

- **Il développe son réseau hors de l'organisation** (clubs, humanitaires, conférences, administrateur...)

Les activités informationnelles :

- **Va chercher et recevoir des informations** tant sur l'intérieur que l'extérieur de l'organisation.
- **Il transmet des informations** à son organisation et vers l'extérieur (CA, reporting, interviews, discours, communiquée...)

Les activités décisionnelles (les + stratégiques de l'organisation) :

- **Il initie des projets d'amélioration**
- **Il gère les problèmes** (management par exception)
- **Il alloue les ressources** (programme le travail, répartie les budgets...)
- **Il participe aux négociations avec l'environnement**

Contacts :

Le manager est en contact avec beaucoup de personnes, du coup beaucoup de modes de communication (courrier, lettres, e-mail, téléphone, réunion informelle ; réunions programmées, tournée)

Les managers ont tendance à privilégier les interactions verbales (plus rapides, plus interactives) +75%

Les principaux interlocuteurs :

- Subordonnées (50%)
- Supérieurs (moins de 10%)
- Autres (experts, clients, fournisseurs...)

Diversité des managers :

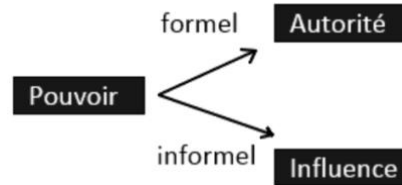
- Dans une petite organisation (VS grande) :
 - o Moins de formalisme (-de temps de réunion, + de terrain)
 - o Exécute des tâches supplémentaires (c'est le meilleur, ou remplace)
- A un bas niveau hiérarchique (VS haut) :
 - o Nombreuses décisions brèves de CT à prendre
- Dans une équipe de direction (VS seul) :
 - o 2 maximum sinon instable (ou alors répartition interne/externe)

II / Pouvoir et leadership et gouvernance

A) Les sources du pouvoir

Définition : « le pouvoir d'une personne A sur une personne B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A » (Crozier et Friedberg en 1977).

→ Relation de pouvoir plutôt qu'un attribut.



1. L'autorité :

On reprend les différents types d'autorité définis par **Weber** :

- Autorité **traditionnelle** : repose sur l'habitude
- Autorité **charismatique** : repose sur la personne
- Autorité **rationnelle légale** : repose sur le droit
- **Légitimité de l'expertise** (autorité qu'a le médecin sur son patient par ex)

2. L'influence :

Dépend de la motivation de B pour les enjeux contrôlés par A et de la **disponibilité** de ces enjeux hors de la relation A – B.

Exemple : Deux officiers français, l'un demande à l'autre de mener une bataille perdu d'avance. Le moins gradé a été obligé de lancer la bataille, puisqu'il voulait avoir une promotion.

⇒ **Une approche sociologique : le monopole industriel** :

Michel Crozier : **recherche-intervention** à la SEITA (entreprise qui avait en France le monopole de la production de cigarettes), c'est quand une entreprise rencontre des difficultés et fait appel à des chercheurs pour qu'ils essayent de trouver des solutions pour l'entreprise.

Usine très taylorienne, peu d'incertitudes (technologie cigarette simple) car situation de monopole (pas beaucoup de variation d'offre et de demande) :

On y rencontre :

- 1 chef d'atelier
- Des ouvrières de production peu qualifiées
- Des ouvriers d'entretien, pour les machines, qualifiés (sous autorité d'un ingénieur)

Les relations entre les personnes qui ont des postes similaires sont en général bonnes.

Analyse (identique dans toutes les usines) :

- Les pannes des machines sont les seules sources d'inquiétude
- Or, ce sont les ouvriers qui maîtrisent cette zone d'incertitude
- S'ils réparent vite les pannes, ces dernières sont peu pénalisantes. Sinon, elles sont très pénalisantes.

→ Combien de temps pour réparer ? comment ?

→ Effets sur la production ?

- Les ouvriers vont chercher à conserver cette zone d'incertitude (ils vont enlever les notices techniques).
- Les chefs vont chercher à saper cette zone d'incertitude (faute = sanction).

⇒ Les fondements de l'influence :

La maîtrise des **zones d'incertitudes** :

- Les comportements sont régulés par des règles
- Mais il existe des zones d'incertitude → actions imprévisibles → pouvoir de ceux qui contrôlent ces zones d'incertitude
- Les organisations cherchent à réduire ces zones d'incertitudes, et les individus qui contrôlent ces zones d'incertitudes à les augmenter.

Contrôle d'une **ressource**, d'un **savoir-faire technique**, d'une **connaissance**, ce qui permet à certains individus d'avoir un certain **contrôle sur d'autres**.

Proximité d'un détenteur d'influence : quelqu'un peut avoir une certaine influence parce qu'elle est proche de quelqu'un qui a encore plus d'influence (voir notion de réseaux sociaux).

3. La manipulation

Définition : « la manipulation est une action par laquelle on cherche à influencer la conduite d'une ou plusieurs personnes à des fins non avouées et par des moyens détournés ».

- Laisser croire au manipulé qu'il agit librement
- Soumission librement consentie

Exemple : la technique du pied dans la porte

- Le manipulateur tente d'obtenir un accord peu coûteux auprès du manipulé (engagement)
- Puis demander un accord beaucoup plus coûteux

Expérience de psychologie sociale :

- On fait du porte à porte pour lever des fonds pour le cancer
- Demande préalable : porter une jonquille le lendemain à leur boutonnière

	Proportion de donateurs	Moyenne des dons
Demande normale	46%	0,58\$
Avec pied dans la porte	74%	0,98\$

Vraie technique de manipulation : les gens n'ont pas l'impression qu'ils font un don car ils ont été manipulés préalablement.

B) Les limites du pouvoir

1. Une approche économique : la relation d'agence (Michael Jensen) :

Source de pouvoir dans une entreprise ?

Actionnaires → Dirigeants → Employés

Définition : « une relation d'agence est un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling 1976).

Ainsi, les actionnaires délèguent au dirigeants la capacité de prendre des décisions pour leur entreprise, puis ce dirigeant va lui-même avoir recours à des employés pour prendre des décisions.

Dirigeants et actionnaires :

- Entrepreneur capitaliste (Berle et Means en 1932) : le pouvoir appartient aux managers rémunérés par les actionnaires.
- Théorie de l'agence (Jesen et Meckling)
 - o Relation d'agence : principal (actionnaires) → agent
 - o Divergences d'intérêts + information imparfaite → aléa moral, tire-au-franc...

Donc dans la théorie de l'agence les actionnaires vont se demander comment faire en sorte que l'agent (dirigeant) agisse conformément à leurs intérêts :

- Le principal **contrôle** l'agent
- Le principal **incite** l'agent

2. Gouvernance :

Définition : « la gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui régulent la direction des entreprises ».

Mécanismes externes :

- **Marché du travail** (des dirigeants)
- **Marché financier** (OPA : offre publique d'achat → racheter entreprise pour virer le PDG qui fait n'importe quoi)

Mécanismes internes :

- **Mécanismes de contrôle** : assemblée générale, conseil d'administration, comités (audit, nomination, rémunération, stratégie...)
- **Mécanismes d'incitation** : stock-option (mode de rémunération dans lequel on paye en action), parachute doré

Stock-option : on propose à un dirigeant une option d'achat d'un certain nombre d'actions à une certaine valeur et à une certaine date, par ex achat 1 million d'actions à 10 € dans 2 ans, donc si dans 2 ans l'action est à 8€ il ne les achètera pas mais si elles sont à 14€, il va les acheter au prix annoncé précédemment et les revendre directement pour faire ainsi 4 millions d'€ de bénéfices.

Parachute doré : négocié au moment de l'embauche du dirigeant, si le dirigeant quitte l'entreprise plus tard, il va recevoir une certaine somme : moyen de se rassurer sur le fait de venir dans l'entreprise. Mais très controversés.

3. Réactions au pouvoir (Albert O. Hirschman en 1970) :

Réactions d'un individu mécontent :

- **Exit** (défection, fuite)
- **Voice** (protestation, prise de parole)
- **Loyalty** (fidélité, loyalisme)

Souvent on a d'abord Loyalty → Voice → Exit.

« *Un ministre, ça ferme sa gueule, si ça veut l'ouvrir, ça démissionne* » - Jean-Pierre Chevènement

→ Donc choix entre Loyalty ou Exit mais pas de Voice

Cela est dans **différents contextes** (organisations, clients, couples, politiques).

Réactions privilégiées	Exit	Pas Exit
Voice	Associations, partis <i>Exemple :</i> Edouard Philippe qui appartenait aux républicains.	Nation, famille <i>Exemple :</i> Il arrive qu'on ne soit pas d'accord avec les membres de notre famille. On prend parfois sur nous, parfois on utilise the voice, et il est rare qu'on adopte la stratégie d'exit.
Pas Voice	Clients d'entreprises concurrentielles <i>Exemple :</i> On achète dans notre supermarché un pot de moutarde. Cependant, il est trop piquant. On va choisir un autre pot.	Partis totalitaires, groupes criminels <i>Exemple :</i> régime totalitaire (Corée du Nord par exemple) ou la mafia, on n'a pas la possibilité de pratiquer le Exit, l'une des rares options c'est la stratégie du Loyalty.

C) Les styles de direction

Typologie :

Tannenbaum et Schmidt proposent une typologie de **7 styles de direction** allant du plus autocratique au plus démocratique. De plus en plus, le groupe aura de liberté dans la prise de décision sous certaines contraintes :

- Le manager **prend les décisions puis les annonce**
- Le manager « **vend** » **ses décisions** (essai de convaincre du bien-fondé de cette décision)
- Le manager présente **ses idées** et invite chacun à poser des **questions**
- Le manager présente un **projet de décision susceptible d'évoluer**
- Le manager présente le **problème**, écoute et **prend sa décision**
- Le manager définit des **limites** et demande au **groupe de décider**
- Le manager laisse le **groupe libre de choisir** tant que certaines **contraintes** sont respectées.

Choix d'un mode de direction : **Théorie XY** par Douglas McGregor (1906 – 1964) repose sur 2 approches :

Théorie X Management autoritaire	Théorie Y Management participatif
<p>Les Hommes (employés) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ont une aversion innée pour le travail : n'aiment pas le travail depuis la naissance. - doivent être contraints pour fournir des efforts. - préfèrent être dirigés. <p><u>Exemple</u> : Armées : ils ne veulent pas se faire tuer.</p> <p><u>Méthode</u> : la carotte et le bâton : soit il essaye de le convaincre, soit il l'oblige.</p> <p>→ Il faut que quelqu'un leur donne des ordres, donc un type de management autocratique.</p>	<p>Les Hommes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - peuvent trouver de la satisfaction dans le travail. - peuvent fournir des efforts s'ils acceptent les objectifs du travail. - peuvent souhaiter des responsabilités. <p>McGregor préfère l'approche Y car elle permet de mieux mettre en valeur les ressources humaines que l'approche classique. Si on a des individus dans le groupe qui ont des qualités, on peut exploiter seulement s'ils peuvent l'exprimer.</p>

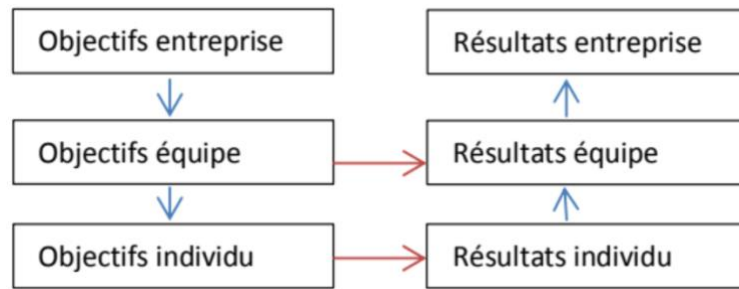
Application de l'approche XY : Taylorisme vs Toyotisme :

	Taylorisme	Toyotisme
Hypothèse sur l'ouvrier	Flânerie naturelle (X) : ils traînent.	Intériorisation des objectifs (Y) : ils considèrent qu'ils font partie de l'entreprise.
Acteur du progrès	Ingénieur	Ouvrier
Moyen du changement	Procédure	Kaïzen (<i>changement bon pour un bien</i>) : renvoie à l'idée d'une amélioration continue.

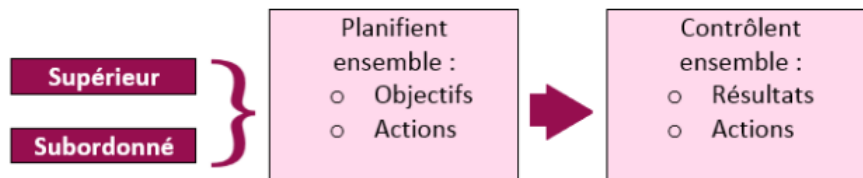
Management par objectifs (MPO) de Peter Drucker (1909 – 2005) :

Philosophie du MPO (ou DPO) :

- Les but de l'organisation se décomposent en cascade
- Chacun prend conscience de sa participation aux résultats de l'organisation



Le supérieur et le subordonné se doivent de planifier ensemble les objectifs et les actions à réaliser, de même qu'ils contrôleront ensemble les résultats et les actions réalisées. Il faut donc de bonnes relations entre eux. La difficulté est alors de définir les objectifs (exemple : donner objectif à sa secrétaire).



Critères SMART (objectifs correctement formulés) par Doran en 1981 :

- **S**pecific (précis, clair)
- **M**easurable
- **A**chievable (atteignable)
- **R**ealistic
- **T**ime-related (qu'il ait un horizon temporel, c'est à dire si c'est un objectif d'1 mois, 1 an ...)

III / La motivation

Définition : la motivation des employés est l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné (Dolan et al. 1996).

→ L'engagement est donc volontaire.

Il existe différentes **théories de la motivation** :

- **Théories des besoins**
 - Pyramide (Maslow)
 - Théorie bi factorielle (Herzberg)
 - Approche socio-technique (Emery & Trist)
- **Théorie des attentes** (Vroom)
- **Théorie de la justice** (organisationnelle)