

CHAP.XIII : STYLES DE MANAGEMENT ET CONTRE-POUVOIRS

Le rôle des responsables est de **gérer** les activités de l'entreprise **de manière performante**. Toutefois, les **valeurs personnelles** des dirigeants et les attentes des **parties prenantes** influence cette gestion.

I. Caractériser les styles de management

Le style de management correspond à la manière dont le manager joue son rôle, exerce les activités managériales. Les modèles qui caractérisent les différents styles de management proposent **deux visions opposées** :

- un **style directif** par lequel le manager contraint les individus pour obtenir d'eux une **performance** ;
- un **style plus convivial avec des individus qui cherchent à se réaliser dans leur travail**.

Rensis **LIKERT** identifie, sur la base d'enquêtes de terrain, **4 styles de management**.

• Le style autoritaire et exploiteur

C'est un style de management **directif**, basé sur l'**intimidation et la soumission à l'autorité**. Le **lien de subordination est prédominant**, les **décisions sont prises au sommet sans consultation et s'imposent sans discussion, ni concession**. La **communication est descendante**. Le ressort de ce style de management repose sur un système de menaces et de **sanctions**, ce qui génère du stress au sein des équipes de travail et peu de motivation.

• Le style paternaliste (ou persuasif)

Ce style de management est également **directif**, mais le manager place davantage sa **confiance** en ses salariés. Il souhaite un groupe dont il est le **modèle**. Il prend la **posture du « bon père de famille »** qui **sait ce qui est bon pour ses salariés** et leur propose un cadre de travail défini et précis. Il utilise un système de **sanctions et de récompenses** pour à la fois contrôler et motiver ses salariés. Ce style de management peut créer un sentiment d'appartenance au groupe et souder les équipes.

• Le style consultatif

Ce style de management repose sur la **confiance du manager envers ses collaborateurs, qu'il consulte avant de prendre une décision**. La **communication est horizontale et verticale** (entre les services), le travail d'équipe est important. Les ressorts de ce style de management sont donc l'**implication et la responsabilisation de chacun**. Ce style de management permet de créer une **bonne ambiance de travail et favorise un bon climat social**.

• Le style participatif

Ce style de management est centré sur les relations sociales au sein des équipes et repose sur une **forte relation de confiance** entre le manager et ses collaborateurs. Les liens hiérarchiques sont distendus, le manager est intégré à l'équipe de travail, l'encadre mais ne la dirige plus. **Les collaborateurs** sont plus fortement impliqués dans le processus de décision que dans le cadre d'une consultation. Ils **sont associés aux décisions qui sont prises de manière collégiale par le biais de groupes de travail**. Ce style de management repose sur un réel engagement des collaborateurs. Il **permet de développer la créativité et l'esprit entrepreneurial au sein des équipes de travail**.

Certaines responsabilités sont délégués et le **pouvoir de décision décentralisé**.

Selon R. Likert, le style de management **participatif**, en reconnaissant à chaque membre du groupe ses compétences et en l'intégrant dans la prise de décision, **contribue davantage à l'efficacité des processus utilisés et à la performance de l'E**.

II. Repérer le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs

A. Les parties prenantes et les contre-pouvoirs

Les parties prenantes sont les acteurs ou groupes d'acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise. Ils y exercent une influence plus ou moins directe.

Michel Crozier et Erhard Friedberg, dans la théorie de l'acteur stratégique, développent l'idée que tout acteur dans l'entreprise peut détenir une part de pouvoir qu'il exercera pour servir ses propres objectifs. Le pouvoir peut se définir comme la capacité d'un acteur, dans sa relation à l'autre, de faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables. Le pouvoir n'est donc pas lié automatiquement à une position hiérarchique supérieure. Toute entreprise est soumise à des zones d'incertitude qui correspondent à tout ce qui n'est pas précisément réglementé ou formalisé. Celui qui les maîtrise détient la plus grande source de pouvoir dans l'organisation, et ce d'autant plus quand ces zones d'incertitude sont importantes pour le fonctionnement de l'entreprise. Il se rend irremplaçable et accroît le degré de dépendance de l'entreprise à son égard. Ces zones d'incertitude peuvent provenir d'un savoir-faire acquis par la pratique, de l'expérience, de la détention d'une information...

Ces différents acteurs peuvent agir en contre-pouvoir s'ils considèrent que leurs intérêts sont menacés. Ils déploient alors des actions susceptibles de bloquer les décisions des dirigeants.

B. Les parties prenantes et la RSE

Les parties prenantes sont un élément essentiel de la RSE (responsabilité sociétale des E). En effet, les E engagées dans une démarche de RSE sont non seulement transparentes envers leurs parties prenantes, mais elles veillent également à intégrer dans leurs décisions l'ensemble de leurs intérêts. Elles s'opposent en cela aux E dont la seule finalité est le profit à court terme et qui ne recherchent que la satisfaction des actionnaires.