

# **Théorie des organisations**

## **Les styles de management**

---

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### **Table des matières**

<b>Préambule.....</b>	<b>2</b>
<b>L'intérêt pour le management des Hommes.....</b>	<b>2</b>
<b>Les premiers travaux sur le leadership.....</b>	<b>3</b>
<b>Les caractéristiques du leader.....</b>	<b>4</b>
<b>Le leader se distingue par 3 caractéristiques principales.....</b>	<b>4</b>
<b>Trois éléments différencient le leader des autres individus.....</b>	<b>4</b>
<b>Le leader est considéré comme celui qui.....</b>	<b>5</b>
<b>L'opposition entre leader et manager.....</b>	<b>5</b>
<b>Les 3 approches du leadership.....</b>	<b>6</b>
<b>L'approche relationnelle.....</b>	<b>6</b>
<b>Approche organisationnelle.....</b>	<b>8</b>
<b>Approche émotionnelle.....</b>	<b>10</b>
<b>Les critiques des travaux sur le leadership.....</b>	<b>10</b>
<b>Références.....</b>	<b>11</b>

## Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir quels sont les styles de management définis au sein de l'école des relations humaines. Nous aborderons donc **les différentes approches du leadership**, les caractéristiques d'un leader et les différents types de leader qui peuvent exister au sein des organisations.

## L'intérêt pour le management des Hommes

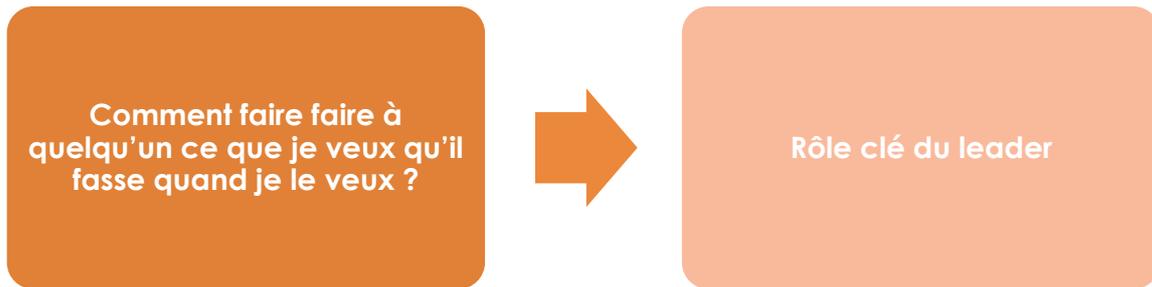


Figure 1. L'intérêt pour le management des Hommes

Avec le développement de l'école des relations humaines, l'individu prime sur l'organisation. On minimise ainsi le phénomène organisationnel. Le rôle de chacun est étudié. Le rôle du leader en particulier.

**L'idée est de savoir comment faire faire à quelqu'un, qui par définition décide librement, ce que je veux qu'il fasse quand je le veux ?**

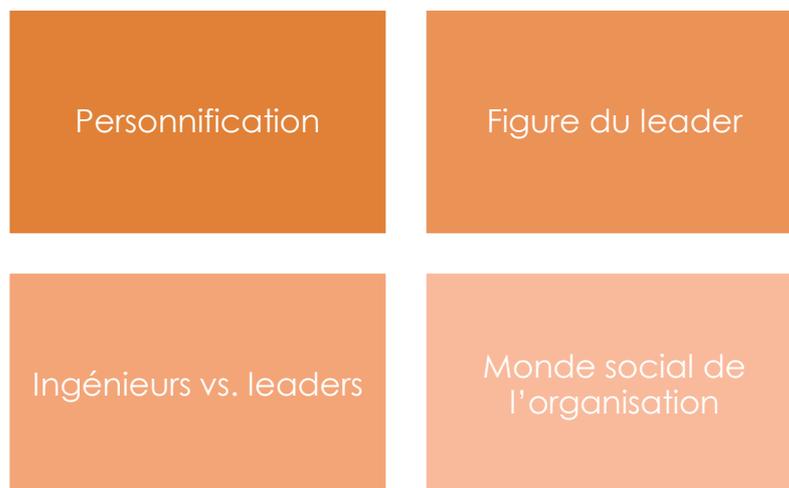


Figure 2. La place du leader au sein des organisations

L'intérêt pour le management des Hommes passe par le fait de **comprendre la place du leader au sein des organisations.**

Il existe une **personnification de l'organisation à travers le leader** : parler de lui c'est parler de l'organisation et inversement.

Derrière la figure du leader, l'organisation est pratiquement floutée, on ne voit que lui, il se prête aux réseaux sociaux, à la promotion de la marque employeur, etc.

On oppose souvent les leaders aux ingénieurs, aux managers (qui eux sont assimilés à des techniciens froids de l'organisation).

**Comprendre le monde social de l'organisation revient donc à comprendre son leader.**

## Les premiers travaux sur le leadership

Tableau 1. Les premiers travaux sur le leadership : expérimentations de Lewin (1943)

Expérimentations de Lewin (1943)	Groupe 1	Groupe 2
	Conférences dans des clubs féminins en vue, présentation des moyens et comment préparer des recettes avec des abats. Exposés discussions	Communication gouvernementale qui préconise la consommation d'abats.
	+30% de consommation d'abats	+3% de consommation d'abats

Les premiers travaux sur le leadership sont ceux de Lewin (1943) sur le **leader démocratique**. Ses travaux prennent place dans le domaine des politiques publiques en situation de pénurie alimentaire. Il s'agissait de convaincre les femmes de l'intérêt et des vertus de la consommation d'abats et de rationner les autres morceaux de viande. Or les abats dégoutent à l'époque.

**Lewin teste alors deux méthodes.**

- Dans le **groupe 1**, il met en place des conférences dans des clubs féminins en vue avec une présentation des moyens pour préparer des recettes. C'est un exposé discussion.
- Dans le **groupe 2**, une communication gouvernementale est proposée. Elle préconise la consommation d'abats.

Les résultats sont sans appel. Pour les femmes accompagnées, dans le groupe 1, la consommation d'abats a progressé de 30% contre 3% pour l'autre groupe.

Le Leadership participatif, démocratique fonctionne bien mieux.

## Les caractéristiques du leader

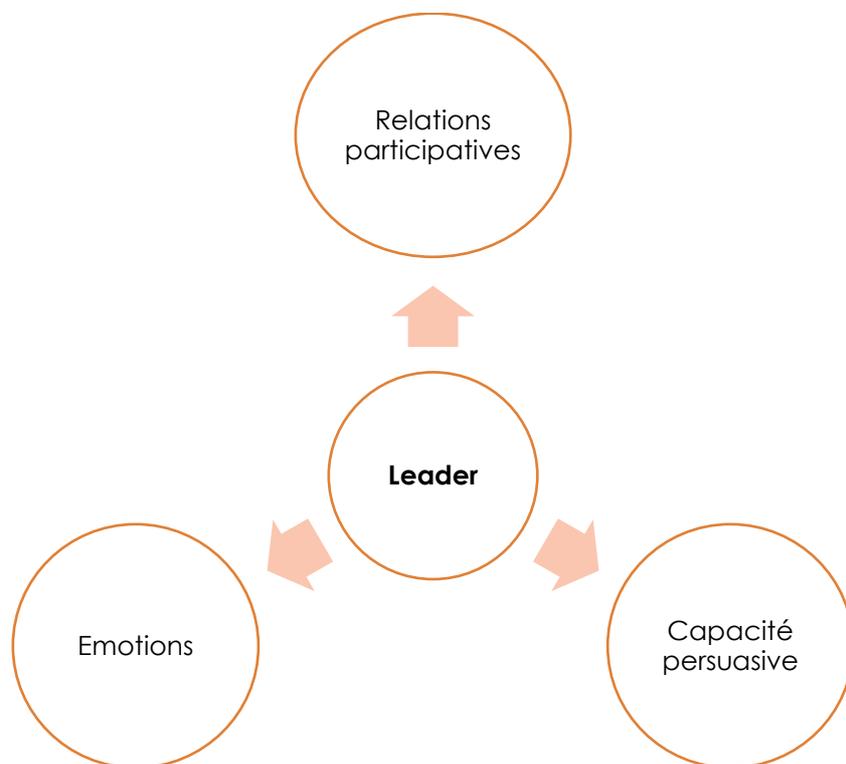


Figure 3. Les 3 caractéristiques principales du leader

### Le leader se distingue par 3 caractéristiques principales

- Les **relations plus ou moins participatives** qu'il développe.
- Sa **capacité persuasive** (leader transformationnel) à changer les individus et les organisations.
- Ses **émotions et sa spiritualité**.

Mais il faut noter qu'il n'existe pas de leader sans « followers », sans « personnes consentantes », ou sans le sentiment que le leader est légitime (Weber, 1922, 1964).

### Trois éléments différencient le leader des autres individus

- Premièrement, sa capacité à **créer un consensus**.
- Ensuite, **le leader se reconnaît et s'identifie** (est désigné) par le regard qu'autrui lui renvoie en tant que leader.
- Finalement, **le leader ne choisit pas forcément de l'être**.



Figure 4. Les 3 éléments qui différencient les leaders des autres

## Le leader est considéré comme celui qui

- Guide et fait agir.
- Obtient un résultat sur la conduite des autres.
- Est « avant », « plus », « haut » que les autres grâce à des traits de personnalité ou des comportements distinctifs.

## L'opposition entre leader et manager

---

*« Le meilleur leader n'a pas de subordonnés, mais des hommes et des femmes travaillant avec lui car les meilleurs exécutants sont ceux qui sont capables de participer »*  
 (Follet, 1920)

---

Le leader possède une **habileté relationnelle et émotionnelle** alors que l'on attribue une rationalité froide au manager et à l'ingénieur. Les managers et ingénieurs n'ont que peu d'intérêt pour les comportements émotionnels et relationnels.

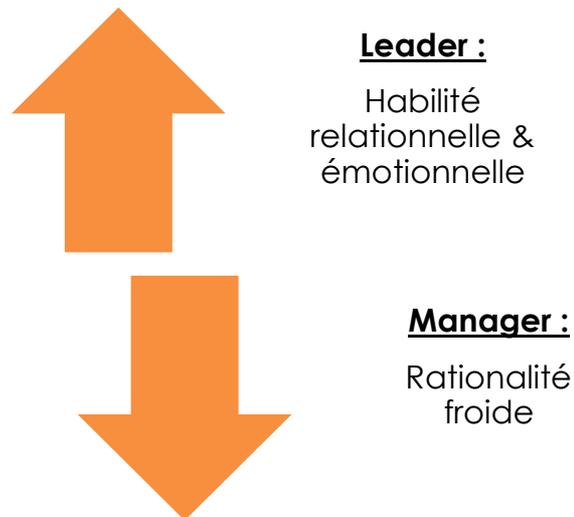


Figure 5. L'opposition entre leader et manager

## Les 3 approches du leadership

Les travaux sur le leadership sont regroupés en 3 catégories :

- Approches relationnelles,
- Approches organisationnelles,
- Approches émotionnelles/spirituelles.

### L'approche relationnelle

La question ici est de savoir **comment coordonner les actions individuelles vers l'objectif de performance d'une organisation et susciter l'adhésion dans un contexte avec des points de vue et des intérêts divergents ?**

Cela résiderait dans la **qualité de la relation à établir** sur le contrat du travail (aspect transactionnel) et sur le registre psychologique (objectifs personnels des individus).

L'approche relationnelle expose des **styles de leadership, c'est-à-dire des styles de commandement participatifs plus ou moins démocratiques.**

Il existe des styles de leadership qui représentent des styles de commandement selon un continuum entre commandement autoritaire et commandement participatif.

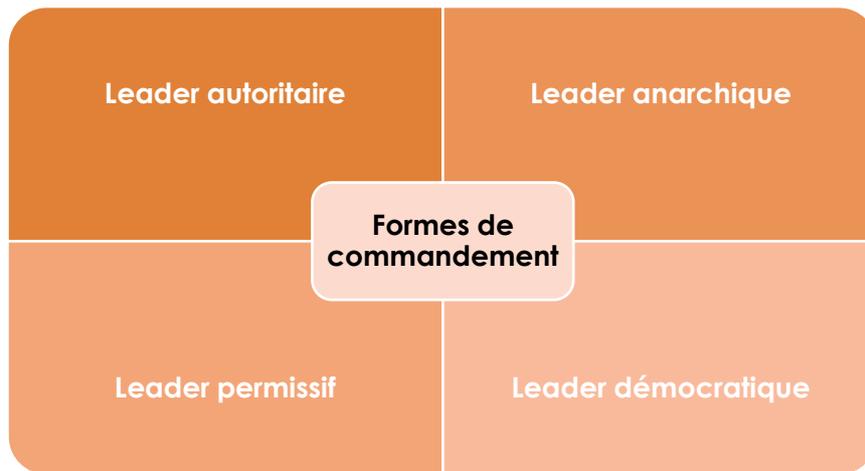


Figure 6. Les styles de commandement

Les **styles de leadership de l'approche relationnelles** sont exposés ici.

- **Leader autoritaire** : directif, autocratique, cherche à diriger, persuader.
- **Leader anarchique** : nonchalant.
- **Leader permissif** : qui apporte ses compétences mais laisse faire le groupe.
- **Leader démocratique** : qui participe, délègue, laisse les subordonnés prendre part aux décisions, il est question de leadership d'accompagnement ou participatif.

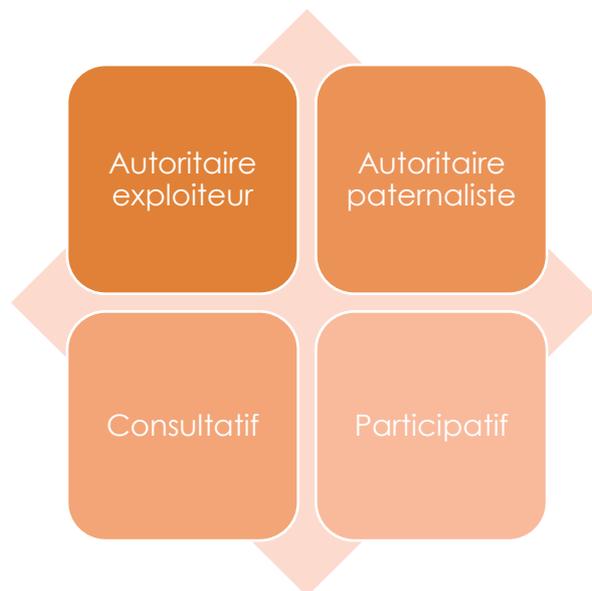


Figure 7. 4 types de leaders selon Likert (1967)

À la suite de cette typologie, Likert propose dans son approche relationnelle 4 types de leaders :

1. **Autoritaire exploiteur** : le chef commande et sanctionne, management par la peur, beaucoup de conflits sociaux.
2. **Autoritaire paternaliste** : le chef bienveillant commande, il y a un management carotte/bâton, des relations hiérarchiques franches.
3. **Consultatif** : le chef écoute d'abord mais décide seul ensuite.
4. **Participatif** : il y a négociation, co-décision.

**Pour Likert, il y a une supériorité du système de management participatif.**

- Les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun.
- Dans une organisation toute personne doit se sentir considérée et nécessaire pour être efficace.
- Likert explique que les différences dans les styles de management peuvent expliquer de mauvaises performances de l'entreprise. Les services inefficaces ont des styles de management autoritaires (exploiteur ou paternaliste) ou consultatifs. Les services efficaces ont un style de management participatif.

## Approche organisationnelle

Tableau 2. L'approche organisationnelle : expérimentations de Coch et French (1948)

Expérimentations de Coch et French (1948)	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
	Pas de participation	Participation déléguée	Participation collective
	Résistance	Le plus performant	Baisse de performance comme les autres groupes

Coch et French (1948) dans leurs travaux permettent d'identifier les **comportements de résistance à certains styles de leadership**. Dans leur expérimentation, ils cherchent à faire adopter une innovation technique.

Ils mettent alors en place 3 groupes avec **3 méthodes différentes d'accompagnement concernant la mise en place d'une innovation**. Cela se passe auprès d'ouvriers d'une usine textile pour faire adopter de nouvelles machines.

- Pour le **premier groupe**, il n'y a pas de participation. C'est-à-dire qu'il y a des explications sur l'innovation une fois les machines installées. Il n'y a pas d'intervention pour accompagner le changement.
- Pour les ouvriers du **groupe 2**, il y a une participation déléguée : ils sont informés des raisons du changement, invités à désigner des délégués qui participeront à l'élaboration des normes d'utilisation.
- Pour les ouvriers du **groupe 3**, il y a une participation collective : c'est la mise en place d'une situation de co-conception sur les normes d'utilisation des machines et les ouvriers sont informés des raisons du changement.

Les 3 groupes enregistrent une baisse de productivité. Le groupe 2 s'avère le plus performant et satisfait en termes d'accueil du changement. Le groupe 1 est le plus démotivé, il y a un phénomène de résistance.

**On parle de leader transformationnel. Il doit susciter le désir, construire l'adhésion des suiveurs, lever les résistances.**

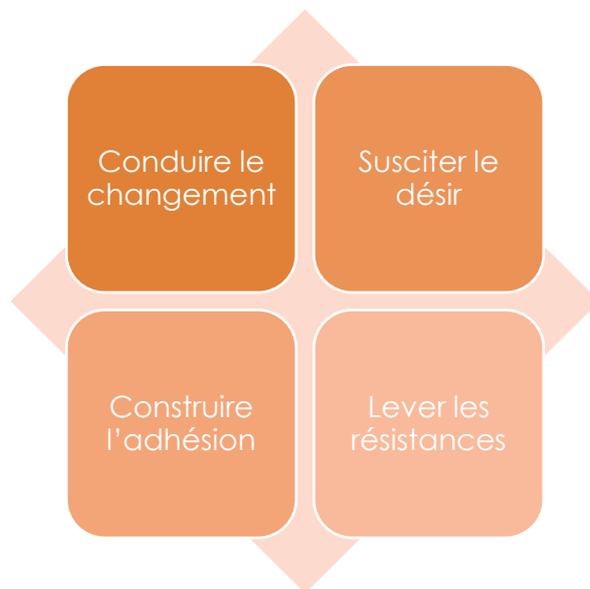


Figure 8. Les missions du leader transformationnel

## Approche émotionnelle

La dernière approche du leadership est **l'approche émotionnelle ou spirituelle**.

A l'inverse de la précédente, cette approche est centrée sur **l'identification de traits psychologiques et moraux exceptionnels du leader**.

- Le leader contrôle ses émotions et celles des autres pour une meilleure performance et une réussite individuelle.
- Le leader émotionnel et spirituel sait créer de la valeur, changer le monde vers un développement plus durable et responsable. Il est bienveillant.
- Il sait manager par les valeurs : honnêteté, altruisme authenticité.
- Il est humble, il partage son succès avec ses collaborateurs.
- Le leader paternaliste, organisateur, etc. est dépassé, il est maintenant question d'un leader intégrateur émotionnel, spirituel.



Figure 9. L'approche émotionnelle ou spirituelle du leader

## Les critiques des travaux sur le leadership

Certaines **contestations existent concernant les travaux sur le leadership**.

- Les névroses des leaders névrosent l'organisation. C'est-à-dire que ces dernières abiment l'organisation et son fonctionnement.
- Les leaders peuvent parfois être toxiques et abuser de leur position supérieure, être en sur-compétition permanente, inflexibles, arrogants.
- La puissance accordée à ces individus favoriserait les comportements narcissiques.

## Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

### Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

### Figures

Figure 1. L'intérêt pour le management des Hommes.....	2
Figure 2. La place du leader au sein des organisations .....	2
Figure 3. Les 3 caractéristiques principales du leader .....	4
Figure 4. Les 3 éléments qui différencient les leaders des autres.....	5
Figure 5. L'opposition entre leader et manager .....	6
Figure 6. Les styles de commandement .....	7
Figure 7. 4 types de leaders selon Likert (1967).....	7
Figure 8. Les missions du leader transformationnel.....	9
Figure 9. L'approche émotionnelle ou spirituelle du leader.....	10

### Tableaux

Tableau 1. Les premiers travaux sur le leadership : expérimentations de Lewin (1943) .....	3
Tableau 2. L'approche organisationnelle : expérimentations de Coch et French (1948) .....	8