

Management des organisations

Introduction générale

Les hommes et les parties de la société ont exercé le management depuis des milliers d'années. Autant d'exemple historiques montrent que l'organisation des activités, aussi que certaines méthodes de management sont apparues dans l'ère pré-moderne et les sociétés anciennes. Or, l'évolution importante et le développement remarquable en matière de management est probablement venu de la révolution industrielle. Mouvement né en Grande-Bretagne et diffusée dans toute l'Europe et l'Amérique du Nord, la révolution industrielle est considérée comme source historique principale des méthodes modernes de management. Pourtant autant, ce n'est qu'au cours des deux derniers siècles que le management a commencé à faire l'objet des études systématiques, constitué un champ de connaissance propre et enfin à s'imposer comme une discipline à part entière. Ces thèmes sont passionnants et évolutifs.

Le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. La performance est devenue un objet complexe à maîtriser pour toute organisation. Elle réside dans sa capacité à relever des défis dans leur simultanéité. Il s'agit de faire face aux défis de la maîtrise des coûts, de la qualité et la variété de l'offre, du respect des délais, de la flexibilité mais aussi de l'engagement organisationnelle et de l'innovation. Le management s'intéresse à l'action collective, il a une histoire, il a ses propres mythes, ses propres croyances mais ne peut en aucun cas tout traiter ou tout résoudre. Bref, Le management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail. Il se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale des ressources rares.

A l'origine tournée vers les entreprises, le management s'applique désormais à toutes les catégories d'organisations. Ses fondements modernes sont le fruit du travail d'auteurs et de professionnels s'attachant à formuler des principes susceptibles d'améliorer la performance des organisations. En deux mots, le champ d'application du management devient inséparable des organisations. Management et organisation sont deux notions étroitement liés en théorie et en pratique.

En effet, plusieurs auteurs appartenant à plusieurs disciplines et écoles de pensée différentes se sont intéressés à la conceptualisation de la notion d'organisation sans pour autant pouvoir en livrer une vision commune. Chacun avance et préfère une expression à une autre sans omet en général d'indiquer les raisons de son choix. En revanche, ils ont tous acceptés la signification stratégique du terme, à savoir ; la relation directe de l'action organisationnelle avec les finalités stratégiques de l'organisation.

Ce manuel est un véritable document s'adressant tant pour les étudiants des facultés des sciences économiques et sociales que pour les étudiants des écoles supérieures de gestion ou des sciences d'ingénieur. Garantissant une présentation pertinentes des concepts et une liaison étroite et séquentielle des notions, son objet est de donner un aperçu des grands principes du management : ses origines, son développement historique, son champ d'application et ses apports pour les organisations.

Plan

Chapitre I - Les organisations : objets du management

- I- L'organisation : notion et particularités**
- II- Les traits essentiels de « l'action organisationnel »**
- III- La diversité des orientations**
- IV- La typologie des organisations**

Chapitre II - La physionomie de management

- I- La définition**
- II- Le management et la performance**
- III- Les types des décisions managériales**
- IV- Les niveaux du management**

Chapitre III : Les managers et le processus de management

- I- La différence entre les managers et les autres collaborateurs de l'organisation**
- II- Les types des managers**
- III- Les rôles du manager**
- IV- Le processus de management**

Chapitre IV - Les styles de direction ou de leadership

- I- La définition**
- II- Les types de pouvoirs des leaders par Max Weber**
- III- Le modèle de Lewin (1944)**
- IV- Le Management Par Objectif (MPO) de Peter Drucker**
- V- Les styles de direction selon Rensis Likert**
- VI- Les styles de commandement selon Tannenbaum et Schmidt**

Chapitre I - Les organisations : objet du management

I- L'organisation : notion et particularités

La plupart des auteurs traitent indifféremment du concept d'organisation, ses configurations et ses représentations théorique. Le présent paragraphe clarifie la notion de l'organisation en présentant quelques définitions.

- **L'organisation** est constituée d'un ensemble de personnes rassemblées afin d'atteindre des objectifs, par une division du travail et des fonctions, grâce à des modalités de coordination définies ;
- **L'organisation** idéale est un tout supérieur à la somme de ses parties, consensuel, en équilibre et ayant des frontières claires. Elle est généralement définie comme un ensemble dont les parties sont interreliées afin d'assurer la coordination des activités des individus en vue de la réalisation d'objectifs communs ;
- **L'organisation** est un système d'activités ou de forces personnelles consciemment coordonnées ;
- **L'organisation** est caractérisée par un réseau de fonctions et de tâches définies, ce qui entraîne une division du travail et un système de responsabilité ;
- **L'organisation** est une unité sociale en vue d'atteindre des buts spécifiques ;

À la suite de ces définitions, nous pouvons avancer que pour atteindre sa finalité et réaliser ses buts, une organisation doit s'organiser, c'est-à-dire utiliser les ressources dont il dispose de la façon la plus efficaces possible. Pour ce faire, elle doit s'entourer de personnes à qui elle va assigner des tâches à accomplir et des rôles à remplir. Nous voyons alors selon Michel MARCHESNAY (1992), que le terme organisation a un double sens :

- Celui de **la gestion des ressources**, de façon à obtenir le maximum de résultats avec le minimum de ressources matérielles, humaines et financières ;
- Celui de **la gestion des hommes**, de façon à atteindre l'efficacité dans l'utilisation des ressources humaines par leur spécialisation, par la division du travail et la différenciation des tâches.

Ainsi, le vocable « organisation » désigne deux éléments différents en relation l'un avec l'autre, qu'il convient de distinguer :

- **L'action d'organiser** : « c'est un processus plus au moins volontaire qui consiste à mettre un ordre dans une situation considérée en désordre (...). On parlera de techniques d'organisation pour désigner des techniques ayant pour but d'aider des responsables à organiser les choses d'une manière présumée rationnelle ».
- **Le résultat d'une telle action** : c'est-à-dire « une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée ».

II- Les traits essentiels de « l'action organisationnelle »

1. La division du travail

La division du travail est au principe de l'organisation et fonde la différence entre un groupe bien structuré et celui qui ne l'a pas. Elle implique une différenciation des travailleurs par la **distribution des rôles** et la **spécialisation des tâches** dans des domaines complémentaires de l'organisation.

En effet, la division du travail signifie que chaque membre de l'organisation se voit attribuer un rôle et une tâche. L'ensemble des rôles et des tâches exigent une coordination collective.

2. La coordination collective

Dite aussi **la coordination dans l'action sociale**. La coordination est au principe de l'organisation car il faut aller au-delà de l'effort individuel. Elle est définie comme la fusion des comportements individuels dans un sens commun. L'idée de la coordination permet de répondre aux questions suivantes : « comment des personnes aux logiques et intérêts différents ou opposés, peuvent-elles s'entendre, **fonctionner ensemble, construire des compromis** ? ». « Comment des personnes peuvent-elles **agir ensemble et s'accorder** alors même que les modalités d'accord paraissent multiples ? ».

3. Le contrôle de l'application des actions :

En effet, la division du travail et la coordination (qui fait quoi, qui commande qui, qui transmet les ordres à qui, qui coordonne) sont donc nécessaires pour mener une certaine action.

III- La diversité des orientations

Dans ce paragraphe nous nous limitons à deux termes pour préciser et distinguer les orientations des organisations :

1. Les buts

Il revient au sommet stratégique de fixer les buts de son organisation exprimés en termes d'objectifs généraux. Le but désigne le poids que l'on se propose d'atteindre, le visé lié à l'esprit que l'on décide de réaliser, et qui en résulte directement. « Il est un résultat général à obtenir, sans précision d'horizon temporel et de données quantitatives », ni de préparation et de programmation.

A titre d'exemple, la détermination des buts pour les entreprises s'attache, dans la plupart des cas, à des enjeux sociaux, voir de production et de gestion (c.à.d. le choix des buts est à la limite de trois problèmes différents, à savoir : le système social, productif et celui de gestion) qui sont malheureusement trop souvent mélangés, et parfois à dessein. Le tableau ci-dessous clarifie bien les buts fondamentaux de l'entreprise en rapport direct avec ses niveaux d'analyse :

Niveau d'analyse	Buts fondamentaux
L'organisation est un système social	Contribution au bien-être collectif, par la production et la répartition de richesse, par la diffusion du progrès technique, économique et social.
L'organisation est système productif	Deux grandes logiques : - efficience - compétitivité
L'organisation est un système de gestion	Deux grandes logiques : - indépendance - pérennisation

2. Les objectifs

Le plan à long terme donne les grandes lignes directrices de la stratégie, ainsi que son articulation en moyens et en durée. Cependant, avant de passer à l'action quotidienne, des objectifs opérationnels doivent être établis pour les services et les individus qui appartiennent au centre opérationnel afin qu'ils sachent ce qui doit être fait et ce qui attendu d'eux. A partir d'un objectif général au niveau d'un département, une hiérarchie d'objectifs, dans laquelle les objectifs élémentaires concourent à l'objectif général, est nécessaire.

Si les buts s'assimilent à la finalité, l'aspiration profonde de l'entreprise et son efficience, les objectifs sont des visés hors de l'esprit, attachés aux programmes et dispositions scientifiques qui s'assimilent à l'optimisation et l'efficacité. Une trop grande précision dans la définition des objectifs élémentaires non accompagnée d'une information sur le dessin plus général, risque d'entraver plus qu'aider à la réalisation quotidienne des tâches.

Pour les entreprises à titre d'exemple, il est rare de trouver des centres de décision qui sont confrontées à un seul objectif. Dans la plupart des cas, plusieurs objectifs sont en présence, et un même individu peut être confronté à énormément d'objectifs à la fois (l'objectif économique, la sécurité de l'emploi, la protection de l'environnement, le développement des travailleurs, motivation et intégration).

Le tableau suivant fait une distinction entre les deux orientations :

But	Objectif
Au niveau de la direction générale de l'organisation	Au niveau des départements et des services
Contribution au bien être de la société	Rendement et productivité
Indépendance	Part de marché
Croissance	Rentabilité et profit
Pérennisation	Chiffre d'affaires
Compétitivité	Qualités

Croissance	Satisfaction et fidélisation des clients
Performance organisationnelle	Diminution des couts
Performance sociale et/ou implication organisationnelle	Assiduité et ponctualité
	Employabilité
	Formation continue
	Satisfaction, motivation et fidélisation

IV- Les typologies des organisations

La profusion des termes n'est que le reflet des vues analytiques, de la diversité des buts poursuivis, même des approches spécifiques qui ne sont plus totalement satisfaisantes face aux besoins contemporains de la gestion. Historiquement, les organisations correspondent toujours à une réponse (économique, sociale, politique...) de groupes face à l'évolution des sociétés. En générale, on distingue trois types :

- Organisations institutionnelles et publiques : État, gouvernement, parlement, régions, collectivités territoriales, organismes paritaires, hôpitaux, universités, administrations publiques... ;
- Organisation économique : entreprises artisanales, entreprises industrielles, entreprises commerciales, entreprises de prestation de service, entreprises financières ;
- Organisations sociale à but non lucratif : associations, syndicats, organisations non gouvernementales.

Chapitre II - La physionomie de management

I- La définition

En réalité, ce n'est que vers la fin des années 1960, aux Etats-Unis, que le mot « management » est devenu un concept-clé. Il avait déjà été défini au début du siècle comme un art : l'art d'obtenir des gens que les choses soient faites, ou tout simplement l'art du possible. Plus près de nous, quelques définitions du management sont devenues des références fréquemment citées depuis la fin des années 1970.

- **Le management** est l'art de combiner des ressources matérielles, humaines et techniques que les facultés intellectuelles et morales pour atteindre au mieux possibles les objectifs qu'on se fixe.
- **Le management** est un processus par lequel, ceux qui ont des responsabilités formelles, de tout ou partie de l'organisation, essayent de la diriger ou du moins, de la guider dans ses activités.
- **Le management** « l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler ».
- **Le management** est un processus rationnel de prise de décision qui évite que les retombées de cette décision se retournent contre les décideurs.
- **Le management** est envisagé comme une pratique de la synthèse et de l'usage organisationnels. Le manager est un directeur d'organisation.
- **Manager**, c'est transformer le travail des autres en performance durable.

Le tableau ci-dessous présente quelques expressions et significations qui conceptualisent la notion du management.

Thèmes du management	Sens et portés
Fixation des objectifs	Identifier les objectifs en relation avec les buts stratégiques, les caractéristiques de l'environnement et les ressources de l'organisation Suivi et évaluation déclenchant des actions correctrices

L'organisation de l'action collective	Définir des rôles, distribution des tâches et assurance de la coordination pour faciliter la réalisation des objectifs
La recherche de performance	L'action managériale exige des choix, des décisions et des arrangements qui doivent être efficaces et efficaces
Contrôle des résultats	Il s'agit d'un suivi et évaluation de l'adéquation des comportements et la compatibilité des ressources aux objectifs fixés

II- Le management et la performance

L'acception actuelle du terme « performance », est assimilée à « exploit » ou à « succès ». Or, du point de vue managérial, le terme fait rentrer l'organisation dans la logique de l'efficacité des activités et de leur efficiente. Une organisation est dite performante si elle est simultanément efficace et efficiente.

- **l'efficacité** : est la faculté d'atteindre un certain résultat quels que soient les moyens mis en œuvre. Une organisation efficace est celle qui réalise les objectifs fixés ;
- **l'efficience** : est la faculté d'atteindre ces résultats en minimisant les ressources employées. C.à.d, les objectifs fixés doivent être atteints avec les coûts les plus bas possibles.

III- Les types des décisions managériales

Harry Igor Ansoff classe les décisions en niveaux « stratégiques, tactiques, opérationnelles ».

- **Les décisions stratégiques** : elles engagent globalement et à long terme l'entreprise dans son environnement. Les décisions stratégiques se distinguent des autres types de décisions prises dans l'entreprise, principalement en raison de leur orientation long terme et de leur complexité (sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier).

- **Les décisions tactiques ou administratives** : prises par les cadres intermédiaires, les décisions tactiques organisent au moyen terme la mise en œuvre stratégique. Elles consistent à définir la politique et la manière dont les moyens financiers, humains et matériels sont utilisés afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction générale.
- **Les décisions opérationnelles ou mécaniques** : elles s'inscrivent dans le quotidien et sont généralement préprogrammées. Normalement, ces décisions, prises par les managers inférieurs, s'appliquent dans le cadre de la gestion courante du processus productif de l'entreprise.

IV- Les niveaux du management

On distingue deux niveaux de management en fonction de l'importance des effets de la décision : **le management stratégique** et le **management opérationnel**. Cette distinction se fonde sur le type et l'importance des décisions prises.

- **Le management stratégique** : est du ressort de la direction générale. Il est considéré comme l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans un environnement changeant. Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme. Le management stratégique consiste donc à :
 - Fixer des buts stratégiques ;
 - Analyser l'environnement interne et externe ;
 - Déterminer et identifier les choix stratégiques en termes de produits/marchés/technologies ;
 - Préciser la nature de la structure organisationnelle, les moyens et les ressources à engager ;
 - Elaboration des plans et programmes fonctionnels ;
 - Evaluation de l'atteinte des objectifs stratégiques.
- **Le management opérationnel** : est constitué de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés. Ces domaines sont la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion de la production et la gestion avec les clients et les fournisseurs. En réalité, il repose sur deux dimensions :

- **une dimension technique** : il s'agit de mettre en œuvre les décisions stratégiques en traduisant les objectifs stratégiques en objectifs à moyen et court terme, en organisant les fonctions et les activités de façon à optimiser l'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines, en contrôlant les réalisations en temps réel et en faisant remonter les résultats ;

- **Une dimension relationnelle** : le manager doit animer une ou plusieurs équipes en attribuant les fonctions et les rôles à chacun. Il doit créer un esprit de groupe, gérer les conflits et mettre en place un système de gestion des performances.

Chapitre III : Les managers et le processus de management

I- La différence entre les managers et les autres collaborateurs de l'organisation

Il existe deux types de membres, remplissant des fonctions : les employés et les managers. La différence essentielle entre les deux groupes est donc que les managers ont des employés ou des collaborateurs qui leur rendent des comptes.

1. Les employés

On parlera aussi parfois des agents d'exécution, de subordonnés ou collaborateurs selon le niveau d'autonomie requis. Les employés ont la charge d'une tâche donnée, mais n'ont que peu de responsabilité, voire aucune, de supervision du travail des autres. Ils obéissent aux ordres et directives des managers.

2. Les managers

Sont des personnes responsables, des cadres qui dirigent et coordonnent dans une organisation les activités des autres, soit en mode hiérarchique, soit en mode transversal. Ils se répartissent généralement en trois catégories : les cadres dirigeants, les cadres intermédiaires et les agents de maîtrise.

II- Les types des managers

Au long d'une dimension verticale, le travail managérial dans une entreprise se divise en trois catégories : Première ligne, moyenne ligne et top management.

1. Les tops managers ou les cadres dirigeants

Ils se situent au sommet de la hiérarchie et qui se portent donc responsables de l'entreprise toute entière. Plusieurs titres sont attribués à ces tops managers : Président directeur général, présidents honoraires, membre du comité dirigeant, vice président, directeur fonctionnel.

2. Les managers moyens ou les cadres intermédiaires

Dits aussi l'encadrement. Ils obéissent aux tops managers et supervisent le travail des managers occupant un niveau hiérarchique inférieur. Les managers moyens supervisent parfois le personnel opérationnel comme les assistants administratifs, les techniciens, les ouvriers et les agents d'exécution en général. Plusieurs titres sont donnés aux managers moyens : directeur de division, manager d'une zone ou d'une usine, responsable de département ou de division, chef de service ou d'atelier, superviseur, chef d'agence ou d'unité.

3. Les managers de première ligne ou les agents de maîtrise

Les managers de premières lignes se situent en bas de la hiérarchie et supervisent directement le travail des employés opérationnels. Ce type de managers est extrêmement important pour le succès de toute entreprise, parce qu'ils sont directement responsables du déroulement des faits sur le terrain ainsi que des différentes actions entreprises pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Ils correspondent généralement aux surveillants, chefs d'équipe ou coordinateurs, chefs de services.

III- Les rôles du manager

A la fin des années 1960, Henry Mintzberg suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories :

1. Les rôles interpersonnels :

Trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles :

- **Symbole** : De par la vertu de sa position à la tête de l'organisation ou d'un service, chaque manager doit accomplir des obligations de natures légales ou cérémoniales.
- **Leader** : Le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les motive.
- **Agent de liaison** : Le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.

2. Les rôles informationnels :

Le processus d'information est l'une des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à l'information du travail de gestionnaire :

- **Observateur actif** : Le manager analyse le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur par les organes spécialistes de l'organisation.
- **Diffuseur** : Le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation.
- **Porte-parole** : Le manager transmet l'information nécessaire et adéquate sur le plan et l'avenir de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et aux autres services.

3. Les rôles décisionnels

Le manager joue le rôle principal dans l'élaboration du système organisationnelle de prise de décision. A cet égard, quatre qualités, décrivant son rôle dans l'optique décisionnelle, peuvent être remarquées, à savoir ;

- **Entrepreneur** : Le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation.
- **Régulateur** : Lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants, il revient au manager de corriger et redresser les actions entreprises.
- **Distributeur des ressources** : Le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités.
- **Négociateur** : Il représente l'organisation dans les grandes négociations et fournit, en conséquence, les données utiles. La négociation fait partie intégrante de la profession de manager. En réalité, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée.

IV- Le processus de management

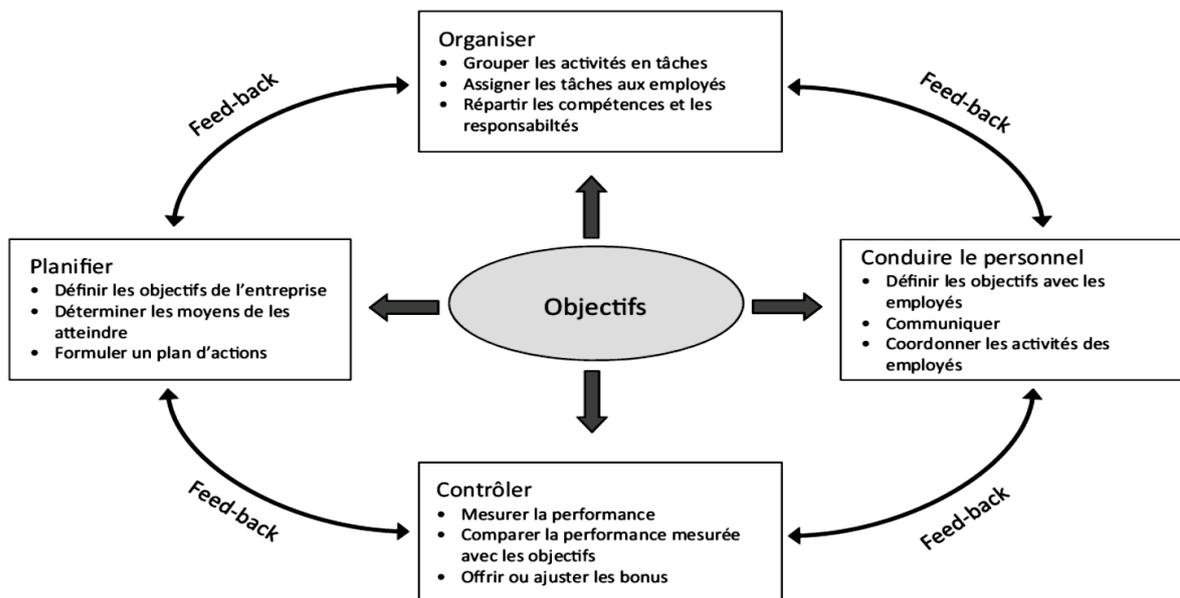
1. La différence entre processus et procédure

D'une manière générale, un processus est une boîte noire qui se caractérise par une finalité, des objectifs à atteindre et des données de sortie (Yvon MOUGIN, 2004). En représentant la « **Quoi** », le processus correspond à l'ensemble des activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants. Par contre, une

procédure représente la manière spécifiée d'effectuer une activité (processus d'activité) ou de gérer un système. En représentant le « **Qui** », « **Quand** » et « **Comment** », procédure représente les étapes détaillées décrivant la manière dont une étape de processus sera exécutée.

2. La définition du processus managérial

Le processus managérial peut être défini comme des fonctions (ou activités) par lesquelles des personnes réalisent des objectifs déterminés en utilisant efficacement et convenablement des ressources disponibles. Les quatre fonctions décrites ci-dessous représentent le processus managérial.



3. Les fonctions du processus managérial

Le processus peut être divisé en quatre fonctions managériales principales : la planification, l'organisation, la conduite du personnel et le contrôle. Ces quatre fonctions sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisation pour affronter ses multiples défis et la diriger vers l'atteinte de ses objectifs.

La planification : est un processus volontariste de fixation d'objectifs, de détermination des moyens nécessaires pour les atteindre, de définition des étapes à franchir pour les réaliser. C'est un guide permettant à chaque membre de l'organisation de situer et d'orienter son action par rapport à l'objectif général. La planification, concerne aussi bien le

long terme, que les programmes à moyen et à court terme ou les budgets. En effet, les étapes de la planification se décomposent en quatre étapes ; définition des secteurs d'activités, formulation d'un plan stratégique (choix des objectifs, politiques et ressources), établissement des programmes d'action à moyen et à court terme, révision du plan général.

L'organisation : L'organisation est la partie la plus visible du management car elle permet de définir les rôles à remplir, les tâches à accomplir, et les liens de subordination, de coordination, d'information, de suivi. En effet, l'organisation se limite à regrouper les activités nécessaires à la réalisation d'objectifs, à confier chaque groupe d'activité à un cadre possédant une autorité suffisante pour veiller à leur exécution et à coordonner à la verticale comme à l'horizontale la structure de l'organisation. Ainsi, cette fonction consiste à déterminer les tâches qui devraient être accomplies et de définir ainsi les auteurs de ces différentes tâches et aussi d'identifier à quel niveau elles devraient être faites.

La direction : est une fonction qui relève principalement des relations interpersonnelles de nature responsables/subordonnés. Le but de la direction est d'animer les hommes et les femmes notamment ceux qui ont le pouvoir formel afin de donner vie à l'organisation. Les principes de la direction peuvent être résumés comme suit ; harmonisation des objectifs (Les buts personnels des employés doivent s'intégrer aux objectifs de l'entreprise), Clarté et intégrité des communications (les informations à communiquer doivent claires, accessibles et s'articulent autour de cohésion sociale et l'implication organisationnelle), leadership (favorisation des principes de participation et l'esprit d'initiative pour les managers et les responsables).

Le contrôle : est une opération de guidage, une vérification des faits et un suivi des comportements. D'une manière générale, le contrôle a pour but d'assurer que le résultat des activités soit conforme avec les objectifs de l'organisation. Trois phases essentielles se retrouvent dans tout processus de contrôle managérial ; la sélection du standard (la détermination du types d'objectifs à atteindre et de son niveau), la comparaison entre le résultat observé et le standard (qui permet de connaître l'amplitude de la variation du résultat par rapport à l'objectif à atteindre), l'action corrective (la mise en œuvre de tous moyens permettant de ramener le résultat au niveau de l'objectif désiré ou éventuellement de réviser l'objectif initial).

Fonctions	Activités
Planification	Prévisions et anticipation, Développement des objectifs, Programmation, Etablissement de l'emploi, Budget du temps, Développement des procédures, Développement des régulations, etc.
Organisation	Développement de la structure organisationnelle, Définition des rôles et des tâches, Délégation, Développement des relations, Mise en place des canaux de coordination et de communication... .
Direction	Prise de décision, Communication, Motivation, Sélection des personnes, Développement des personnes, etc.
Contrôle	Développement des standards de performances, Mesures de la performance, Evaluation de la performance, Correction de la performance .etc.

Chapitre IV - les styles de direction (ou de leadership)

I- La définition

Le style de management représente l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont, à la fois, un responsable exerce son pouvoir sur un groupe et anime ses membres. Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité et d'impliquer. En deux mots, les styles de direction correspondent à **la manière d'exercer le pouvoir et la façon pour un dirigeant d'établir les relations** avec ses subordonnés.

Plusieurs intellectuels mettent en place des théories s'appuyant sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise.

II- Les types de pouvoirs des leaders par Max Weber

Max Weber établit, historiquement, trois formes de pouvoirs dévolues aux leaders :

- **Leadership traditionnel** : fondé sur la coutume ou la tradition qui place quelqu'un en position de chef. Ce chef adopte donc un style fortement influencé par les coutumes en s'appuyant sur les traditions ;
- **Leadership légal** : fondé sur la loi qui légitime le pouvoir de la personne et donne une certaine surface à la fonction. Le leader ainsi intronisé va se servir de la loi pour dominer et même parfois la transformer dans son intérêt ;
- **Leadership charismatique** : fondé sur le rayonnement de la personne, le leadership est lié à une forme de pouvoir personnel qui génère l'allégeance, le dévouement et même certains comportements de crainte.

III- Le modèle de Lewin (1944)

Kurt Lewin est connu pour ses travaux sur la dynamique de groupe mais il a aussi contribué à l'analyse des différentes formes de leadership. Trois "conditions" se dégagent qui correspondent à des objectifs différents :

- Dans la condition « **directive** », l'animateur est directif dans sa passation d'ordres et ceux-ci ne peuvent pas être discutés (pas de rétroaction possible). Le leader se comporte donc en chef mais surtout avec une légitimité "paternaliste".

- Dans la condition « **participative** », l'animateur est participatif avec tous les membres du groupe. L'apprentissage est basé sur l'interaction entre les membres du groupe et le leader facilite l'apprentissage.
- Dans la condition « **laissez-faire** », l'animateur est en retrait face aux demandes du groupe. Le groupe se régule seul et acquiert une autonomie.

IV- Le Management Par Objectif (MPO) de Peter Drucker

Le management par objectifs fut formalisé aux USA par Peter Drucker au début des années 50. En effet, l'auteur présente le Management Par Objectifs (MPO) comme « [...] un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ».

Pratiquement, Le style de management par objectifs consiste à définir l'objectif final que l'on veut atteindre par son travail et à partir duquel le salarié et son responsable établissent un plan d'action pour l'atteindre. Lorsque le MPO s'applique à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise, l'alignement des efforts individuels permettront de contribuer à l'atteinte d'objectifs « collectifs », et par conséquent, d'objectifs « organisationnels ».

V- Les styles de direction selon Rensis Likert

Rensis Likert (1903-1981) montre que les relations entre supérieur et subordonnés sont parfois différentes. Likert a distingué, en 1967, quatre formes de *leadership* :

- **Le style autoritaire.** Le dirigeant prend seul ses décisions et veut avoir un contrôle absolu. Il laisse peu de responsabilités à ses subordonnés. Son pouvoir est fondé sur la contrainte et la peur. Dans ce style de management, le pouvoir est centralisé, le dirigeant prend seule toute les décisions et dirige ses subordonnés de manière autoritaire en utilisant la menace de la sanction.
- **Le style paternaliste.** Le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et utilise un système de récompense comme moyen d'incitation (promotion, prime, félicitations). Dans ce style, le manager paternaliste possède seule le pouvoir de décision, entretient des liens affectifs assez forts avec ses salariés, applique un système favoritisme et consulte parfois ses subordonnés lors de certaines décisions importantes

- **Consultatif.** Le dirigeant utilise aussi bien les sanctions négatives que les gratifications. La communication est aussi bien montante que descendante. Les dirigeants favorisent l'échange et la communication en proposant à leurs subordonnés de donner leurs opinions ou idées avant de prendre une décision. En effet, même si la décision est prise par le dirigeant seul, ce style permet d'impliquer les salariés dans la vie de l'organisation.
- **Participatif :** Le dirigeant fait part du problème à résoudre aux membres de l'organisation et les associe à la prise de décision. Il a alors un rôle de coordination et motivation des subordonnés à exprimer leur créativité et à prendre des initiatives. Bref, ce style développe l'esprit d'équipe et augmente l'implication des membres de l'organisation.

VI- Les styles de commandement selon Tannenbaum et Schmidt

Ce style de direction se trouve osciller entre deux limites :

- Limite 1 - autorité du patron : style autoritaire ;
- Limite 2 – pouvoir des subordonnés : style participatif.

Entre les deux limites, il y a une certaines négociations entre le supérieur et le subordonné mettant en évidence sept alternatives de commandement. Quel que soit le style choisi, l'essentiel est de réaliser les objectifs et concrétiser les résultats.

