SUR L’EMOTION .....	30
SEANCE IV : LE MANAGER AUJOURD’HUI .....	32
I – L’HOMME DE METIER.....	33
II – L’HOMME D’APPAREIL .....	33
III – LE CARNASSIER .....	33
IV – LE JOUEUR .....	34
V – ROLES DE L’ENCADREMENT (SCHEMA) .....	34
VI – LES FONCTIONS DE PLANIFICATION ET PRISE DE .....	35
DECISION.....	35
6.1 – LA FONCTION PLANIFICATION .....	35
6.2 - LA PRISE DE DECISION.....	36
SÉANCE V: LE MANAGEMENT STRATEGIQUE .....	37
I - LEADERSHIP .....	38
II – LE CHEMINEMENT STRATEGIQUE .....	39

# **SEANCE I : PRESENTATION GENERALE ET INTRODUCTION**

# I – DEFINITION

Il en existe plusieurs :

- ❖ Management comme art
- ❖ Management comme une science
- ❖ Management comme un ensemble de méthodes

## 1.1 – DEFINITION DE SYNTHESE

Le management est une forme d'action, de direction des personnes et de gestion des ressources de toute nature en vue d'atteindre des objectifs fixés et ceci de la manière la plus efficiente et efficace possible.

## 1.2 – MOTS CLES : action, direction, objectifs, efficience, efficacité.

- ❖ **ACTION** : C'est-à-dire à faire bouger les choses.
- ❖ **DIRECTION** : Le management est dirigiste, s'oppose à la « politique de la main invisible » de l'économie, le management de la politique de la « main visible »
- ❖ **EFFICIENCE** : atteindre le maximum d'objectifs avec un minimum de Ressources
- ❖ **EFFICACITE** : degré de réalisation effective des objectifs.

## 1.3 – LE MANAGEMENT EST À LA FOIS SCIENCE ET ART

ART	SCIENCE
- Subjectif	- Objectif
- Intuitif	- Rationnel
- Expérience	- Expérimentation
- Acceptation	- Vérification
- Inspiration	- Respiration

## 1.4 – LE MANAGEMENT EST-IL UNE PROFESSION UNE PROFESSION APARTENTIERE?

- ❖ Il existe un ensemble de connaissances spécialisées qui nécessitent une formation.
- ❖ L'entrée dans la population est limitée par des dispositions.
- ❖ Il existe un code de conduite et une déontologie qui présente la profession comme un service que l'on rend à l'humanité.

## 1.5 – LE MANAGEMENT EST—IL UNIVERSEL?

La pratique est universelle mais quant aux principes (c'est-à-dire les règles fondamentales), ils varient d'un pays à un autre. On dira que le principe est relatif.

Toutefois, les éléments de base du management s'articulent autour de trois forces : les hommes, les idées et les choses.

1 - HOMMES	Leadership	<ul style="list-style-type: none"><li>- Choix des Hommes (sélection, formation, orientation, développement)</li><li>- Direction (délégation, motivation, coordination, arbitrage du conflit)</li><li>- Contrôle (mesure des performances, corrections, récompenses...)</li></ul>
2 - IDEES	Conception	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fixation des objectifs</li><li>- Mise au point de la stratégie</li><li>- Programmation</li><li>- Développement des procédures</li><li>- Mise en œuvre des plans</li></ul>
3 - CHOSES	Administration	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mise en place d'une structure</li><li>- Description des postes.</li></ul>

### **Commentaire**

- ❖ Vis-à-vis des HOMMES, le manager joue le rôle de leader.
- ❖ Vis-à-vis des IDEES, le manager fixe la conception.
- ❖ Pour gérer, il faut mettre en place une structure (administration ou CHOSE)

## II - LES PRINCIPALES FONCTIONS DU MANAGEMENT

**PLANIFICATION** : Détermination des objectifs, des programmes et plans d'action.

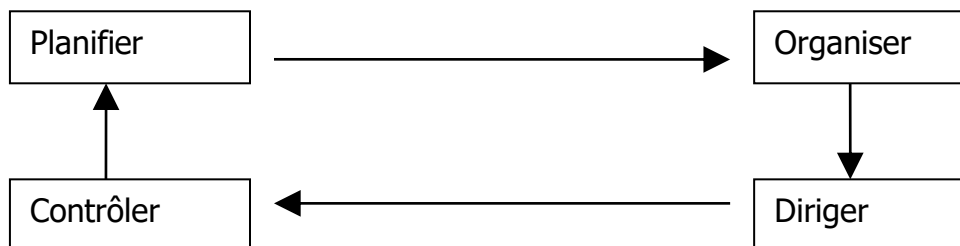
**DIRECTION** : Influence et orientation des efforts et des comportements des hommes vers les objectifs fixés.

**ORGANISATION** : Mise en place d'une structure et d'un système de coordination du travail et des ressources pour réaliser les objectifs.

**CONTROLE** : Suivi et évaluation des activités, des performances pour assurer l'efficacité.

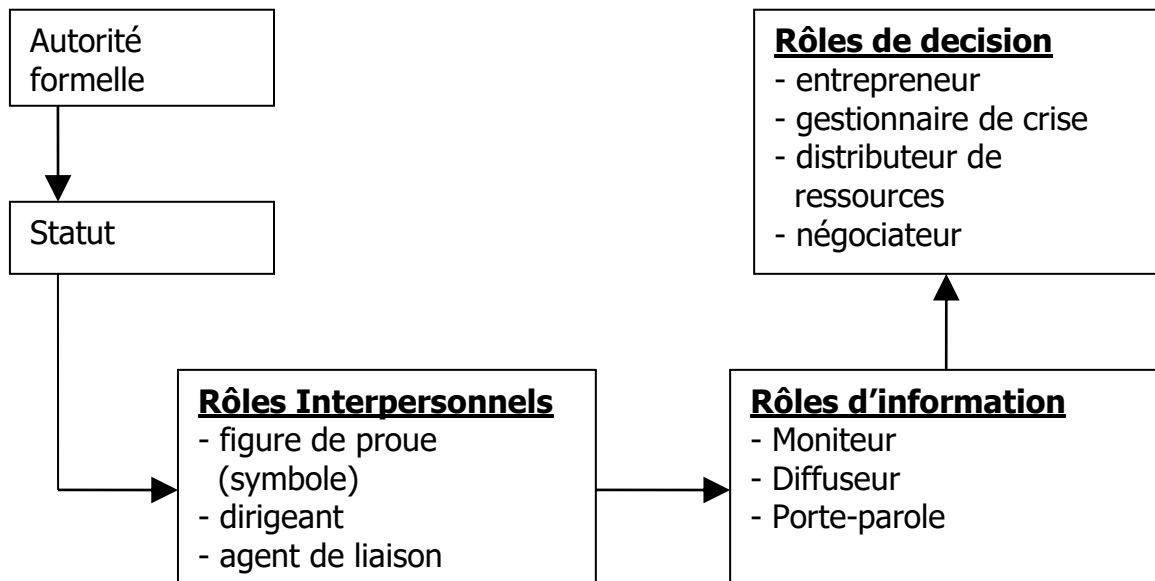
**PRISE DE DECISION** : Choix entre les différentes lignes d'action possible. La prise de décision est une fonction continue en vue d'atteindre l'efficacité (faire comme il faut) et l'efficacité (faire ce qu'il faut).

### LE PROCESSUS DU MANAGEMENT





Henry Mintzberg, à travers ce schéma, définit dix (10) principaux rôles pour le manager (ou cadre)



### III – LES PRINCIPES DU MANAGEMENT

#### 3.1 – PRINCIPE DE FINALITE

L'action doit aider à réaliser un objectif.

#### 3.2 – PRINCIPE D'EFFICACITE

L'action doit aider à atteindre effectivement l'objet visé.

#### 3.3 – PRINCIPE D'EFFICIENCE

L'action doit aider à atteindre l'objectif avec le strict minimum de ressources.

#### 3.4 – PRINCIPE D'APPRENTISSAGE PAR EXPERIENCE

Chaque action et ses conséquences constituent des sources d'enseignement pour les actions futures.

#### 3.5 – PRINCIPE DE SPECIALISATION

Le travail doit être reparti selon les compétences respectives des personnes.

### **3.6 – PRINCIPE DE CONVERGENCE DU TRAVAIL**

Les différentes actions doivent être coordonnées et harmonisées pour concourir à la réalisation des objectifs.

### **3.7 – PRINCIPE DE DELEGATION**

Le travail doit être réalisé au plus bas niveau possible de la hiérarchie.

### **3.8 – PRINCIPE D'EXCEPTION**

S'intéresser surtout aux questions les plus importantes ou qui posent problèmes.

### **3.9 – PRINCIPE DU PLUS COURT CHEMIN**

Choisir, si possible, le plus court chemin pour arriver à la décision.

## **IV - QUALITES ET APTITUDES REQUISES DU MANAGER**

### **4.1 - Selon R.L. KATZ**

Il y a trois (3) types d'aptitudes :

#### *4.1.1 - Techniques :*

Usage d'outils, de techniques et de connaissances spécialisées.

#### *4.1.2 - Les aptitudes Humaines :*

Aptitude à travailler efficacement en groupe

#### *4.1.3 - Conceptuelles :*

Capacité à voir l'entreprise comme un tout et de résoudre les problèmes de manière à satisfaire les besoins de tout le système.

### **4.2 - Selon C.E.SUMMER**

Il y a trois (3) catégories de facteurs :

#### *4.2.1 - Facteurs de connaissance :*

Idée, concept et principe

#### *4.2.2 - Facteurs d'aptitude :*

Les croyances, les sentiments, les désirs, valeurs et émotions

#### *4.2.3 - Facteurs de capacité :*

Aptitude, art, jugement et sagesse.

# **SEANCE II : QUELQUES EXEMPLES DE CONTRIBUTION HISTORIQUE A L'EVOLUTION DU MANAGEMENT**

## **QUELQUES EXEMPLES**

<b>DATES APPROX</b>	<b>SOURCES</b>	<b>CONTRIBUTIONS</b>
4000 BC	Egypte Antique	Organisation du travail d'équipe et de plus de 100 000 personnes pour la construction des pyramides.
2000 BC	Babylone	Fixation des règles pour payer les salaires, honorer les obligations et payer les amendes (code d'Hammurabie).
3000 BC	Rome	Système de communication et contrôle pour diriger l'emprise
1300	Venise	Développement du droit des affaires.
1500	Machiavel	Développement des préceptes pour renforcer son pouvoir.
1776	Adam Smith	Démonstration de la supériorité de spécialisation dans la production.

## **I - LES THEORIES CLASSIQUES DU MANAGEMENT**

Il y a deux principaux mouvements

### **1.1 - RESUME**

#### *1.1 1- Le management scientifique*

Il se focalise sur les travailleurs dans l'organisation et sur l'amélioration de leur productivité (Taylor, Gantt, Emerson sont les partisans de cette théorie).

#### *1.1.2 - L'organisation scientifique*

Elle porte sur l'organisation dans son ensemble et l'amélioration de son efficience et son efficacité. Fayol, Weber et Barnard sont les partisans de cette théorie.

## **1.2 - CONTRIBUTION**

- Fondement de théories ultérieures
- Identification des fonctions, processus et aptitude en management
- Etablit le management comme objet valable d'étude scientifique.

## **1.3 – LES LIMITES**

- Adapter aux organisations simples et stables
- Prescrit des formules universelles inappropriées dans certaines situations.
- Considère parfois les hommes comme des outils.

## **1.4 – PERIODE**

De 1895 à 1930

# **II - THEORIE BEHAVIORALE DU MANAGEMENT**

## **2.1 - RESUME**

- ❖ L'accent est mis sur le comportement de l'individu dans l'organisation
- ❖ Stimulé par la naissance de la psychologie industrielle, le mouvement des relations humaines supprime le management scientifique (Mayo, Maslow et MC Gregor)
- ❖ La psychologie des organisations s'appuie sur une base interdisciplinaire.

## **2.2 - CONTRIBUTION**

- ❖ La meilleure compréhension de la motivation et de la dynamique groupe etc..
- ❖ Les travailleurs ne sont pas de simples outils.

## **2.3 - LES LIMITES**

- ❖ Impossible de prédire le comportement humain
- ❖ Concept parfois difficile à appliquer.
- ❖ Difficile d'intégrer les résultats de certaines recherches.

## **2.4. – PERIODES**

- ❖ **De 1931 à 1940** : théorie des relations humaines
- ❖ **Depuis 1950** : théorie des organisations.

## **III – THEORIES QUANTITATIVE DU MANAGEMENT**

### **3.1 – RESUME**

- ❖ Application de modèle mathématique au management
- ❖ Science du management : développement des modèles mathématiques pour faciliter la prise de décision et la résolution des problèmes.
- ❖ La recherche opérationnelle applique les sciences du management aux organisations.
- ❖ Des systèmes d'information de management sont développés pour fournir des informations au manager.

### **3.2 – CONTRIBUTION**

- ❖ Outil quantitatif d'aide à la décision.
- ❖ Meilleure compréhension de certains aspects des organisations.
- ❖ Grande utilité pour la planification et le contrôle.

### **3.3 – LES LIMITES**

- ❖ La théorie quantitative ne peut pas prédire ou expliquer le comportement humain dans l'organisation.
- ❖ Elle peut se faire au détriment d'autres éléments importants.
- ❖ La théorie est basée parfois sur des hypothèses irréalistes.

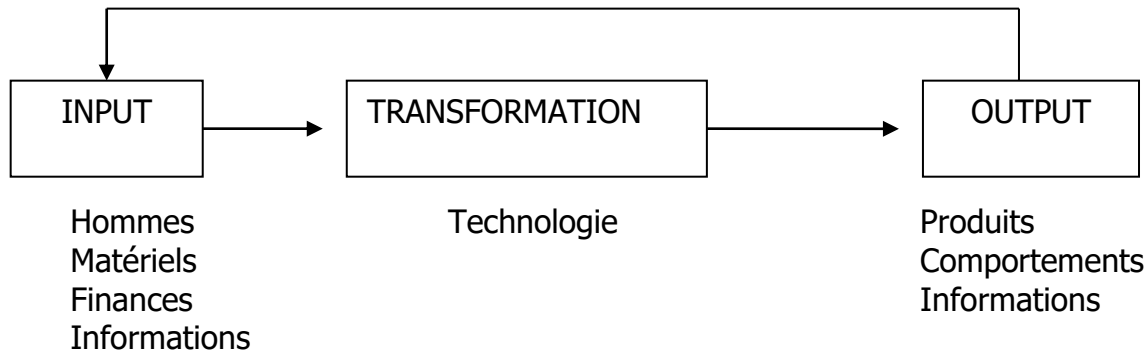
### **3.4 – PERIODE**

- ❖ Depuis les années 40.

## IV – LA THEORIE DES SYSTEMES

### 4.1 – DEFINITION DU SYSTEME

Ensemble d'éléments interliés et fonctionnant comme un tout : on parle de chaîne systémique.



### CONCEPTS UTILES

- ❖ **Système ouvert** : c'est-à-dire en symbiose avec son environnement.
- ❖ **Système clos et ferme** : vase clos
- ❖ **Sous système** (système dans le système) : éléments d'un système qui sont interdépendants.
- ❖ **L'entropie** : déclin et mort du système.
- ❖ **La synergie**: l'ensemble dépasse la somme de ses composantes.  
*Exemple* :  $2 + 2 = 5$

# **SEANCE III : LA DYNAMIQUE DE GROUPE**



## INTRODUCTION

Les modes d'organisation fondés sur le groupe ont attiré l'attention des managers sur son importance économique (Exemple : Le Japon).

KURT LEWIN, Autrichien réfugié aux USA constate qu'un groupe a un comportement totalement différent de celui des individus qui le composent. Il a créé la conception de « DYNAMIQUE DE GROUPE ».

Les forces d'un groupe l'orientent dans tel ou tel sens.

A partir du schéma des forces comme en sciences physiques, cet auteur a mené des recherches analogues au groupe composé d'individus.

On peut distinguer plusieurs sortes de groupe :

### LA FOULE :

Le comportement n'est pas rationnel. On a une sorte de régression vers l'état infantile, plus d'émotion, de passion que de rationalité. Il est plus facile de manipuler une foule.

### LE GROUPE :

Cette notion peut avoir plusieurs assertions. Ici, nous parlerons de groupe restreint de petite taille c'est-à-dire une équipe ne dépassant pas quinze personnes ou compris entre cinq et quinze personnes.

### PARTICULARITE D'UN GROUPE : [5 ; 15]

1 - Un groupe à un objectif commun.

2 - Dans un groupe, les rôles, les statuts, les tâches de chacun sont définies sans ambiguïté.

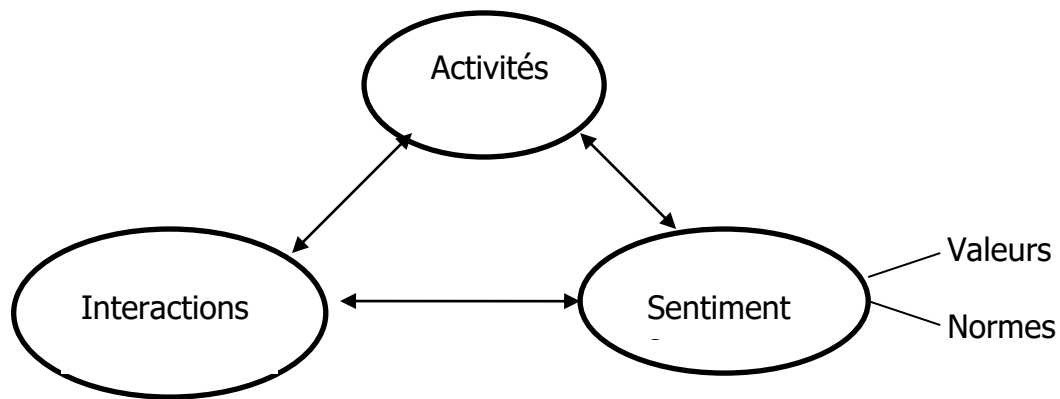
3 - Dans un tel groupe il y a interaction entre les membres c'est-à-dire les membres sont présent **ICI** et **MAINTENANT**.

HOMANS parle à cet effet de «Face to Face Group»

4 - L'inter dépendance de ses membres : on ne peut atteindre l'objectif commun d'efficacité si chaque membre n'assume pas son rôle correctement.

5 - L'esprit de groupe c'est-à-dire la conscience d'appartenir à une entité et l'acceptation même de cette appartenance.

HOMANS : « Il y a des activités / tâches qui sont menées en commun cela crée des interactions (c'est-à-dire des échanges qui vont favoriser le développement de sentiments qui se nouent au niveau des valeurs aux normes communs »



La fierté d'appartenir à un groupe (Entreprise, Service, Famille....) dépend de l'importance du groupe c'est-à-dire (de l'image positive du groupe).

On peut distinguer le groupe d'appartenance du groupe de référence. On peut appartenir à un groupe mais se référer à un autre qui apporterait plus une certaine fierté. L'appartenance rappelle les notions telles que la solidarité, la coopération etc...

### CARACTERISTIQUES DU GROUPE

- Le groupe est un tout irréductible à la somme des participants qui le composent.
- Dans le groupe, des interactions verbales ou non se déroulent entre ses membres.
- Ces interactions permettent l'émergence de normes.
- Il existe au sein du groupe un ou plusieurs buts qui rassemblent les participants.
- Une structure informelle de l'ordre de l'affectivité organise de façon relativement stable les réseaux de communication au sein du groupe.
- Les membres d'un petit groupe ressentent des émotions et des sentiments communs dont une grande partie n'est pas consciente.

### LES FONDEMENTS DU GROUPE

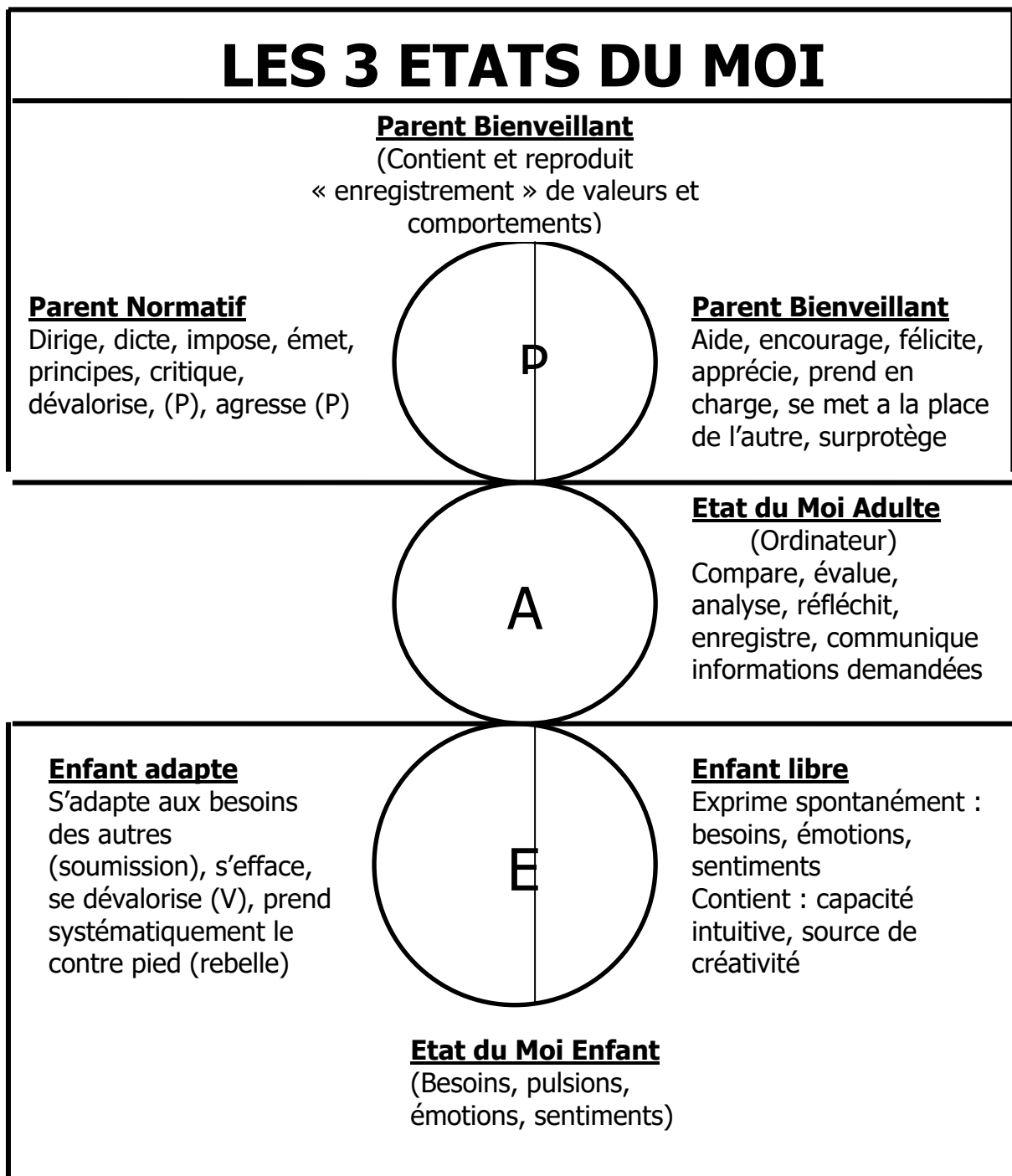
Le groupe tend à satisfaire un besoin chez l'individu :

- ❖ **Besoin d'affiliation** : l'homme a besoin de s'associer avec d'autres hommes, d'appartenir à une entité quelle qu'elle soit.
- ❖ **Besoin d'identification** : l'enfant prend son père comme modèle et il s'identifie à lui
- ❖ **Besoin de sécurité.**
- ❖ **Besoin d'estime et de pouvoir** : on a besoin d'être aimé. On va là où on nous aime.
- ❖ **Besoin de coopération** : c'est partager avec d'autres les informations et mener ensemble les activités pour aboutir à des résultats.

## LE GROUPE

Le groupe est une personne morale ou unité dotée d'une finalité (but), d'une existence et d'un dynamisme propres distincts de la somme des individus qui la constituent mais étroitement dépendante des relations qui s'établissent entre différents membres

## I – LES ETATS DU MOI



## **CRITERES CONCRETS OBSERVALES DE RECONNAISSANCE DES ETATS DU MOI**

	Gestes, Comportements, attitude	Ton, Force de Voix, Débit	Discours spécifique
PARENT NORMATIF	A l'aise, sérieux, mais ferme, Tenue vestimentaire classique, Gestes sobres, Regard ferme et assuré.	Convaincant, Clair, Sur de lui.	Je conseil, Je suggère, Je propose, Utilise des jugements de valeur Il faut «Il ne faut pas».
PARENT NOURRICIER	Sourire chaleureux, Regard accueillant, Bras ouverts, Il sait être à l'écoute.	Chaleureux, Rassurant, Calme.	Je comprends, Ce n'est pas grave, C'est mieux, Continuez.
ADULTE	Calme, pondéré, Pas de mimique, Concentré, Sérieux.	Posé, dépassionné, Bref, réfléchi.	Analysons ensemble, Soyons objectifs, Réfléchissons, Qui, quoi, pourquoi.
ENFANT ADAPTE	Bon chic, bon genre, Hoche souvent la tête en signe d'acquiescement.	Ton courtois, Assez assuré, Pas de grande variation dans le ton.	D'accord avec vous, Je partage votre point de vue, Votre idée est excellente.
ENFANT REBELLE	Insultant, provocateur, Tous les signes d'énervement, Se défend, Commence ses phrases par «je».		Non ce n'est pas vrai, Vous êtes fou, Je ne suis pas responsable, Hors de question.
ENFANT NATUREL	Spontané, Eclat de rire, Visage mobile et expressif, Habillement confortable.	Jovial, gai, Vivant, coloré, Changeant.	C'est merveilleux, J'ai envie de.

## **II – LE TRAVAIL DE GROUPE**

La vie active existe surtout dans les relations de groupe, par exemple la famille, l'armée, le sport, le voisinage, la religion, la politique, le village....

La connaissance des phénomènes de groupe est essentielle pour comprendre ce qui s'y passe pour en améliorer la performance.

### **2.1 – LA DYNAMIQUE DE GROUPE**

On appelle dynamique de groupe les interactions entre les membres d'un groupe et les rôles qu'ils jouent dans celui-ci.

La connaissance de la dynamique de groupe permet d'améliorer la façon dont le groupe fonctionne et dont on est accepté par ses membres.

## **2.2 – LA CONSTITUTION DU GROUPE**

C'est une phase caractérisée par les paroles de bienvenues. Les participants déterminent les rôles qu'ils pourront prendre. On découvre les buts, les limites et la nature du groupe.

## **2.3 – LA PHASE D'ASSAUT**

C'est une phase inconfortable pour le groupe, phase de la compétition pour prendre position de manière ouverte ou larvée.

## **2.4 – LA PHASE NORMATIVE**

Le groupe se met d'accord sur le mode de fonctionnement qui lui permettra de réaliser la tâche qu'il s'est fixé.

C'est à cette étape que les participants prennent des responsabilités.

## **2.5. – LA PHASE DE REALISATION**

- ❖ Coopération des participants pour réaliser le but commun du groupe. Le groupe fonctionne harmonieusement dans des phases de concertations, de stimulations de réalisation et de détente.
- ❖ Pendant les phases de stimulation, les participants posent des questions, lancent des idées sur le sujet ou sur le mode de fonctionnement, se mettent en question, confrontent leur point de vue.
- ❖ Pendant la phase de concertation, le groupe détermine les étapes qui seront nécessaires à la réalisation de l'objectif et fixe la planification du travail, règle les désaccords, fait des propositions de modifications de projets.
- ❖ Pendant la phase de réalisation, les membres du groupe passent à l'action, travaillent en vue du but à atteindre, exécutent en fonction de la tâche dont ils sont personnellement responsables.
- ❖ Pendant la phase de détente, on fête la réalisation. On accepte les appréciations des autres membres du groupe, on évoque des sujets plus personnels.

## **2.6 – LA PHASE DE TRISTESSE**

Dernière phase de fonctionnement d'un groupe, cette phase est caractérisée par un relâchement du lien entre les membres qui manifestent de plus en plus une tendance à s'exclure eux-mêmes du groupe. La plupart des participants refusent l'idée de la fin du groupe.

## POINTS DE REPERES

### **Les intérêts de travail de groupe**

- Il donne des résultats de bonne qualité.
- Il utilise les ressources de façon efficace
- Il minimise la responsabilité du membre qui agit.
- Il permet d'être plus audacieux.
- Il réduit le risque d'erreur par la confrontation des différents points de vues.
- Il augmente la créativité.
- Il satisfait le besoin d'appartenance de ses membres.

### **Les risques du travail de groupe**

- Il peut avoir un effet inhibant.
- Il risque de designer un bouc émissaire.
- Il peut conduire à des comportements conformistes.
- Il peut provoquer le retrait par rapport à une tâche collective.
- Il peut entraîner des luttes d'influences ou des comportements conflictuels.
- Il peut risquer de réduire les capacités.
- Il peut consacrer la domination inopportune d'un membre.

### **Le fonctionnement du groupe**

L'intégration est le moment où on se pose les questions sur l'intérêt de sa participation au groupe et sur l'impression que l'on ressent à propos de la manière dont les autres membres nous intègrent ou non.

Le contrôle est le moment où on teste son influence sur le groupe. Dans un groupe, les participants ont des besoins et des buts différents en plus du but officiel du groupe.

L'affection est une question importante lorsqu'on participe à un groupe. Il s'agit de savoir si on est apprécié par les autres membres du groupe. L'affection se manifeste par des paroles d'encouragement, de soutien, d'appréciation.

### **Les rôles dans un groupe**

Le leader responsable est celui qui répond légalement ou officiellement du groupe.

Le responsable effectif est celui qui fait les suggestions, les propositions qui sont adoptées par le groupe et qui détermine l'objectif.

Le responsable psychologique est le participant auquel les autres ont le plus envie de ressembler émotionnellement.

Ces trois fonctions de responsable dans le groupe peuvent être remplies par une même personne où peuvent fluctuer au cours de la vie de groupe.

Le rebelle

Le bouc émissaire

Le gardien du temps

Le clown

### **Les tensions dans un groupe**

- Les tensions par anxiété du groupe.

Elles sont dues à un sentiment général d'insécurité et se traduisent par l'inhibition, par un silence lourd, par les tentatives de fuite suivies d'activités de substitution.

- Les tensions par conflit.

Les plus fréquents sont les conflits de «leadership» ou luttes entre deux ou plusieurs personnes pour influencer le groupe. Les oppositions entre sous-groupes font également partie de ce type de tensions.

- Les tensions par opposition du groupe à son leader.

Les tensions par frustration réprimée s'accompagnent de mécontentements, d'irritation latente, qui fusent par des exutoires (ou sur des boucs émissaires) lorsque l'explosion de violence est bloquée ou réprimée.

## FAIRE PARTICIPER UN GROUPE

Il est important de faire naître ou d'augmenter la participation dans tout type de réunion. Les participants éprouvent de la déception s'ils ont gardé silence et au contraire de la satisfaction, s'ils ont réussi à s'exprimer. La participation améliore la confiance en soi, elle est un facteur d'efficacité.

### FAIRE PARTICIPER UN PETIT GROUPE






Solliciter l'avis de tous	<ul style="list-style-type: none"><li>- multiplier les appels à la participation ;</li><li>- encourager chacun par une attitude aimable, calme et patiente ;</li></ul>
Empêcher toute tentative de limitation de la parole d'un participant vis-à-vis d'un autre.	<ul style="list-style-type: none"><li>- relativiser les propos agressifs. Par exemple, si une personne affirme qu'un autre avis que le sien est sans fondement, intervenir en disant qu'il s'agit là d'un point de vue et qu'il y a sans doute beaucoup d'autres opinions ;</li></ul>
Rester neutre.	<ul style="list-style-type: none"><li>- n'exprimer aucun jugement de valeur ;</li><li>- maîtriser toute attitude qui pourrait traduire un signe quelconque : intérêt, désapprobation....</li></ul>
Ne pas intervenir sur le fond de la discussion.	<ul style="list-style-type: none"><li>- ne considérer aucune opinion comme définitive tant qu'elle n'a pas reçu l'assentiment de tous ;</li><li>- signaler qu'une opinion ne reflète qu'un aspect de problème ;</li><li>- accepter qu'une synthèse d'opinion soit impossible ;</li><li>- reformuler les différents courants d'opinions.</li></ul>

### FAIRE PARTICIPER UN GRAND GROUPE

Pour lancer une discussion on demande à l'ensemble du public de poser des questions. Voici deux procédés utiles :

Méthode 1 (avec un animateur et un conférencier)	Méthode 2
<ul style="list-style-type: none"><li>- L'animateur note les questions</li><li>- Il lit chaque question et la reformule à voix haute.</li><li>- Il n'écarte aucune question et reste neutre.</li><li>- Il classe les questions par catégorie (historique – politique – polémique...)</li><li>- Il pose les questions ainsi triées au conférencier.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Des papiers sont distribués.</li><li>- Les questions sont rédigées par les participants.</li><li>- Des volontaires ramassent les papiers.</li><li>- Si les questions sont relues à haute voix, cela permet parfois de susciter d'autres questions.</li><li>- Le conférencier analyse rapidement les questions.</li><li>- Il les regroupe et y répond.</li></ul>

## LES MARGINAUX DE LA PARTICIPATION

	<b>Comportement</b>	<b>Effet produit sur l'auditoire</b>	
Le bavard	Il se répète ou fait des digressions à partir d'une idée. Il parle sans avoir réfléchi avant et est souvent amené à en dire trop. Le bavard ne sait pas écouter	Il irrite et lasse l'auditoire. De plus en s'engageant trop avant, il prend des risques ou en fait prendre aux autres.	
Le silencieux complice	Il parle peu sauf pour approuver. Il hoche la tête pour acquiescer. Il écoute.	Il est considéré comme quelqu'un qui n'apporte pas grand-chose de constructif.	
Le silencieux absent	Il rêve, il est ailleurs. Il n'écoute que rarement et par conséquent il intervient à contre temps.	Il est considéré comme quelqu'un qui ne s'intéresse pas à ce qui se passe, c'est le doux rêveur.	
Le silencieux tacticien	Il épie et n'intervient que pour contrer. Il marque des points ou se tait. Il est tendu et écoute attentivement.	Il est perçu comme quelqu'un dont il faut se méfier.	
Le silencieux méprisant	Il ironise. Il sert de mimique pour exprimer son dédain. Il n'intervient que négativement	Il peut paralyser les initiatives. Il est ressenti comme quelqu'un qui se protège, qui fuit.	



### **III - LES PROBLEMES DE GROUPE**

Tout groupe contient un potentiel d'idée, de dynamisme. Pourtant dans la pensée de certains responsables subsiste parfois sans qu'elle s'exprime clairement de la méfiance à l'égard du groupe.

#### **3.1 – LES A – PRIORI A PROPOS DU GROUPE**

- ❖ Le groupe affaiblirait l'imagination personnelle qui serait banaliser par des prises de position « moyennes » et donc médiocres.
- ❖ Le groupe réduirait le sens des responsabilités : tout le monde est responsable donc personne ne l'est véritablement.
- ❖ Le groupe réduirait le sens des problèmes : réglés en quelques minutes par une personne, ils sont développés inutilement dans les discussions de groupe.

#### **3.2 – LA PEUR DU GROUPE**

Celui qui conduit la réunion se sent responsable du fonctionnement du groupe. Il accentue sa crainte d'être jugé, évalué. En réaction, pour s'affirmer le responsable fait sentir plus fortement la supériorité de son statut social. Il ne fait aucune distinction entre la conduite de réunion et le style de commandement.

#### **3.3 – LA LUTTE CONTRE LE GROUPE**

Le groupe est considéré comme un ennemi, un « empêcheur de tourner en rond ». Toutes sortes de procédés sont utilisés pour le manœuvrer : laisser pourrir le problème - jouer la montre - noyauter l'assemblée.

#### **3.4 – LE MANQUE D'ECOUTE**

Celui qui conduit la réunion provoque les ténors «de service» qui se lancent dans quelques joutes oratoires dont tout le monde à l'habitude. Le reste du groupe reste en partie passif, il écoute vaguement et ne participe pas.

#### **3.5 – LA VOLONTE D'IMPOSER UNE AUTORITE**

Celui qui conduit la réunion fait semblant de consulter les personnes présentes. En réalité il s'agit d'une simple formalité car les conclusions sont déjà prêtes et les décisions seront imposées.

## 3.6 – LA MECONNAISSANCE DES TECHNIQUES DE REUNION

Celui qui conduit confond les différents types de réunions et n'applique pas les techniques adaptées à chaque cas. Chaque type de réunion a un objectif précis, un nombre de participants et une durée déterminée. Le mode de participation des personnes concernées varie en fonction de l'objectif poursuivi.

### LES COMPORTEMENTS DIFFICILES

Dans un groupe, il arrive que certains comportements gênent le fonctionnement. Ils sont un agent stressant pour ceux qui recherchent l'efficacité. La connaissance de ces comportements sécurise et permet la mise en oeuvre de stratégie de remédiation.

### LES TYPES DE COMPORTEMENTS DIFFICILES

#### ❖ **Le tyran.**

Il n'est pas d'accord, se plaint, fait des comparaisons, agresse verbalement ou par son comportement, en se posant en accusateur. Il se sent seul et recherche un succès qu'il rencontre rarement.

#### ❖ **Le conciliateur.**

Il aplanit les différences et se défend peu. Il est considéré comme un faible, qui, en ménageant la chèvre et le chou, empêche le groupe de progresser. Il a besoin d'approbations et d'encouragements car il se sent vulnérable.

#### ❖ **Le calculateur.**

Il calcule, interprète, passe pour distant et froid. Il ne parvient pas à extérioriser ses sentiments et se sent désarmé.

#### ❖ **Le fuyant.**

Il répond à côté de la question, fait des digressions, entreprend plusieurs choses à la fois et n'en termine aucune. Il a besoin d'attention et de prévenance; c'est quelqu'un qui se sent seul.

#### ❖ **L'étourdi.**

Il fait semblant de ne pas comprendre, s'excuse, joue les distraits, les écerelés ou les évaporés. Il se croit supérieur aux autres. Il est terrifié par le monde et a besoin d'être encouragé et guidé dans son travail.

### LA CONFRONTATION

Il ne s'agit pas d'un choc frontal entre deux adversaires, ni d'une attaque violente de l'interlocuteur. Le but d'une confrontation est de dire ce que l'on pense avec affection. On peut ainsi parvenir à ses fins et amener l'autre à évoluer.

On décrit d'abord le comportement: «Vous refusez toujours d'écouter les autres points de vue!» et on en donne un exemple précis; on décrit ensuite ce que l'on ressent devant ce comportement: «Je me sens déprécié par une telle attitude, et je vous en veux de me faire éprouver ce sentiment». On indique les changements de comportement que l'on souhaite.

## **L'AGRESSION DIRECTE**

Pour surpasser cette attaque personnelle, on désamorce l'agression en passant à une approche affirmative. On conserve son calme et on ne répond pas sur le même mode. Ensuite on demande une explication en reformulant ce que l'on a compris. Puis, après avoir pris en considération le point de vue de l'agresseur, on énonce ses propres opinions. Si l'agression se poursuit, on exprime ses sentiments et comment l'on envisage de répondre à l'agression.

## **L'HUMILIATION**

Il s'agit dans ce cas de remarques vexatoires humiliantes, Dans le cas d'une remarque humiliante, on exprime ce que l'on ressent: «Je me sens blessé par votre intervention. Que voulez-vous dire exactement?», si l'on répond qu'il s'agissait que d'une plaisanterie, on répète ce que l'on a ressenti et on exprime précisément comment on souhaite que l'agresseur se comporte avec soi à l'avenir.

## LES DIVERS COMPORTEMENTS DANS UN GROUPE

Type	Manifestations	Remédiation
Le réservé	Parle peu ou de façon embarrassé, craint d'être critiqué. A un regard fuyant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gagner sa confiance lors des pauses: savoir pourquoi il ne parle pas (timidité, opposition, non - intérêt).</li> <li>- Lui poser des questions «faciles».</li> <li>- Valoriser chacune de ses interventions.</li> <li>- Le faire parler de son expérience.</li> <li>- L'intégrer à des travaux en sous-groupe.</li> <li>- Proposer des exercices individuels.</li> <li>- L'encourager du regard.</li> </ul>
Le bavard	Discute avec ses voisins. Monopolise la parole. Intarissable sur n'importe quel sujet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eviter de le regarder dans les yeux (pas d'incitation à la parole).</li> <li>- Ramener aux objectifs et au temps.</li> <li>- S'il faut le questionner, utiliser des questions fermées.</li> <li>- Pour l'arrêter (entre deux respirations), enchaîner en montant son propre niveau d'intervention / ton.</li> <li>- Se lever (pas en face de lui).</li> <li>- Faire silence sans le regarder.</li> </ul>
Le pinailleur	Insiste sur des détails. Cherche à entraîner le formateur et le groupe dans des discussions stériles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire réagir le groupe sur son intervention: «qu'en pensez-vous?»</li> <li>- Reporter ses questions à plus tard.</li> <li>- Si c'est le cas, le rappeler que ses questions sont hors sujet.</li> <li>- Redéfinir les objectifs et impératifs de temps.</li> </ul>
Le susceptible	Se cabre, semble piqué au vif, réagit avec force.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lui en faire prendre conscience en le faisant parler.</li> <li>- Faire réagir le groupe.</li> </ul>
Le buté	Reste sur ses positions. Refuse d'écouter. Survalorise son expérience.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser ses apports positifs.</li> <li>- Faire intervenir le groupe</li> <li>- En parler avec lui hors séances.</li> </ul>
Le dormeur	L'endormissement le gagne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire silence.</li> <li>- Le laisser dormir.</li> <li>- Pratiquer l'humour.</li> <li>- Faire intervenir le groupe.</li> </ul>
Le retardataire	Rythme lent, esprit soucieux. Reste sur un fait non «digéré».	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre directement, puis le renvoyer au groupe qui lui répondra.</li> </ul>
Le boute-en-train	Tourne tout à la plaisanterie et fait rire le groupe. Fort utile mais risque d'ôter toute efficacité à la formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le maîtriser avec humour.</li> <li>- Extraire le coté positif de ses boutades mais éventuellement l'isoler.</li> </ul>
L'agressif envers le formateur	Critique le formateur, les méthodes, les contenus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rester calme.</li> <li>- Le laisser s'exprimer complètement.</li> <li>- Reformuler ses propos et s'appuyer sur le groupe pour prendre position.</li> </ul>

*J.P. Lorenzi, « Les outils de la formation », Edition Nathan 1992*

## **IV - PARLER À UN PUBLIC**

Parler devant un vaste public est difficile. La foule est exigeante, soit par rapport à l'endroit ou s'il s'agit du plein air, mal adaptée à la communication.

S'il veut réussir une brillante prestation, l'orateur devra être averti des réactions possibles d'une foule, faire preuve des qualités nécessaires et construire un discours adapté à la situation.

### **4.1 – CONNAITRE SON PUBLIC**

- ❖ Pour être «en phase» avec son public l'orateur doit connaître les caractéristiques de l'auditoire:
  - ◆ le nombre de personnes approximativement
  - ◆ les raisons du rassemblement: acclamer, revendiquer, défiler...
  - ◆ l'origine sociale des gens: ce sont des citadins, des paysans, des étudiants, des femmes, des chômeurs...
- ❖ Chaque fois que le rassemblement approche ou dépasse 1 000 personnes, les phénomènes de foule sont vérifiables. Quels sont-ils?
  - ◆ La foule venue écouter un homme politique, une vedette est en situation d'attente, elle se trouve en état de tension collective. Les émotions se répandent rapidement et le niveau de réflexion a tendance à baisser.
  - ◆ Les individus sont proches les uns des autres au sens propre: il y a peu ou pas de distance entre les personnes, ils sont proches au sens figuré: ils ont en commun le fait d'être présents pour la même occasion, ce qui sous entend l'existence de valeurs communes: ils apprécient le même leader, ils partagent les mêmes idées.
    - ◆ Les comportements se calquent, déteignent les uns sur les autres. Ceci est facilité par le sentiment de rester anonyme dans la foule et protégé par le nombre.

### **4.2 – LES QUALITES DE L'ORATEUR**

- ❖ Plus l'auditoire est important, plus l'esprit de tolérance diminue. Aucune erreur ne sera pardonnée à l'orateur maladroit.
- ❖ Si l'orateur n'est pas connu, il a à s'imposer par la voix, une certaine présence, une aisance dans la communication et l'expression. C'est à ce prix qu'il insufflera confiance et enthousiasme.

### **4.3 – CONSTRUIRE UN DISCOURS ADAPTE À LA SITUATION**

- ❖ L'orateur garde en tête l'effet à produire sur le public. Son intention peut être variable: exhorter à l'action, se faire approuver, se faire plébisciter, faire approuver un programme, soutenir un candidat, se faire élire, réunir une somme d'argent pour une cause, emporter l'adhésion, faire voter un texte, empêcher le vol...
- ❖ L'orateur se fait connaître, explique pour quelles raisons il est amené à prendre la parole dans telle circonstance. Il faut à tout prix éviter que cette question naisse dans les esprits: « Que vient-il faire ici celui-là? ».
- ❖ L'orateur montre qu'il est au courant des problèmes qui agitent la foule.
- ❖ L'orateur s'exprime clairement dans un langage imagé. La démonstration abstraite n'atteint pas la foule qui ne peut être touchée que par des formules frappantes.
- ❖ L'orateur évite de provoquer le groupe en l'assillant de reproches qui peuvent déclencher des réactions de rejets incontrôlables.

## **V - COMMENT CONVAINCRE ?**

### **5.1 – L'EFFET LOGIQUE**

- ❖ C'est le recours à la démonstration méthodique. On l'utilise pour réorganiser ou réfuter l'argumentation adverse. Cet effet a bonne réputation dans le système de pensée français.
- ❖ Le discours logique s'appuie sur un raisonnement, un enchaînement des idées. Il contient des termes exprimant des relations de cause et d'effet: «c'est parce que, c'est pourquoi, or...»
- ❖ La difficulté à surmonter: celui qui abuse de cet effet est perçu comme un raisonneur.
- ❖ «C'est un fait incontestable, les Français consomment trois fois moins de lait que les Anglais. Or les récentes études de marché montrent que l'image qu'ils ont des produits laitiers est bonne. Il serait donc intéressant de...»

### **5.2 – L'EFFET TACTIQUE**

- ❖ Pour persuader sans s'appuyer sur le raisonnement, celui qui parle peut employer plusieurs tactiques: paraître certain de lui, parler avec aplomb – en appeler à sa bonne foi – avoir recours à des principes.
- ❖ Pour paraître convaincu, celui qui parle utilise des formes impersonnelles et les prononce avec fermeté: «il faut, il est nécessaire, il est absolument évident...», il se montre de bonne foi en posant une question qui met en cause son interlocuteur: «Pourquoi voudriez-vous que je vous cache la vérité, dites-moi?»
- ❖ Il se réfère à des principes et utilise des expressions telles que «En principe, l'usage veut, selon les règles...»

- ❖ La difficulté à surmonter. Cet effet persuasif devient dissuasif si l'affirmation est un lieu commun ou si au cours de l'échange la personne change d'avis brusquement.

*Exemple d'affirmation tactique* «Eh bien, je vous le dis tout net, croyez-moi, c'est une affaire en or et vous regretteriez de ne pas nous faire confiance».

### **5.3 – JEU SUR L'EMOTION**

- ❖ Jouer sur l'émotion c'est persuader en touchant l'affectivité: celui qui parle se montre complice ou force l'admiration en étant grand seigneur.
- ❖ Dans le discours de la complicité, il faut tenter de se rapprocher de son interlocuteur, le comprendre. Le «nous», le «comme vous» sont tout indiqués.
- ❖ Quand celui qui s'exprime veut étonner son interlocuteur, il concède, il utilise des expressions telles que «je vous l'accorde», «je consens à»

Exemple de discours complice: «Sur ce point, la finesse de votre analyse m'intéresse et je vous rejoins tout à fait, nous sommes donc entièrement d'accord».

## **ARGUMENTER DANS UN DEBAT**

### **MOBILISER SES IDEES**

- ❖ L'analogie: Elle établit des rapprochements, des ressemblances à partir d'idées déjà trouvées, de situation déjà vécue. *Exemple: Cette situation, c'est comme si...*
- ❖ Le contraste: Il recherche les situations, les opinions, les idées antagonistes. *Exemple: Cette situation, c'est juste l'inverse de ...*
- ❖ La proximité: Elle met en valeur ce qui se passe en même temps que les faits qu'on analyse. On établit des parallélismes. *Exemple: Des hommes meurent de faim en Ethiopie – au même moment, en Europe, on détruit de la nourriture.*

## CONSTRUIRE UNE AURGUMENTATION

Il existe plusieurs organisations possibles de l'argumentation. Voici le plan SOSRA

		Explication	Exemple
S	Situation	On décrit la situation dans laquelle s'installe le problème.	L'aide internationale apporte aux pays sinistrés la nourriture dont ils ont besoin.
O	Observation	On apporte des informations nouvelles. On disqualifie par des renseignements défavorables la situation antérieure.	Or on constate que l'arrivée de cette nourriture bon marché incite les paysans à abandonner les cultures vivrières.
S	Sentiment	On donne son avis sur la question. On s'exprime alors de la façon la plus communicative possible: gestes d'ouverture, sourire,...	C'est pourquoi je pense que cette forme d'assistance est malheureusement inopérante.
R	Réflexion	On explique les raisons de son choix, On illustre l'explication d'exemples qui concernent les membres du groupe.	En effet, on crée un besoin que les populations ne pourront satisfaire seules. On les place en situation de dépendance. Vous l'avez constaté dans le cas du village de V que nous aidions.
A	Action	On propose des décisions au groupe en lui demandant son avis.	C'est pourquoi je propose à votre réflexion de limiter notre aide à la formation technique des agriculteurs pour les conduire vers l'indépendance.



# **SEANCE IV : LE MANAGER AUJOURD'HUI**

## I – L'HOMME DE METIER

### **L'homme de métier**

- Ethique du travail
- Respect d'autrui
- Souci de la qualité
- Economie

SOURCE: M. MACCOBY

## II – L'HOMME D'APPAREIL

### **L'homme d'appareil**

L'homme d'Entreprise:  
Le fonctionnaire

- Souci du respect humain
- Intérêt pour les sentiments de l'entourage
- Engagement à maintenir l'intégrité de l'organisation.

SOURCE: M. MACCOBY

## III – LE CARNASSIER

### **Le carnassier**

Son but = le pouvoir  
L'entreprise = une jungle

- Le renard
- Le lion

SOURCE: M. MACCOBY

## IV – LE JOUEUR

### **Le joueur**

Le défi, la compétition, le travail et  
La vie : un jeu.

- Les idées neuves
- Les nouvelles technologies
- Les raccourcis

SOURCE: M. MACCOBY

## V – RÔLES DE L'ENCADREMENT (SCHEMA)

	HIER	AUJOURD'HUI
Echelle	Grande = Big	Petite = Small
Tâches	Divisées	Complexes
Compétence	Limitée	Polyvalente
Autorité	De statut	De compétence
Relations	Hiérarchique Directe	Autonome Responsable Communications
Réussite	Dévouement	Initiative Créativité
Objectifs / Contrats	Imposés	Négociés Suscités
Actions	Contrôle à priori	Contrôle à posteriori

## VI – LES FONCTIONS DE PLANIFICATION ET PRISE DE DECISION

### Définition

**Planifier** c'est déterminer à l'avance ce qu'il faut faire et comment le faire.

### 6.1 – LA FONCTION PLANIFICATION

La fonction planification consiste à :

- ❖ Fixer et clarifier les objectifs à atteindre,
- ❖ Anticiper les conditions futures dans lesquelles le travail sera accompli,
- ❖ Identifier et décrire les activités permettant d'atteindre les objectifs,
- ❖ Etablir un plan et un calendrier de réalisation des activités,
- ❖ Fixer les procédures, normes et méthodes pour réaliser les activités,
- ❖ Mettre en place un système de contrôle permettant de suivre la réalisation des activités.

**N.B:** Il est toujours préférable de planifier même dans les situations qui changent rapidement.

Planifier le changement est un concept clé de la gestion en situation d'urgence.

### PRINCIPALES ETAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

- 1 – Fixation des objectifs c'est-à-dire ce que l'on veut.
- 2 – Détermination de la situation actuelle par rapport aux objectifs, il s'agit d'un diagnostic interne c'est-à-dire les forces et faiblesses
  - ◆ Distance entre situation actuelle et situation recherchée.
  - ◆ Ressources disponibles.
  - ◆ Les limites : connaître ses limites.
- 3 – L'étude de l'environnement c'est-à-dire opportunités et risques.
- 4 – Développement d'un plan.
  - ◆ Développement d'alternative
  - ◆ Evaluation des alternatives
  - ◆ Choix d'une voie d'action.

**La stratégie**, elle est la formulation des axes directeurs qui doivent orienter toutes les actions de l'organisation qui lui permettent d'atteindre ses objectifs.

La stratégie peut être formulée à plus ou moins long terme. L'organisation a intérêt à formuler sa stratégie de façon claire et précise et à la communiquer à toutes les catégories du personnel.

## 6.2 - LA PRISE DE DECISION

### *Définition*

C'est effectuer un choix entre les différentes possibilités qui se présentent dans une situation donnée.

### LES ETAPES DU PROCESSUS

- 1 Perception d'un problème.
- 2 Définition – clarification.
- 3 Identification des solutions possibles.
- 4 Analyse – évaluation.
- 5 Choix d'une solution.
- 6 Mise en œuvre de la solution.
- 7 Evaluation.

### BASES DE LA DECISION

#### Bases qualitatives

- ♦ Intuition.
- ♦ Les faits.
- ♦ Expériences.
- ♦ Opinions.

#### Bases quantitatives

- ♦ Formules mathématiques.
- ♦ Estimations quantifiées.
- ♦ Arbre de décision.
- ♦ Tables de décision.
- ♦ Recherches opérationnelles.
- ♦ Statistiques – probabilité.

### LES TYPES DE DECISIONS

#### Les décisions individuelles (décisions prises par une seule personne)

- ♦ Rapidité, exécutée et clarté de la responsabilité.
- ♦ Non prise en compte de tout l'éventail de possibilité de solution.

#### Les décisions de groupe (tout le groupe participe à la prise de décision)

- ♦ Prise en compte d'un plus grand nombre de solution.
- ♦ Elle prend plus de temps et il est difficile de situer les responsabilités.

# **SÉANCE V: LE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

# **I - LEADERSHIP**

## Quatre styles de base

### **DIRECTIF :**

- ❖ Décision par le dirigeant seulement.
- ❖ Préoccupation principale vers la tâche.
- ❖ Peu d'information sur la tâche à accomplir.
- ❖ Peu de support émotionnel.

### **VENDEUR :**

- ❖ Décision vient du dirigeant
- ❖ Préoccupation pour la tâche à accomplir.
- ❖ Informations sur la tâche communiquée.
- ❖ Certaine préoccupation pour le support émotionnel.

### **PARTICIPATIF :**

- ❖ Décision par consensus
- ❖ Préoccupation surtout pour le support émotionnel.
- ❖ Qualité des relations peut primer sur la tâche.
- ❖ Informations très disponibles.

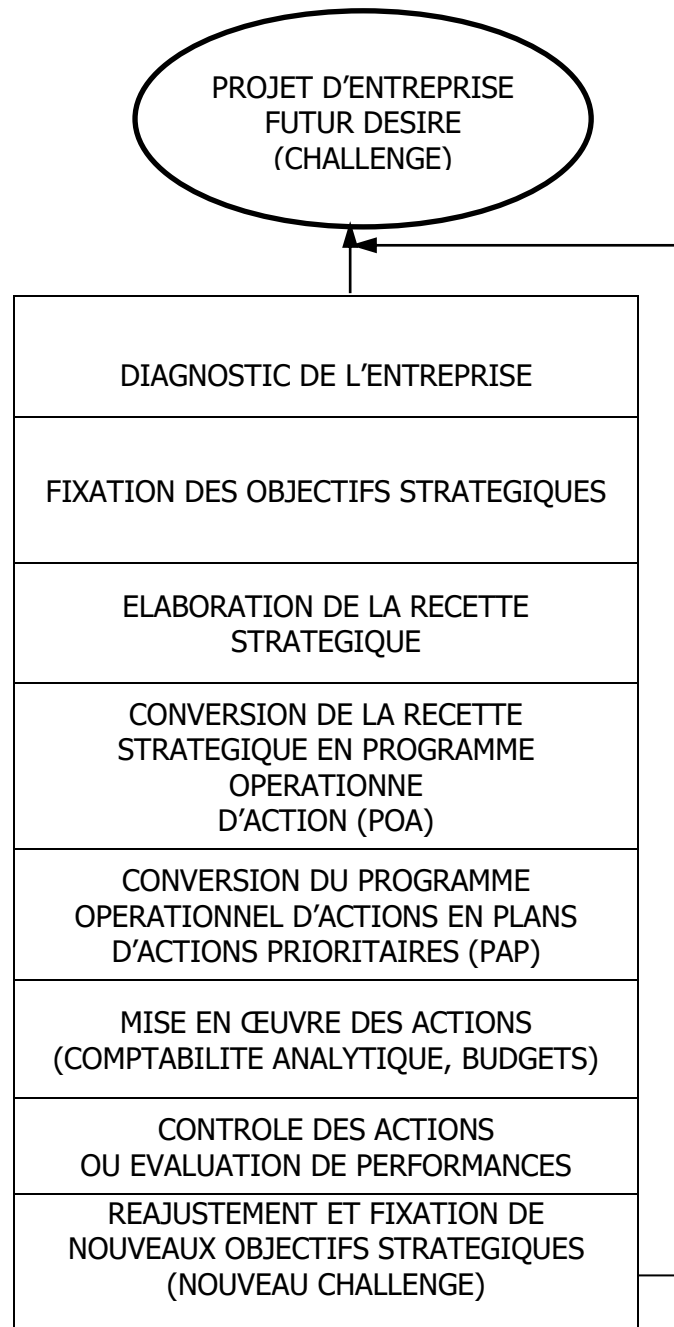
### **DELEGATIF :**

- ❖ Implication minime du dirigeant (objectifs).
- ❖ Décision revient aux supervisés.
- ❖ Peu de support émotionnel.
- ❖ Informations portent surtout sur les résultats.

**LAISSER – FAIRE = ABSENCE DE LEADERSHIP.**

## II – LE CHEMINEMENT STRATEGIQUE

La définition du management permet de présenter le **CHEMINEMENT STRATEGIQUE** de la manière suivante :

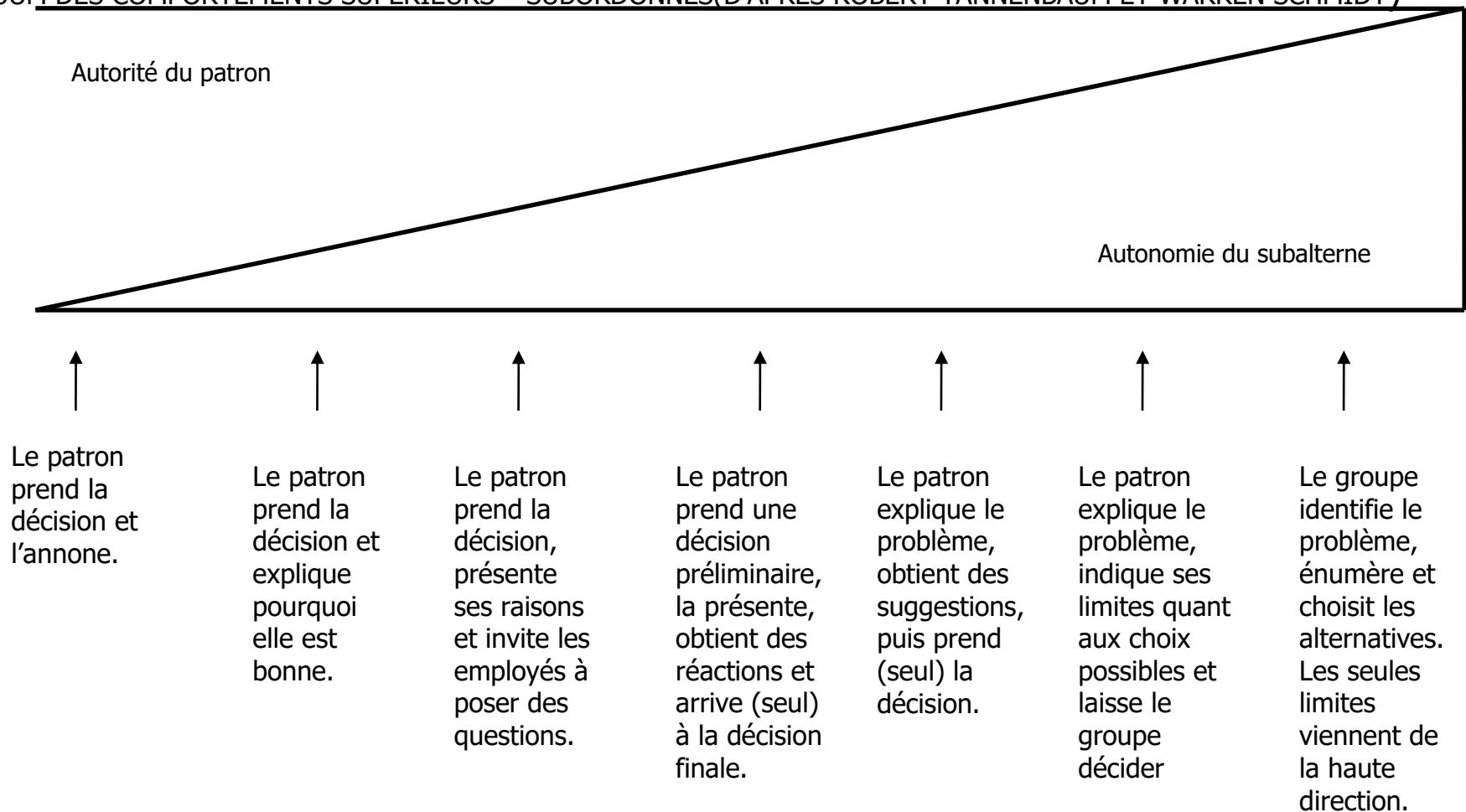




# ANNEXES

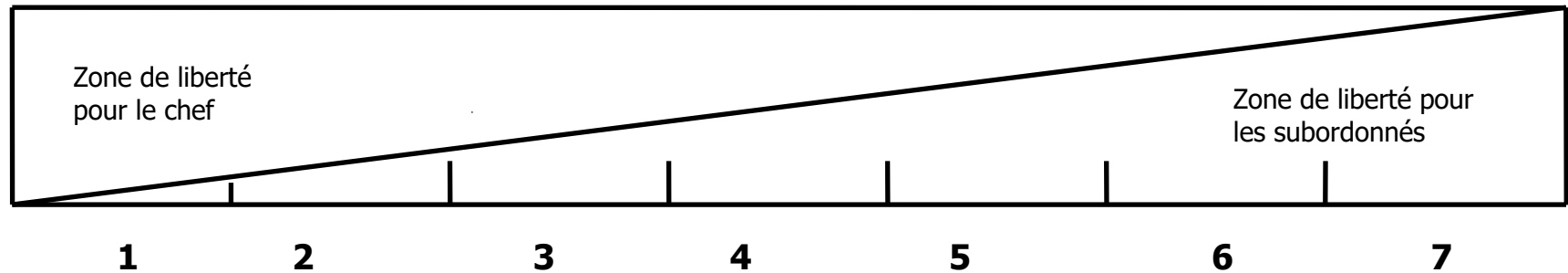
**TABLEAU 1** : Continuum des styles de leadership (sur la dimension «participation»)

CONTINUUM DES COMPORTEMENTS SUPERIEURS – SUBORDONNES(D'APRES ROBERT TANNENBAUM ET WARREN SCHMIDT)



POUVOIR ET INFLUENCE  
DU CHEF ←

→ POUVOIR ET INFLUENCE  
DES SUBORDONNES



La situation permet au chef de prendre une décision que les subordonnés ne peuvent qu'accepter.

Le chef doit vendre sa décision avant d'obtenir leur consentement.

Le chef présente sa décision mais doit répondre aux questions des subordonnés.

Le chef présente une décision sujette à changement après les apports des subordonnés.

Le chef présente le problème, recueille les suggestions des subordonnés puis décide.

Le chef définit les limites à l'intérieur desquelles les subordonnés prennent la décision.

Chef et subordonnés prennent conjointement les décisions à l'intérieur des limites définies par les contraintes organisationnelles

## **MOYENS DE COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS**

MOYENS	AVANTAGES	DESAVANTAGES
Téléphone	Rapide, Permet question et réponses commodes, Permet communication Aller – Retour	Pas d'enregistrements, Le message peut-être mal compris.
Face à face	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visuel – permet les contacts personnels,</li> <li>- On peut "montrer", expliquer,</li> <li>- Permet d'établir le climat,</li> <li>- Permet communication Aller – Retour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce peut être le mauvais moment (timing),</li> <li>- Demande des réflexions spontanées,</li> <li>- Peut être difficile à terminer,</li> <li>- Certains peuvent être sensibles à la pression du pouvoir ou statut,</li> <li>- La conversion peut être entendue par un récepteur imprévu.</li> </ul>
Réunions	Visuelles: on peut utiliser des cartes, graphiques, films, <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implique plusieurs personnes à la fois,</li> <li>- Permet communication Aller – Retour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande du temps,</li> <li>- Ce peut être le mauvais moment (timing),</li> <li>- Peut se détériorer en une communication à sens unique.</li> </ul>
Mémo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Court,</li> <li>- Permet de conserver des enregistrements,</li> <li>- On peut réfléchir d'avance au message.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de contrôle sur la réception,</li> <li>- Sens unique.</li> </ul>
Rapport formel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complet – compréhensible,</li> <li>- La matière peut être organisée au rythme du rédacteur,</li> <li>- Peut être distribué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La lecture peut demander beaucoup de temps,</li> <li>- Langage peut ne pas être compris,</li> <li>- Dispendieux – sens unique.</li> </ul>

Tiré de Carmen Uris "The Executive Deskbook" dans Lewis P.8