

FICHE 6 – LES STYLES DE DIRECTION

1 – Styles de direction et types d'organisation

Le management pratiqué dans une entreprise dépend de plusieurs facteurs entre autres de son organisation.

Dans les entreprises privées, le style de direction est marqué par l'impératif des **profits**.

Dans les entreprises publiques, des objectifs comme le **service public** et l'**intérêt général** modifient le management. Dans les entreprises du secteur de l'économie sociale, le management sera marqué par l'histoire de l'entreprise et ses finalités propres. Certaines entreprises revendiquent une **finalité sociale** et emploient des exclus (chômeurs, anciens détenus).

Ainsi la **taille de l'entreprise**, le **secteur d'activité**, la **structure de l'entreprise dirigeante** (familiale ou pas) et la **structure de l'organisation** (hiérarchie centralisée ou décentralisée) influent également sur les styles de management.

Dans les TPE (Très Petites Entreprises), le management est spécifique puisque l'entrepreneur seul a pris les risques, a mis les fonds et prend seul les initiatives. Le plus souvent, il a des **stratégies** relativement **limitées** et notamment en termes de croissance.

2 – Les styles de direction et la personnalité des dirigeants

La direction d'une entreprise est souvent symbolisée par un homme ou une femme qui marque d'une empreinte l'entreprise. Cette empreinte, plus ou moins importante, dépend de ses qualités relationnelles, de son comportement, de sa formation.

Le dirigeant taylorien, pour qui la vie c'est **« marche ou crève »**, a un style rigide et autocratique. Il prend ses décisions seul, il les fait appliquées par **« la carotte et le bâton »** et **« visse et tais-toi »**. Ce dirigeant est décalé par rapport au nouvel environnement, à l'exacerbation de la concurrence, à l'augmentation de la qualité et valorisation du progrès technique.

Ainsi le nouveau manager est capable de mobiliser ses salariés. La GRH a donc énormément évolué depuis Taylor pour arriver à **« l'entreprise du 3^{ème} type »**. L'évolution de la GRH est suivie par l'évolution des structures (fonctionnelles à décisionnelles) mais également en enrichissant des postes et le travail en équipe.

Plusieurs théoriciens ont travaillé sur les styles de direction à partir d'études de nombreuses entreprises. De ce fait, **Likert**, **Tannenbaum**, **Schmidt**, **Blake** et **Mouton** ont classé les styles de dirigeants.

Rensis Likert

- **Style autoritaire – exploiteur** : Management par la peur et la contrainte. Communication partant du sommet. Décision prise et imposées par le haut, sans concertation.
- **Style autoritaire paternaliste** : Management plutôt par les sanctions positives, mais le personnel reste soumis. Les informations qui remontent de la base seront en général celles qui seront satisfaisantes pour le patron. Les décisions importantes sont prises par la direction.
- **Style consultatif** : La direction utilise aussi bien les sanctions négatives que les sanctions positives. La communication est aussi bien montante que descendante ; les décisions importantes sont prises par le sommet.
- **Style participatif** : Instauration de groupes de travail, dotés d'un pouvoir de décision. La direction fixe les objectifs, et travaille avec les employés pour les stimuler dans la réalisation de performances. La communication est aussi bien verticale (dans les deux sens) que transverse (entre pairs). Les groupes sont reliés au reste de l'organisation par un chef d'équipe ou par un chef de département qui fait partie à la fois du (ou des) groupe(s) et de l'encadrement.

Tannenbaum & Schmidt

- **Style 1** : il prend les décisions puis les annonce.
- **Style 2** : il "vend" ses décisions.
- **Style 3** : il présente ses idées et demande à chacun son avis.
- **Style 4** : il présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.
- **Style 5** : il présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision.
- **Style 6** : il définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.
- **Style 7** : il laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées.

Blake & Mouton

- **Style 9.1** : le management est fondé sur le travail d'équipe. L'efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques.
- **Style 9.9** : le management fondé sur le travail d'équipe. Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.
- **Style 1.9** : c'est le management "country club". Une grande attention accordée aux besoins des collaborateurs dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.
- **Style 5.5** : le management institutionnel. Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des collaborateurs.
- **Style 1.1** : le management appauvri. Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du collaborateur de l'entreprise.

Liens utiles !

Likert, Tannenbaum & Schmidt, <http://icres.over-blog.net/article-6345628.html>

Blake & Mouton, <http://www.keyros.net/article-1743577.html>