

OPENBOOK
LICENCE / BACHELOR

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ÉLINE NICOLAS

DUNOD

Création graphique : Hokus Pokus Créations

Maquette intérieure : SG Création

Crédits iconographiques : © MasterLu – Fotolia.com/couverture

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--

DANGER
LE PHOTOCOPIAGE
TUE LE LIVRE

© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071122-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	VIII
--------------------	------

Partie **1** La relation d'emploi X

Chapitre **1** Le management 2

1 Motivation et implication	4
--	---

2 Les styles de management	10
---	----

Les points clés	18
-----------------------	----

Exercices	19
-----------------	----

Chapitre **2** RSE et culture d'entreprise 20

1 Les parties prenantes de l'entreprise	22
--	----

2 Éthique et RSE	25
-------------------------------	----

3 La culture d'entreprise	29
--	----

Les points clés	36
-----------------------	----

Exercices	37
-----------------	----

Chapitre **3** Les conditions de travail 38

1 La charge physique de travail	40
--	----

2 La charge mentale de travail	44
---	----

3 L'amélioration des conditions de travail	48
---	----

Les points clés	60
-----------------------	----

Exercices	61
-----------------	----

Chapitre 4	La rémunération	62
1	Les composantes de la rémunération	64
2	La politique salariale et l'analyse de la masse salariale	72
3	La rémunération au cœur des relations managériales	79
	<u>Les points clés</u>	84
	Exercices	85
Chapitre 5	Les relations professionnelles	86
1	La représentation des salariés	88
2	L'évolution du syndicalisme	92
3	Le climat social	96
4	Le conflit en entreprise	98
	<u>Les points clés</u>	102
	Exercices	103
Chapitre 6	Information et communication	104
1	La communication interpersonnelle	106
2	La communication dans l'entreprise	111
3	La communication sociale de l'entreprise	116
	<u>Les points clés</u>	122
	Exercices	123

Partie **2** Parcours professionnel et compétences 124

Chapitre 7	La GPEC	126
1	Évolution de la gestion de l'emploi	128
2	Mise en œuvre du processus de GPEC	130
3	La notion de compétence	134
4	Les outils de la GPEC	137
5	GPEC et droit	145
	<u>Les points clés</u>	148
	Exercices	149
Chapitre 8	La mobilité	150
1	Qu'est-ce que la mobilité et pourquoi y recourir ?	152
2	Les outils de la mobilité	155
3	Les freins	159
4	La politique d'incitation de l'État à la mobilité	161
	<u>Les points clés</u>	164
	Exercices	165
Chapitre 9	Le recrutement	166
1	Le processus de recrutement	168
2	Les différents outils de recrutement	172
3	La discrimination à l'embauche	178
	<u>Les points clés</u>	183
	Exercices	185

Chapitre 10	L'évaluation	186
1	Les finalités de l'évaluation	188
2	La préparation de l'entretien d'évaluation	190
3	La conduite de l'entretien d'évaluation	193
4	Finaliser la campagne d'évaluation	199
	Les points clés	203
	Exercices	205
Chapitre 11	La formation professionnelle continue	206
1	Les mécanismes de l'apprentissage	208
2	Les obligations légales de la FPC	211
3	Le management de la formation	216
	Les points clés	225
	Exercices	227
Chapitre 12	Le marketing RH	228
1	Les enjeux du marketing RH	230
2	Définir une stratégie de positionnement	231
3	Bâtir un plan de marketing RH	239
	Les points clés	246
	Exercices	247

Corrigés des exercices 248

Conclusion 249

Bibliographie..... 250

Index..... 251

Avant-propos

La Gestion des Ressources Humaines comprend deux champs d'application : la relation d'emploi, qu'elle soit individuelle ou collective (management, RSE et culture d'entreprise, conditions de travail, rémunération, relations professionnelles et la communication) et la gestion des emplois et des compétences (GPEC, recrutement, mobilité, évaluation, formation professionnelle et marketing RH). La GRH couvre donc un périmètre d'intervention très large en termes fonctionnels mais aussi en termes d'intervenants et de disciplines mobilisées.

En effet, la GRH repose sur un principe de responsabilité partagée qui ne cesse d'ailleurs de s'étendre... Si les décisions d'ordre stratégique concernant les hommes dans l'entreprise sont prises par la direction, leur pilotage est assuré par le service RH et l'opérationnalisation est mise en œuvre le long de la ligne hiérarchique. Par exemple, en termes de formation professionnelle continue, les grandes lignes stratégiques thématiques et budgétaires vont donner lieu à des procédures de mise en œuvre, qui seront-elles mêmes appliquées par les managers de terrain pour décider quel collaborateur en particulier pourra suivre quelle formation. En outre, cette approche traditionnelle de la notion de responsabilité partagée est de plus en plus sujette à prolongement. Ainsi, l'individualisation croissante de la relation d'emploi incite le salarié à devenir un « acteur » de son parcours professionnel, que ce soit au travers de la mobilisation des dispositifs de formation à sa disposition (DIF puis CPF), de l'évaluation individuelle ou de la mobilité. Finalement, le salarié est lui aussi de plus en plus impliqué, bon gré mal gré, dans cette chaîne de responsabilité partagée de la GRH.

En outre, le périmètre disciplinaire de la GRH est particulièrement riche. Les responsables RH doivent prendre en considération des contraintes managériales mais aussi juridiques, économiques et sociales dans un numéro d'équilibriste quotidien. Par exemple, une décision de rémunération impliquera entre autres une analyse d'impact sur la compétitivité de l'entreprise, une intégration dans une politique salariale associée à une NAO (négociation annuelle obligatoire), une réflexion sur les conséquences managériales et la motivation ou encore la mise en place d'une action d'information dédiée. Derrière chaque responsable RH, se cache donc un gestionnaire et manager mais aussi certainement un peu un juriste, un économiste, un sociologue, un psychologue, un physiologue... Ce complément de connaissances hétéroclites permet d'apprécier la contingence des problématiques de GRH qui ne peuvent être résolues par des « recettes ».

L'ouverture d'esprit du responsable RH est sa plus grande force pour comprendre la singularité de chaque cas qui se présente à lui, l'analyser et apporter une réponse forcément unique. L'environnement, l'entreprise et les hommes changent. Alors, à chaque obstacle, le responsable RH mènera une réflexion nouvelle, conscient qu'il ne peut appliquer de « *One best way* », mais cherchant toujours à s'adapter au plus juste grâce à ses connaissances dans une logique d'amélioration continue.

Étudiants en Licence ou Bachelor, en route vers le Master(e), ou en construction d'un projet professionnel plus immédiat et naturellement attirés par la pluridisciplinarité, l'amélioration continue, l'analyse des problématiques liées à l'humain dans l'entreprise, cet ouvrage est fait pour vous. Il vous permettra de développer un socle de connaissances fondamentales en GRH et de développer votre esprit critique grâce à une approche pédagogique complète et originale.

Une lecture « magazine » enrichie de nombreux encarts permet en effet des entrées « à la carte ». Les encarts « Focus » permettent de zoomer sur certaines notions spécifiques de GRH. Les encarts « #Recherche » offrent une lecture rapide de travaux scientifiques significatifs et parfois même inattendus. Enfin, les encarts « En pratique » vous feront découvrir des exemples de pratiques d'entreprises pour une approche professionnelle.

Chaque chapitre se termine par une liste de points clés pour faciliter le repérage des notions clés et préparer vos révisions. Des QCM vous permettront aussi de tester vos connaissances et d'identifier vos axes de progression.

Vous trouverez également, à la fin de chaque chapitre, des liens vers les études de cas de l'ouvrage du même auteur *13 Cas de GRH*, publié chez Dunod, qui abordent les notions que vous souhaitez mettre en application.

Ce manuel offre ainsi à chacun la possibilité de construire un apprentissage individualisé et sur mesure des fondamentaux de la GRH tout en aiguisant la curiosité pour cette discipline.

Enfin, l'auteur tient tout particulièrement à remercier son éditeur, Valérie Briotet, pour sa confiance et son soutien au long de la rédaction du présent ouvrage.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Partie

1

La relation d'emploi

La relation d'emploi comprend l'ensemble des liens spécifiques entre un employeur et ses salariés liés à l'exercice courant de leurs fonctions de demandeur et d'offreurs de force de travail. Ce travail suppose au quotidien une gestion équilibrée des intérêts économiques et sociaux en présence, qui sous-tendent cette relation unique afin de la rendre efficace, pacifiée et durable.

Chaque entreprise, sur la base de ses propres valeurs et de sa culture, en somme de sa « personnalité », est porteuse d'un style de management spécifique qu'elle revendique ou qui transparaît de manière plus ou moins marquée dans ses échanges avec ses différents publics. Elle propose en outre des conditions de travail et de rémunération particulières qui la distinguent sur le marché mais qui constituent aussi en interne le socle des préoccupations fondamentales des partenaires sociaux.

Chapitre 1	Le management	2
Chapitre 2	RSE et culture d'entreprise	20
Chapitre 3	Les conditions de travail	38
Chapitre 4	La rémunération	62
Chapitre 5	Les relations professionnelles	86
Chapitre 6	Information et communication	104

Chapitre 1

Qui n'a pas un jour hésité sur la prononciation du terme « management » ? Quel accent utiliser ? Ce terme provient effectivement directement du verbe anglais *to manage*, mais il comporte aussi des racines plus anciennes. *Manus agere* qui signifie en latin « conduire avec la main » serait ainsi la racine du nom française « manège » mais aussi du verbe italien *maneggiare* pour « contrôler, être aux manettes ». Que l'on se rassure, la question a été tranchée par l'Académie

Française qui a admis l'usage du terme management « prononcé à la française » par l'arrêté du 12 janvier 1973 !

Sur le fond, le management fait là encore l'objet de nombreuses interrogations. Les recherches se succèdent depuis des décennies et des milliers de managers se demandent tous les jours comment améliorer les pratiques de management. Alors, s'agit-il d'une noble quête de l'amélioration continue ou d'un mythe de Sisyphe moderne ?



© Trueffelpix-Fotolia

Le management

Plan

1 Motivation et implication	4
2 Les styles de management	10

Pré-requis

- Comportement de l'*Homo œconomicus* dans le modèle économique néoclassique.
- Approche de la notion de « motivation » en sociologie.

Objectifs

- **Distinguer** les notions clés de motivation et d'implication.
- Les **appliquer** au management dans une optique d'optimisation.
- **Réaliser** un diagnostic des styles de management à l'aide des travaux fondateurs.

1 Motivation et implication

1.1 Les approches fondatrices de la notion de motivation en management

La motivation est considérée en management comme la recherche de satisfaction d'un besoin. Ayant tous des besoins à satisfaire : manger, dormir, se vêtir..., nous sommes donc tous en principe motivés !

1.1.1 Le management scientifique (Taylor)

S'agissant de la motivation dans l'entreprise, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) considère que l'individu a un rapport instrumental au travail. Il établit un lien entre le salaire et la productivité qui conduit à dire que la rémunération est la seule source de motivation. En clair, l'homme ne travaille que pour l'argent et plus on lui en donne, plus il travaillera. Conformément à l'approche néoclassique, le travailleur est donc un *Homo æconomicus* rationnel. Le *Five Dollars Day* de Ford apporte à cet effet une des illustrations les plus célèbres de cette approche.

#RECHERCHE

À bâtons rompus...

Les approches de Taylor et Ford font souvent l'objet de controverses tant leur perception de l'homme au travail est réductrice. Certaines de leurs citations sont d'ailleurs restées malencontreusement célèbres !
« *Le travail répétitif emplira certains d'horreur. Mais je crois que pour beaucoup de mes congé-*

nères, pour la majorité même, les tâches répétitives ne les rebutent pas. Pour eux, c'est penser qui est terrifiant. »
H. Ford

« *On ne vous demande pas de penser ; il y a des gens payés pour cela, alors mets-toi au travail.* »
F. W. Taylor

1.1.2 L'« empowerment » (Follett)

Mais, en ce début de xx^e siècle, il n'y a pas que les travaux de Taylor qui retiennent l'attention. Une conseillère en management, Mary Parker Follett (1868-1933), s'intéresse aux questions de pouvoir et d'autorité. Selon elle, la responsabilisation (concept d'*empowerment*) correspond aussi à une attente des individus. Si Taylor retient la dimension instrumentale au travail, Follett préfère avancer son concept novateur de « pouvoir avec » pour stimuler la motivation, plutôt que de « pouvoir sur ».

1.1.3 L'école des relations humaines (Mayo)

Dans cette lignée, le psychologue et sociologue Elton Mayo (1880-1949) va mener des études qui ouvriront définitivement la voie de l'école des relations humaines. Il intervient dans l'un des sites de production de l'entreprise Western Electric en conduisant de nombreuses expériences à la fin des années 1920. Il montre notamment que le fait d'accorder de la considération aux ouvriers permet d'améliorer leur productivité, c'est ce que l'on appellera l'effet Hawthorne, en référence au nom de l'usine où Mayo a travaillé. Cela est fondamental et tout à fait nouveau par rapport à l'approche de Taylor car il met clairement en avant la dimension affective de l'homme au travail.

1.1.4 La pyramide des besoins (Maslow)

Dans les années 1940, la pyramide de Maslow (1908-1970) s'impose comme un modèle de référence pour identifier et hiérarchiser les besoins des individus, déclinable dans de nombreux domaines comme le management ou le marketing. Néanmoins, si la représentation en pyramide introduit effectivement une notion de hiérarchie globalement avérée, elle ne suppose pas pour autant de manière stricte qu'un besoin doit être complètement satisfait pour qu'émerge un besoin de niveau supérieur.



▲ Figure 1.1 La pyramide des besoins de Maslow

Les besoins physiologiques concernent ce qui s'impose à l'être humain pour assurer sa survie. Il doit en effet satisfaire un ensemble de besoins immédiats tels que manger, boire, dormir, se vêtir, se chauffer... En termes de GRH, cela se traduit par une rémunération suffisante pour assurer ces besoins, des conditions de travail acceptables...

Les besoins de sécurité sont liés à la protection de l'individu et à la préservation contre les dangers. Il y a donc une dynamique de conservation par rapport au premier niveau des besoins physiologiques. La satisfaction de ces besoins de sécurité va conduire d'une manière générale l'homme à épargner, faire des investissements d'avenir (ex. : maison) ou préserver sa santé et sur le plan professionnel à rechercher une relation d'emploi pérenne notamment.

Les besoins sociaux d'appartenance renvoient au besoin de l'homme de faire partie d'un groupe, de nouer des relations familiales, professionnelles ou sociales pour échanger et partager. Dans l'entreprise, l'expression de ces besoins va se manifester au travers du travail en équipe, du besoin de communiquer, d'être informé...

Les besoins d'estime s'expriment dans la continuité des besoins d'appartenance. Il s'agit non seulement de faire partie d'un groupe mais aussi d'y être reconnu, d'en être une personne centrale et appréciée. Sur le plan professionnel, cela peut traduire le désir de voir son travail valorisé, d'obtenir une promotion...

Les besoins d'accomplissement de soi correspondent à l'épanouissement et au développement personnel qui conduisent à un réel sentiment de réalisation. La formation, l'autonomie dans le travail peuvent concourir, par exemple, à satisfaire ces besoins.

1.1.5 Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction (Herzberg)

Enfin, l'approche de Frederick Herzberg (1923-2000) apparaît fondamentale pour compléter ce panorama des principales contributions à la compréhension de la notion de motivation. Il considère en effet que la motivation résulte d'un double processus : la recherche de réduction des sources d'insatisfaction et d'augmentation des sources de satisfaction qui ne sont donc pas les mêmes.



▲ **Figure 1.2** Les deux compartiments de la motivation d'Herzberg

Le manager doit prendre en considération l'existence de facteurs d'insatisfaction (ou facteurs d'« hygiène ») à éliminer ou réduire pour ne pas générer de frustration chez l'individu tout en sachant que cela ne sera pas satisfaisant :

- la politique et l'administration de l'entreprise ;
- les conditions de travail ;

- les relations avec la hiérarchie ;
- les relations avec les collègues ;
- la rémunération ;
- le statut et la sécurité.

Par exemple, cela peut conduire à penser qu'un individu ne sera jamais durablement satisfait d'un bon salaire (il le mérite !) mais il pourra en être mécontent !

À l'inverse, la satisfaction concernera des facteurs tels que :

- la responsabilisation ;
- la reconnaissance ;
- l'intérêt intrinsèque du travail ;
- la promotion ;
- l'accomplissement/la réalisation de soi.

C'est donc sur ces facteurs que le management doit, selon Herzberg, agir s'il veut augmenter la motivation des individus puisque les facteurs d'hygiène ne peuvent apporter que de l'insatisfaction à terme.

En conclusion, une précaution s'impose. En effet, l'étude des travaux sur la motivation, de Taylor à Herzberg, en passant par Mayo ou Maslow, ne doit pas laisser penser que cette notion est le résultat d'une évolution homogène dans le temps mais plutôt d'ajouts, d'enchevêtrements et de débats encore non tranchés. Ainsi, des voix ont très tôt soutenu la dimension affective de l'homme au travail (ex. : Follett)... et l'approche de Taylor a encore beaucoup d'adeptes !

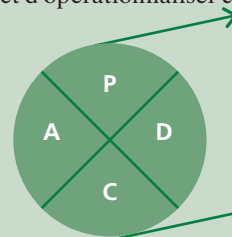
FOCUS

« *One best way* » et « *kaizen* », deux philosophies opposées

Le management scientifique du travail suppose que le bureau des méthodes recherche les modes opératoires les plus efficaces qui seront ensuite appliqués à la lettre par les opérateurs. Il existe donc une manière optimale d'effectuer le travail : le *one best way*.

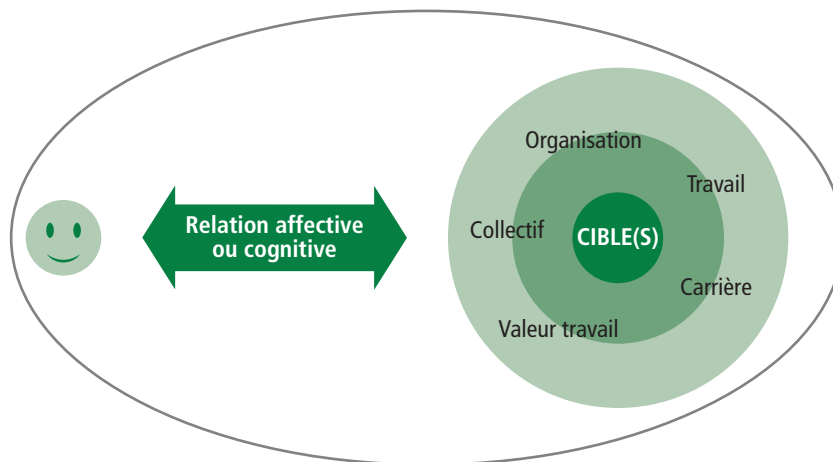
À l'inverse, le *kaizen* est une philosophie de travail orientée vers l'amélioration continue. L'organisation ne peut atteindre la perfection durablement, elle se perfectionne constamment en s'adaptant aux changements de son environnement. La roue de Deming permet d'opérationnaliser cette amélioration continue grâce aux quatre étapes du PDCA :

- *Plan* (Planification) ;
- *Do* (Action) ;
- *Check* (Évaluation/suivi) ;
- *Act* (Correction).



1.2 L'implication

L'implication est généralement présentée comme une attitude. Il s'agit donc d'une prédisposition mentale, d'un état d'esprit qui se différencie du comportement qui est, lui, une manifestation externe. On peut penser que l'implication précède logiquement le comportement : *je suis impliqué dans mon travail donc je m'applique à effectuer mon travail consciencieusement*. On caractérisera l'implication d'un individu selon les « cibles » et la « nature du lien » entre l'individu et la/les cible(s).



▲ Figure 1.3 Les relations aux cibles de l'implication

1.2.1 Les cibles de l'implication

Un individu s'implique dans un objet mais il n'est pas impliqué, par nature, dans l'absolu. Il s'agit donc de trouver ce qui va constituer la cible sur laquelle les salariés vont choisir d'ancrer leur implication. On distingue ainsi un ensemble d'objets qui peuvent constituer des cibles de l'implication :

- la « carrière », et plus précisément la place octroyée par les individus dans leur vie. Chacun y accorde une importance différente selon la profession, les liens sociaux qui y sont attachés ou les mécanismes d'apprentissage et de formation passés. *Kevin veut devenir directeur Marketing plus tard, il recherche donc les postes qui lui semblent constituer des étapes intermédiaires formatrices indispensables pour cet objectif* ;
- le « travail ». L'intérêt du travail en lui-même ou la performance associée peut constituer un objet d'implication. *Léa aime par-dessus tout exercer son métier d'infirmière, peu importe dans quelle organisation* ;
- le « collectif ». Le rôle socialisant du collectif influence de manière non négligeable l'implication de certains individus, par exemple dans le cadre du syndicalisme. *André travaille depuis plus de 20 ans avec les mêmes collègues*

- qu'il considère comme une seconde famille. Quelles que soient les évolutions du travail, il a toujours été très heureux de travailler avec cette équipe ;*
- l'« organisation ». Il s'agit ici d'une forme de dévouement et de loyauté vis-à-vis de l'employeur. L'implication organisationnelle peut parfois être associée à un dirigeant en particulier. *Charline est très attachée à son entreprise car elle a une politique de défense de l'environnement très active qui correspond totalement à ses valeurs ;*
 - enfin, la « valeur » intrinsèque du travail. Le travail et l'effort permettent une forme de satisfaction personnelle compte tenu de leur rôle social et culturel qui peut influencer l'implication. *Jonas travaille dur car il veut montrer qu'il a une conscience professionnelle aiguë.*

1.2.2 La nature du lien entre l'individu et la/les cible(s)

Enfin, le lien qui relie l'individu à sa cible d'implication peut être principalement de deux natures : affective ou cognitive.

L'implication est souvent utilisée pour décrire un attachement psychologique **affectif**. Il peut s'agir d'une adhésion dans les valeurs de l'entreprise, de l'admiration pour le dirigeant, d'un lien profond avec ses collègues, de la fierté de réaliser une tâche de travail...

Une seconde approche concerne la dimension **cognitive** de l'implication. L'individu élabore une évaluation des coûts et avantages liés à une cible. Il s'agit donc d'une appréciation calculée des rétributions que l'organisation semble être en mesure d'offrir, en échange de l'investissement des salariés, dans une logique d'échange.

Attention ! Plusieurs cibles, plus ou moins prioritaires, peuvent coexister avec des relations de nature différente (cognitives ou affectives). Cela peut poser problème, particulièrement lorsque plusieurs logiques s'opposent : l'implication devient alors « conflictuelle ». Par exemple, le calcul du rapport coûts/rétributions, favorable à une proposition d'embauche dans une autre entreprise (cognitif), peut s'opposer au fait que cela aura pour conséquence de devoir se séparer de collègues de longue date très appréciés (affectif).

#RECHERCHE

Produire bio est-il source d'implication ?

Une étude de Nicolas de 2010 a cherché à savoir si produire des aliments normalisés agriculture biologique (AB) était une cible d'implication pour les salariés de PME agroalimentaires. Les résultats révèlent une forme d'implication conflictuelle. Si les salariés ne partagent pas forcément

les valeurs environnementales de la norme AB (affectif), ils adhèrent néanmoins à la démarche car ils font confiance au dirigeant dans ses choix économiques (cognitif)... ils pourraient donc adhérer à tout autre type de projet, la mode du bio n'y est pour rien !

2 Les styles de management

De nombreux auteurs ont développé des outils qui permettent de diagnostiquer le style de management et d'aider les managers à progresser dans leur leadership.

2.1 La typologie de Likert

La typologie de Rensis Likert (1903-1981) propose une forme de continuum composé de quatre styles de management.



▲ Figure 1.4 Les styles de management de Likert

2.1.1 Style autoritaire-exploiteur

Le style autoritaire-exploiteur trouve principalement sa source dans l'absence de confiance accordée aux subordonnés. Cela a deux conséquences majeures. Tout d'abord, seul un contrôle strict permet d'assurer que le travail est effectivement fait. D'autre part, les décisions sont centralisées dans un processus de communication uniquement descendante, les subordonnés n'étant pas considérés comme capables d'apporter des éléments pertinents dans le processus de décisions.

Ce style de management conduit à une faible implication des salariés et engendre donc une mauvaise performance.

2.1.2 Style autoritaire-paternaliste

Les subordonnés restent largement soumis au bon vouloir du manager qui dispose d'outils de sanctions/récompenses pour asseoir son autorité. Les décisions restent donc prises à un niveau hiérarchique élevé même si des décisions mineures peuvent commencer à être déléguées. De même qu'une information ascendante commence à émerger, lorsqu'elle est susceptible de convenir.

La performance de ce style de management très centré sur une personnalité dépend donc du manager qui saura malgré tout laisser une place, aussi restreinte soit-elle, à l'expression de ses collaborateurs.

2.1.3 Style consultatif

Le style consultatif suppose une communication dans les deux sens. Le haut de la pyramide hiérarchique doit donner suffisamment d'éléments afin que les

subordonnés puissent exprimer un avis. Néanmoins, cet avis reste consultatif, ce qui n'implique pas la participation. Ce style de management permet un niveau de performance accru par rapport aux styles précédents mais il peut être générateur de frustrations si les « règles du jeu » ne sont pas explicites. En effet, il est important de bien préciser en amont aux collaborateurs la différence entre un avis consultatif et un avis décisionnaire.

2.1.4 Style participatif

Le style participatif implique que la prise de décision est collégiale. Pour cela, un climat de confiance est indispensable : sans croyance sincère que les subordonnés peuvent apporter une contribution, il n'y a pas de vrai management participatif. Cela implique de grandes qualités managériales car il faut organiser un processus participatif (fixation d'objectifs, information et formation sur les questions à traiter, organisation à mettre en œuvre, groupes de travail, stimulation, orientation...). Le style de management participatif est selon Likert le plus efficace car il permet d'optimiser le potentiel des ressources humaines. On peut se rappeler la règle des deux « A » pour expliquer par quels biais passe cette optimisation :

- **Adaptation** : les décisions prises par ceux qui sont supposés ensuite les appliquer auront davantage de chance d'être adaptées aux contraintes de terrain ;
- **Acceptation** : ceux qui ont pris une décision seront d'autant plus enclins à l'appliquer à la lettre qu'ils seront convaincus de son bien-fondé.

FOCUS

La SCOP

Le management participatif peut être appliqué dans toutes les entreprises, quel que soit le statut juridique. Mais il existe un statut juridique particulier qui permet de structurer entièrement l'entreprise, y compris sur le plan légal, autour du principe participatif.

La société coopérative et participative (SCOP) intègre ainsi deux types d'associés : des associés tiers externes à la société mais aussi des employés de la société qui doivent être majoritaires ! Ces « salariés-coopérateurs » doivent détenir au moins 65 % des droits de vote. Enfin, dans ces entreprises originales, la direction est assurée par une équipe dirigeante élue, composée de salariés de l'entreprise.

2.2 La théorie X et Y de Mc Gregor

Mc Gregor (1906-1964) avance que les styles de management dépendent des valeurs et postulats des managers. Il propose donc deux grands courants totalement opposés qui associent des présupposés à des pratiques managériales.