CHAPITRE 4 : LA DIRECTION

Section 1 : Introduction et définition

« Le propre de la ressource humaine n'est pas seulement d'être inépuisable, mais de se nourrir d'elle même. Plus on l'exploite, plus on l'approfondie, plus elle se développe et s'enrichit. Là est sa dimension unique par rapport à toutes les autres richesses de la nature » François Perroux.

La direction constitue ainsi l'une des fonctions du processus de gestion qui est principalement destinée à mieux exploiter, développer et enrichir les ressources humaines de l'entreprise à tous ses niveaux et au sein de toutes ses fonctions.

Diriger c'est **intégrer et orienter** les efforts des employés vers la réalisation des objectifs. La direction consiste à « pousser » : **pouvoir et commandement** et « inciter » : **motivation** les membres d'un groupe pour qu'ils travaillent ensemble et de plein gré à des tâches liées les une aux autres afin d'atteindre les objectifs fixés. La direction implique alors une influence et une interaction entre le dirigeant et les membres du groupe qu'il dirige.

La direction en tant que fonction de gestion est un processus par lequel un gestionnaire utilise ses aptitudes en matière de **leadership**, de **motivation** et de **communication.**

La fonction direction s'applique à :

• Définir les choix stratégiques de l'entreprise.

• Rassembler, gérer, animer les forces et les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.

• Motiver, encourager, entraîner

• Communiquer, guider, inspirer

Olivier Gélinier (1991) propose un inventaire des tâches de direction générale et met en évidence ainsi l'apport créatif, la nécessité de prendre des décisions complexes et la capacité à conduire des négociations à tous les niveaux.

• **Connaissance des faits :** Prévision de l'évolution externe et diagnostic des problèmes internes.

• **Détermination des buts et des objectifs** : (orientations politiques)

• **Organisation des moyens :** Programmes et budgets

• **Définition de la structure des responsabilités d'exécution** : Communication des objectifs et des programmes, délégation, coordination des équipes et groupe de travail.

• **Conduite des Hommes :** Choix, perfectionnement, motivation.

• **Contrôle** : Mesure et évaluation de l'exécution, actions correctives.

==> On dira alors que l'équipe dirigeante finalise, c'est à dire oriente la stratégie de l'entreprise, anime par un certain style de commandement, organise la structure et son fonctionnement et enfin contrôle les résultats.

Section 2 - Le leadership

I- Définition

Le leadership est ce que font les leaders : c'est le processus qui consiste à diriger un groupe et à l'influencer pour atteindre ses objectifs.

Un leader est une personne disposant d'une autorité formelle et se montrant capable d'influencer autrui.

II- Les approches du leadership : apport des théories classiques

1- Approche axée sur les traits de personnalité du leader

Selon cette approche, il existe des caractéristiques individuelles (physiques et psychologiques) qui distinguent les leaders des autres (on nait leader ou pas leader). Selon cette théorie, il existe six traits permettant de différencier les leaders des non-leaders :

- **Le dynamisme** : ils sont ambitieux, ont beaucoup d'énergie, travaillent sans relâche et font preuve d'initiative.
- **Le désir de diriger** : un fort désir d'influencer et de diriger autrui.
- **L'honnêteté et l'intégrité** : les leaders tissent des liens de confiance avec les suiveurs en se montrant honnêtes et droits et en accordant le plus leurs actes avec leurs paroles.
- **L'assurance** : se monter sûrs d'eux s'ils veulent convaincre de la justesse de leurs objectifs et de leurs décisions.
- **L'intelligence** : ils doivent être suffisamment intelligents pour collecter, synthétiser et interpréter de grandes quantités d'informations et de prendre les bonnes décisions.
- **La compétence professionnelle** : les leaders efficaces ont une connaissance approfondie des problèmes commerciaux, industriels et techniques ce qui leur permet de rendre des décisions pertinentes et d'en comprendre les implications.
- **L'extraversion** : ils sont énergiques et pleins de vitalité, sociables, surs d'eux et restent rarement en retrait.

Limites de la théorie des traits de personnalité des leaders : ces traits ne suffisent pas à expliquer la notion de leadership et à garantir l'efficacité des leaders surtout qu'elles ne prennent pas en compte les facteurs situationnels.

2- Approche axée sur les comportements

Les théories comportementales du leadership ont tenté d'étudier le comportement des leaders afin de déterminer les orientations spécifiques d'un leader efficace. Cette approche met en évidence l'existence de déterminants comportementaux propres à l'exercice d'un leadership efficace.

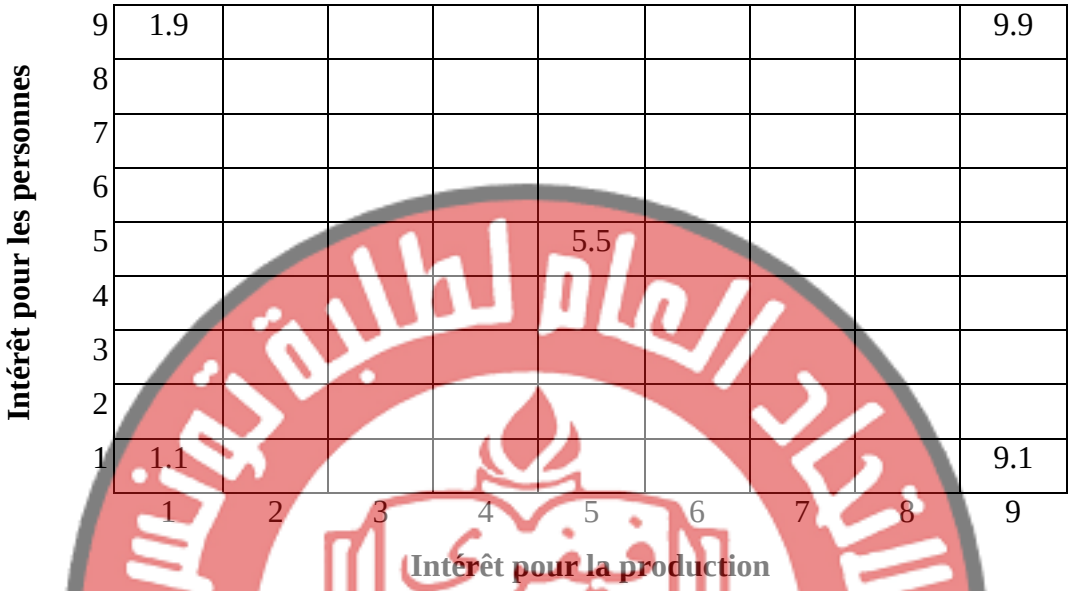
III- Les styles de leadership

Les multiples travaux en matière de direction se distinguent par les différentes variables explicatives du choix du style de leadership au sein d'une entreprise, parmi ces variables on peut citer : le système de valeur du dirigeant, l'attente du subordonné, la situation, la structure organisationnelle, la culture, etc.

Ces travaux ont été regroupés en trois différentes approches : l'approche unidimensionnelle, l'approche situationnelle et l'approche intégrative.

1- L'approche unidimensionnelle

Cette approche est représentée par **la grille managériale** issue des travaux de Blake et Mouton. Cette grille offre une représentation bidimensionnelle des styles de leadership. Elle est définie autour de deux dimensions : l'intérêt pour la production et l'intérêt pour les personnes. Cette grille définit sur chaque axe neuf valeurs possibles, soit un total de 81 styles de leadership différents. Blake et Mouton ont extrait cinq positions clés qui correspondent aux quatre angles et au centre de la grille.



Le style 1.1 : leader Laisser faire

Il correspond à une gestion appauvrie où le dirigeant se limite à obtenir de la part de ses subordonnés le travail minimum nécessaire pour atteindre un résultat minimum satisfaisant lui permettant de se maintenir en place. Il accorde une liberté totale à ses subalternes quant à la réalisation de leurs tâches. Il correspond selon B&M au plus mauvais des styles de direction.

Le style 1.9 : leader social

Ce style met l'accent sur les individus. Le dirigeant a un faible souci de la production (du travail) mais s'occupe de la satisfaction des besoins de ses subordonnés, entretient de bonnes relations avec eux et fait régner une ambiance de travail agréable. C'est un style adopté dans les organisations du type Club de loisir.

Le style 5.5 : leader de compromis

Il correspond à un style démocratique et équilibré. Le dirigeant est soucieux de l'intérêt économique de l'entreprise, mais il est convaincu que cela ne peut être réalisé que par un état satisfaisant de ses subordonnés. Par conséquent, le dirigeant prend en considération les avis et les suggestions de ses subordonnés dans les décisions qu'il prend.

Le style 9.1 : le style autocratique leader autocrate

Il correspond au style de direction autoritaire que les dirigeants emploient afin d'obtenir une efficacité maximale de la part de leurs subordonnés. Leur souci de l'intérêt économique de l'entreprise, leur manque de confiance dans leurs subordonnés et leur désintéressement à l'égard des relations humaines, les conduisent à avoir avec leur subordonnés une relation d'autorité-obéissance, à intensifier la centralisation et le contrôle et à réduire au maximum la marge de liberté de leurs subordonnés.

Le style 9.9 : **leader intégrateur**

Il correspond à un style de direction où le dirigeant laisse ses subordonnés décider et choisir tout en ayant confiance en leurs résultats et leur intérêt pour la réussite économique de l'entreprise. Il y a une intégration totale des objectifs individuels aux objectifs de l'entreprise.

Le style 9.9 qui apparaît comme le style idéal est en réalité difficile à réaliser. Afin de s'approcher des exigences de la réalité, B&M considèrent que le style 5.5 constitue une bonne approche à partir de laquelle le dirigeant peut améliorer son style de direction afin de s'approcher au maximum du style idéal 9.9.

2- L'approche situationnelle

Pour les chercheurs, il devenait évident que c'était impossible de prévoir le succès d'un style de leadership donné à partir d'un ensemble de caractéristiques ou de tendances comportementales. Selon les tenants de cette approche, le style idéal efficace dans toutes les situations et valable dans toutes les organisations relève plutôt de l'utopie.

Le premier modèle de contingence complet en matière de leadership a été conçu par Fred Fielder. Ce modèle s'appuie sur l'hypothèse que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre les procédés d'interaction du leader avec ses subordonnés et du degré d'influence et due contrôle que lui confère la situation.

Fielder identifie trois facteurs situationnels ou dimensions de contingence :

- Les relations personnelles entre le leader et les membres du groupe, caractérisées par un niveau bon ou mauvais de confiance et de respect des employés envers leur leader.
- La structure des taches, forte ou lâche, caractérisée par un degré de programmation et de décomposition des taches assignées aux employés.
- Le pouvoir lié à la position hiérarchique, caractérisé par l'influence élevée ou faible du leader sur certaines variables telles que le recrutement, le renvoi, la discipline, l'avancement et les augmentations de salaire.

Selon Fielder, plus les relations personnelles leader-membres sont bonnes, la structure des tâches forte et le pouvoir hiérarchique élevé, plus l'autorité et l'influence du leader sont importantes.

Le leadership situationnel est une théorie de la contingence centrée sur les subordonnés. Il montre comment un leader doit ajuster son style de leadership aux besoins de ses subordonnés (exemple : niveau de maturité/autonomie des subordonnés). L'efficacité du style de direction dépend du degré d'adaptation entre la situation de l'entreprise et le style de direction. La situation de l'entreprise comprend le climat social, les valeurs, les attitudes, l'expérience des dirigeants et des subordonnés et la nature des tâches particulières à accomplir.

3- L'approche intégrative

Le choix du style de direction dépend non seulement de ce en quoi le responsable croit, mais des attentes du subordonné et de la marge de manœuvre dont il espère disposer (de sa maturité et de son autonomie). La question est alors de savoir si l'individu aime prendre des décisions, avoir des responsabilités, supporter des situations incertaines ou au contraire s'il aime être un exécutant fidèle, passif.

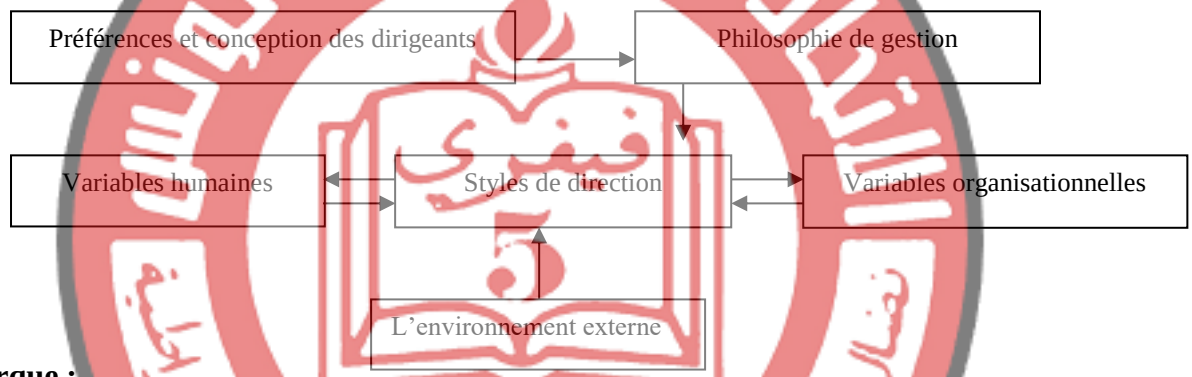
Le choix d'un style de direction passe par la prise en compte de la situation : l'émergence d'un problème peut justifier une décision autoritaire prise unilatéralement afin de gagner du temps par exemple.

De même la structure organisationnelle, la culture, la tradition influencent le degré de participation des hommes à la décision. Toutefois, l'évolution des relations entre supérieurs et subordonnés tend de plus en plus vers des formes de pouvoirs négociés. Ainsi peut-on s'attendre à un renforcement des styles participatifs.

Selon l'approche intégrative, le style de direction résulte de l'interaction de plusieurs éléments que nous pouvons regrouper en 4 groupes de facteurs :

- Les références des dirigeants qui résultent en réalité de la culture des dirigeants et de leur personnalité ;
- Les variables humaines : le comportement et attitudes des subordonnés ;
- Les variables organisationnelles : la structure de l'entreprise, son mode organisationnel ;
- L'environnement : à travers sa turbulence et les urgences qu'il crée et auxquels les dirigeants doivent faire face.

Un modèle intégré du style de direction



Remarque :

Contrairement à l'approche unidimensionnelle, les approches situationnelle et intégrative ne permettent pas de préciser un style de direction valable dans toute situation et pour toute personne, mais elles incluent plusieurs variables : la situation, l'environnement, etc.

Section 3 - La motivation

I- Définition

La motivation désigne l'influence qui conduit un individu à agir délibérément pour atteindre un objectif donné, d'une façon autre que celle qu'il aurait adopté en l'absence de cette influence. Elle se définit aussi comme un processus par lequel les efforts d'une personne sont stimulés, orientés et soutenus pour atteindre un objectif.

Plusieurs définitions ont été données à la motivation. La plupart de ces définitions mettent l'accent sur trois éléments :

- *L'effort* qui correspond à une mesure d'intensité et de dynamisme. L'élément motivation peut être un besoin intérieur ou une influence externe qui active le comportement humain et lui donne de l'énergie.
- *L'orientation* ou direction : le comportement motivé est un comportement guidé ou orienté vers la direction désignée par l'élément motivation. Des efforts importants

n'entrainent pas forcément de bonnes performances sauf s'ils sont canalisés dans une direction bénéfique pour l'organisation.

- *L'objectif* : c'est le résultat attendu à travers l'influence exercée par l'élément motivation. L'objectif constitue souvent une source de satisfaction et de motivation, particulièrement quand il est exigeant et réalisable. Car il constitue un défi et une source d'accomplissement et de réussite pour celui qui le réalise.

II- Le processus motivationnel

La motivation dans une organisation se définit comme la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, conditionnée par la capacité de cet effort à satisfaire un besoin personnel. Le processus motivationnel débute par un besoin non satisfait. La tension née de ce besoin pousse l'individu à se fixer des objectifs, dont la réalisation permettra de combler le besoin et de réduire la tension.

La motivation constitue un élément d'encouragement et d'incitation qui permet de mobiliser efficacement les efforts des membres de l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs.

Le degré de motivation des membres de l'entreprise est le produit d'un long processus faisant intervenir de nombreux éléments : style de direction, communication, climat organisationnel, système de rémunération, promotion et système d'information. Il peut être évalué à travers l'importance de l'effort fourni par les membres de l'entreprise dans l'engagement de leurs ressources au cours de l'exercice de leurs fonctions.

La motivation est le moyen par lequel l'entreprise conduit ses membres à agir dans le sens qu'elle désire. Considérée ainsi, la motivation peut apparaître comme une forme de manipulation.

En réalité, la motivation peut être perçue comme un jeu. Sa particularité est sa légitimité. Sans motivation, la relation qui unit un individu à sa tache ne peut pas réussir. Or l'entreprise emploi ses membres pour assumer pleinement et efficacement le rôle qu'elle leur attribue.

III- Les différents types de motivation

Trois types de motivation orientent le comportement des individus dans l'entreprise :

1- Les motivations de premier ordre

Elles résultent des besoins physiologiques et fondamentaux dont la satisfaction est indispensable pour maintenir l'intégrité physique et la survie organique.

2- Les motivations essentielles

Elles sont relatives à la nécessité de maintenir l'intégrité de l'individu et son équilibre moral. Elles concernent aussi les motivations sociales qui résultent de l'instinct conformiste de l'homme et de son besoin de s'associer à ses semblables.

3- Les motivations annexes

Contrairement aux deux premiers types de motivations, dont l'intensité d'un individu à un autre est semblable, les motivations annexes revêtent une importance différente d'un individu à un autre. Elles dérivent des fondements psychologiques et sociaux (exemple : le besoin de puissance).

IV-Les théories classiques de la motivation

Un élément motivationnel est un moyen qui permet de modifier les rapports de force en faveur de l'entreprise. Toute action qui n'aboutit pas à l'effet escompté ne pourra pas être considérée

comme un élément motivationnel. Les éléments motivationnels sont très nombreux. Ils diffèrent d'une théorie à une autre.

1- La théorie de l'école classique

L'un des premiers éléments qui a été considéré comme motivationnel pour les hommes au travail est l'élément pécuniaire (approche classique). Mais les recherches faites sur les organisations ont montré que la rémunération ne peut pas constituer un élément motivationnel que si trois conditions sont satisfaites :

- La rémunération est jugée comme étant juste et équitable, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que par rapport à l'extérieur
- Il y a un lien direct entre la rémunération et l'effort fourni au travail ;
- La rémunération reçue est perçue par celui qui la reçoit comme récompensant ses réalisations.

2- La théorie de la pyramide des besoins de Maslow

Selon le psychologue Abraham Maslow, l'être humain connait cinq grands types de besoins qui sont classés de manière hiérarchique. Les dirigeants doivent connaître et comprendre le type de besoins que leurs subordonnés cherchent à satisfaire. Leur motivation consiste à agir sur ces besoins. Maslow considèrent que les éléments qui sous tendent le comportement humain se situent dans les cinq types de besoins : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoin de réalisation.

3- Les théories X et Y de McGregor

Douglas McGregor propose deux visions distinctes de la nature humaine : l'une fondamentalement négative, **la théorie X** ; l'autre fondamentalement positive, **théorie Y**.

Un manager qui adopte la vision (négative) de la théorie X considère :

- Que les employés détestent par définition le travail et font tout pour y échapper.
- Qu'il faut donc les contraindre ou les menacer pour atteindre les objectifs fixés.
- Que la plupart des salariés placent la sécurité en tête de leurs préoccupations et n'ont aucune ambition.

Un manager qui adopte la vision (positive) de la théorie Y considère :

- Que le travail représente pour les employés une activité innée
- Que les employés sont capables de se gérer et de se discipliner s'ils se sentent impliqués dans les objectifs
- Que l'individu peut apprendre à assumer les responsabilités
- Que tout le monde a la capacité de prendre de bonnes décisions

McGregor considère que la participation de l'employé aux processus décisionnels, le fait de lui confier un travail stimulant et de lui donner des responsabilités avec l'établissement de bonnes relations au sein du groupe permettent de maximiser son effort.

4- La théorie des deux facteurs d'Herzberg (théorie de la motivation et de l'hygiène)

Selon la théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg, des facteurs intrinsèques (facteurs moteurs) sont liés à la satisfaction au travail tandis que des facteurs extrinsèques (facteurs d'hygiène) sont associés à l'insatisfaction.

- **Les facteurs moteurs** (ou facteurs de motivation) sont liés aux aspects de la tâche et la nature du travail, on y retrouve : la réalisation de soi (accomplissement), la reconnaissance et les informations en retour sur les résultats réalisés par le personnel,

l'intérêt du travail, la responsabilité et les possibilités de se développer et de promouvoir, etc.

- **Les facteurs d'hygiène** liés à plusieurs aspects notamment : la politique du personnel, le style de supervision, les relations interpersonnelles (avec les collègues et les supérieurs), les conditions de travail et le salaire.

Selon Herzberg la satisfaction n'est pas le contraire de l'insatisfaction ; donc les facteurs responsables de la satisfaction et de l'insatisfaction professionnelles sont distincts et différents.

Les facteurs d'hygiène sont considérés comme étant capables d'empêcher l'insatisfaction professionnelle ou de l'éliminer alors que les **facteurs moteurs sont de véritables éléments de motivation qui augmentent la satisfaction**.

Section 4 : La communication interpersonnelle

La communication est une aptitude et une activité importante et nécessaire dans le travail du manager puisqu'elle concerne l'ensemble de son activité : un manager ne peut concevoir une stratégie ou prendre une décision s'il ne dispose pas des informations nécessaires qui doivent lui être communiquées, une fois la décision prise la communication intervient à nouveau pour partager et faire connaitre à ses subordonnés cette décision et ses implications. Les managers doivent donc développer leurs compétences en matière de communication.

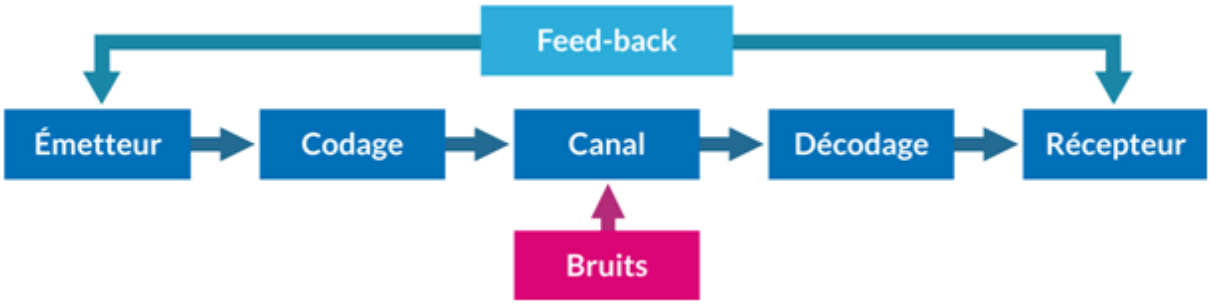
I- Définition

La communication peut être envisagée comme un processus ou un flux. Les problèmes apparaissent lorsque ce flux se trouve dévié ou contrarié.
La communication est un échange d'information entre deux ou plusieurs personnes, au sein ou en dehors d'une organisation. Elle consiste en la circularité de l'information de quelque nature qu'elle soit entre les membres d'une organisation d'une part et d'autre part entre l'organisation elle-même et le monde extérieur. Les réactions qui en résultent peuvent, en fonction de la qualité de la communication nourrir ou non l'entreprise et contribuer ou non à sa performance.

Différentes études mettent en évidence les bénéfices en termes de motivation, de productivité et de climat social (moins de conflits, une meilleure ambiance de travail), dans les entités où le manager se comporte en leader communicant à l'égard de ses équipes. Cela impose au manager de savoir communiquer d'une manière irréprochable pour être compris de tous, et ainsi lui permettre de faire coïncider les directives stratégiques de l'entreprise et le bien-être des employés. Pour y parvenir, il faut donc veiller à ce que la culture managériale intègre la communication.

II- Le processus de communication

Le processus de communication implique le transfert et la compréhension d'une unité de sens dans le cadre d'une interaction entre deux ou plusieurs personnes.



Avant d'enclencher le processus de communication, il faut en définir l'objet, exprimé sous la forme d'un message. Ce message circule entre la source (l'émetteur) et le récepteur. Il est codé (converti en symboles) et envoyé par le biais d'un média (le canal) en direction du récepteur, qui traduit (décode) le message initial de l'émetteur. On obtient au final un transfert de sens d'une personne à une autre.

Quatre conditions affectent le message codé : la compétence de l'émetteur, son attitude, son savoir et son système socioculturel.

Les obstacles à la communication efficace sont le filtrage, la perception sélective, les émotions, la surcharge d'information, les émotions, le langage et les différences culturelles. Ils peuvent être surmontés par l'utilisation du feed-back, la simplification du langage, l'écoute active, le contrôle des émotions et l'attention portée aux signaux non verbaux.

La communication peut être sous forme écrite ou verbale. La communication écrite peut s'effectuer par le biais de mémos, de lettres, de courriers électroniques, de publications internes, de panneaux d'information, etc. cette forme de communication a l'avantage de laisser une trace tangible, vérifiable et beaucoup plus durable que la communication orale.

III- La communication et les nouvelles technologies de l'information

Les technologies ont profondément modifié la communication. Elles permettent aux managers un meilleur suivi de la performance ; elles améliorent l'accès à l'information et permettent une prise de décision plus rapide ; elles permettent d'avantage de collaboration et de partage d'informations. Les technologies de l'information ont influencé la communication managériale à travers la mise en place de réseaux informatiques (la communication en réseau), de solutions sans fil (les téléphones mobiles, ordinateurs portables, bipeurs, etc.) ainsi que de systèmes de management du savoir (ensemble des processus visant une meilleure exploitation des connaissances organisationnelles et mettant en œuvre le développement d'une culture de l'apprentissage).