

MDO Chapitre 2 La diversité des dirigeants et des styles de direction

Objectifs du cours : <ul style="list-style-type: none">- Reconnaître le statut du dirigeant (direction et propriété de l'organisation).- Étudier qui détient le pouvoir selon les caractéristiques de l'entreprise : entreprise familiale, entreprise managériale...- Analyser les éléments influençant le choix du président.- Identifier les différents styles de direction.- Caractériser le style autoritaire, le management fondé sur le travail en équipe, et le paternalisme.	Définitions à rechercher et à apprendre : <ul style="list-style-type: none">- Pouvoir (statut du dirigeant, autorité).- Propriété de l'entreprise- Style de direction.
--	--

Même si les individus qui dirigent les organisations remplissent des fonctions identiques à savoir : fixer des objectifs, motiver des équipes, contrôler des résultats et représenter l'organisation, il n'en reste pas moins qu'ils ne forment pas un groupe social homogène. En effet, l'exercice de toutes ces fonctions leur confère un pouvoir qui sera différent en fonction de l'organisation : de son type, de sa taille et de son secteur d'activité (1). Par ailleurs, l'exercice de ce pouvoir se réalise de manières variées ce qui permet de définir une palette de style de management (2).

1/ La diversité des dirigeants

Le pouvoir, l'autorité est la capacité d'agir sur d'autres individus, d'obtenir d'eux un comportement qu'ils n'auraient pas sans cette intervention.

On distingue différentes sources de pouvoir :

a) Le pouvoir institutionnel ou bureaucratique

Le pouvoir du supérieur provient des statuts de l'organisation. Son caractère légaliste fait de ce type d'autorité le support de la hiérarchie, c'est-à-dire de l'organisation formelle de l'entreprise en échelons, ou chaque niveau est supérieur au niveau suivant par une relation de dépendance. L'autorité institutionnelle est ainsi le cadre de l'autorité hiérarchique.

b) Le pouvoir technocratique fondé sur la connaissance

C'est le pouvoir fondé sur la connaissance de l'expert, du savant. Il est basé sur le droit d'être consulté et obéi en vertu du savoir que l'on détient.

Bien entendu, il s'agit d'un pouvoir personnel qui ne peut se concéder, car la compétence n'est pas partageable. Le pouvoir fondé sur la connaissance est nécessaire au bon fonctionnement de la ligne hiérarchique puisque, en principe, l'aptitude d'un chef s'apprécie en fonction de sa formation et/ou de son expérience.

c) Le pouvoir coopératif

Fondé sur le fait que chacun peut participer à la décision. Il est à noter que ce type d'organisation du pouvoir est plutôt adapté aux petites structures.

d) Le pouvoir charismatique ou personnel

Il repose sur l'abandon des membres de l'organisation à la faveur d'un dirigeant qui se distingue par les qualités difficiles à définir (jugement, tact, esprit d'équité, etc...) mais qui permettent à ce chef de se faire obéir spontanément. Est charismatique la domination fondée sur un dévouement hors du commun et justifiée par le caractère quasi sacré ou la force héroïque d'une personne.

Dans l'entreprise, un tel pouvoir dépend d'aptitudes personnelles mais aussi de la capacité du chef à répondre aux aspirations du groupe qu'il commende. On l'observe souvent dans les PME, la grande question de ce type de pouvoir se pose au moment du départ à la retraite du patron : comment succéder à ce type de management puisqu'on dit que l'autorité naturelle ne s'apprend pas ? Une des réponses se trouvera peut-être dans la responsabilisation des salariés.

2/ Les styles de direction

L'exercice du pouvoir va définir un « style de direction », un « style de management ». Ce style résulte de la combinaison de deux éléments :

De la personnalité des manager et des équipes, et

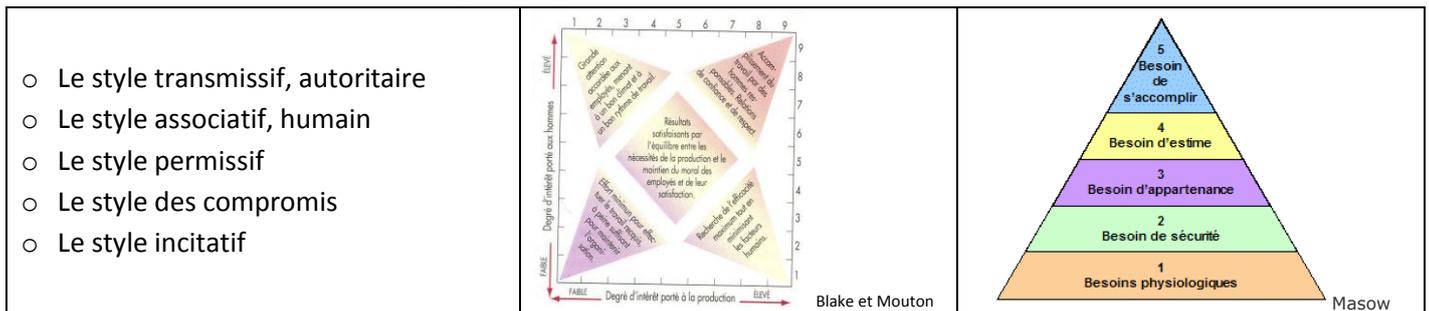
a) Des caractéristiques des organisations

Les facteurs humains

- Selon la personnalité des managers

D'après les auteurs Blake et Mouton, on peut étudier le style de directions selon 2 axes : Les managers s'intéressent-ils à la production ? et Les managers s'intéressent-ils aux personnes travaillant dans l'organisation ?

En combinant ces 2 facteurs, on distingue 5 styles de direction :



Dans la réalité, le style pratiqué est en général un mélange de plusieurs styles mais l'un d'entre eux est dominant. Les tendances d'évolution à long terme favorisent le développement du style incitatif.

- Selon la personnalité des équipes

Maslow a montré que le comportement d'une personne est défini par le niveau de satisfaction de ses besoins. Dans ce sens, la motivation qui pousse un individu à faire partie d'une organisation doit être connue pour déterminer le style de management adéquat. Ainsi, les membres d'un club sportifs viennent assouvir un besoin d'estime, alors que les ouvriers spécialisés d'une chaîne de montage automobile recherchent en premier lieu à assouvir un besoin de sécurité. On s'attend donc à ce que le style de management du club sportifs soit souple, informel, participatif et qu'à l'usine le style soit rigide, standardisé et autoritaire.

Selon Mac Gregor, les individus se classent en 2 groupes :

- Le groupe qui correspond à la théorie X : ils ne sont pas impliqués, pas ambitieux et refuse les initiatives, ils n'aiment pas leur travail. Leurs objectifs personnels sont différents de ceux de l'entreprise. Ils effectuent un travail répétitif et sécurisant, donc ils attendent un style de management autoritaire.

- Le groupe qui correspond à la théorie Y : Ces personnes ont le goût de l'effort, elles sont imaginatives et ont de l'ambition. Pour ces individus, un style de management souple peut être mis en place.

Mais cette distinction pose problème dans la mesure où, dans un même service cohabitent les X et les Y et que l'on imagine pas pratiquer les 2 style de management en même temps.

b) Les facteurs organisationnels

Dans une approche que l'on appelle « contingente », on considère que le style de management est influencé par les caractéristiques de l'organisation :

- Plus la taille de l'organisation est importante, plus le degré d'encadrement administratif sera important.
- Plus l'organisation est dépendante de ses propriétaires plus l'équipe dirigeante devra rendre des comptes détaillés et par conséquent aura tendance elle-même à concentrer les décisions, ainsi qu'à utiliser des procédures de contrôle précises.
- Selon le domaine d'activité et le type d'activité, l'équipe dirigeante peut-être plus ou moins souple en maniant la communication fréquente et informelle. C'est le cas par exemple pour les organisations qui font du sur-mesure à l'unité (architecture, création...).
- Ainsi, selon le type d'organisation (très hiérarchisé, par projet...) le style de management est différent.