**CHAPITRE 4 : Style de management et contre-pouvoirs**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectifs** | A l’issu de ce chapitre, vous devez être capable de :   * **Caractériser** les styles de management * **Repérer** le rôle des différentes parties prenantes et des contre-pouvoirs |

|  |  |
| --- | --- |
| **Notions clés** | * Les styles de management | **Examen** * La responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnemental **|Examen** |

**PLAN DU COURS**

[Définitions des notions clés 2](#_Toc177575774)

[Les styles de management 2](#_Toc177575775)

[1. Style autoritaire 2](#_Toc177575776)

[2. Style participatif 2](#_Toc177575777)

[3. Style paternaliste 3](#_Toc177575778)

[4. Style délégatif 3](#_Toc177575779)

[La responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale 4](#_Toc177575780)

[1. Éthique dans le management 4](#_Toc177575781)

[2. Responsabilité sociale et sociétale 5](#_Toc177575782)

[3. Responsabilité environnementale 5](#_Toc177575783)

[Parties prenantes et contre-pouvoirs 5](#_Toc177575784)

[1. Parties prenantes 6](#_Toc177575785)

[a) Parties prenantes internes 6](#_Toc177575786)

[b) Parties prenantes externes 6](#_Toc177575787)

[2. Contre-pouvoirs 6](#_Toc177575788)

[a) Contre-pouvoirs internes 7](#_Toc177575789)

[b) Contre-pouvoirs externes 7](#_Toc177575790)

[Liens entre les notions 7](#_Toc177575791)

[Résumé 8](#_Toc177575792)

# Définitions des notions clés

|  |
| --- |
| * **Style de management** : Ensemble des méthodes, attitudes et comportements adoptés par un manager pour diriger une équipe. * **Responsabilité éthique** : Obligation morale de prendre des décisions respectant des principes de justice, d’équité et de transparence. * **Responsabilité sociale (RSE)** : Engagement d’une entreprise envers ses employés, la société et l'environnement au-delà de ses obligations légales. * **Parties prenantes** : Tous les acteurs concernés par les décisions d’une organisation (employés, clients, fournisseurs, investisseurs, etc.). * **Contre-pouvoirs** : Forces internes ou externes à une organisation qui s’opposent ou modèrent l’autorité d’un dirigeant ou d’un groupe de dirigeants. |

# Les styles de management

Les styles de management correspondent aux différentes manières dont un manager peut diriger son équipe, en fonction de sa personnalité, de la culture de l’entreprise et du contexte. Chaque style a ses avantages et ses inconvénients, et peut être plus ou moins adapté à certaines situations. Ce concept a été notamment développé par Rensis Likert et d'autres théoriciens du management.

## Style autoritaire

Le manager prend toutes les décisions sans consulter son équipe.

**Forces :**

* Efficacité en cas de crise : permet des décisions rapides et une mise en œuvre immédiate.
* Clarté des instructions : les employés savent exactement ce qu’on attend d’eux.

**Faiblesses :**

* Démotivation : les employés peuvent se sentir exclus des décisions et perdre leur engagement.
* Manque d'initiative : l'équipe devient dépendante des ordres du manager.

**Exemple**: Dans une entreprise industrielle en pleine restructuration, un directeur impose des changements radicaux pour éviter la faillite. Il ne consulte pas les employés, car la situation exige des décisions rapides. Cela permet de sauver l'entreprise à court terme, mais les employés, non impliqués dans le processus, se sentent dévalorisés et peuvent devenir démotivés à long terme.

## Style participatif

Ici, le manager inclut son équipe dans le processus de prise de décision. Cela peut renforcer l'engagement et la motivation des employés, mais cela prend plus de temps.

**Forces :**

* Renforcement de l'engagement : les employés se sentent valorisés et impliqués dans les décisions.
* Meilleure créativité : les idées issues de l'ensemble du groupe peuvent générer des solutions plus innovantes.

**Faiblesses :**

* Processus décisionnel plus lent : impliquer tout le monde peut prendre du temps, surtout dans des situations où des décisions rapides sont nécessaires.
* Risque de conflits : la prise en compte des opinions multiples peut entraîner des désaccords.

**Exemple** : Une entreprise de marketing réunit son équipe pour discuter d'une nouvelle stratégie de communication. Le manager écoute attentivement les idées de chacun avant de prendre une décision finale. Ce processus augmente la motivation des employés, qui se sentent valorisés, mais retarde légèrement la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

## Style paternaliste

Le manager joue un rôle protecteur, s’assurant du bien-être des employés tout en gardant le contrôle. Ce style peut créer une ambiance familiale mais peut également entraîner une dépendance à l'égard du manager.

**Forces :**

* Sentiment de sécurité : les employés apprécient souvent l'attention et le soutien du manager.
* Loyauté accrue : en se sentant protégés, les employés peuvent développer une forte loyauté envers leur manager.

**Faiblesses :**

* Dépendance : les employés peuvent s'habituer à une trop grande assistance et devenir moins autonomes.
* Risque d'autoritarisme déguisé : malgré l’apparence de bienveillance, le pouvoir décisionnel reste concentré entre les mains du manager.

**Exemple**: Un gérant d'une petite entreprise organise régulièrement des événements pour renforcer l'esprit d'équipe et offre des primes généreuses à ses employés, tout en prenant la majorité des décisions stratégiques lui-même. Bien que cette approche crée une atmosphère de travail agréable, les employés deviennent peu à peu dépendants des décisions du manager, et peinent à prendre des initiatives sans son approbation.

## Style délégatif

Le manager délègue une grande partie de ses responsabilités à ses employés, leur faisant confiance pour gérer des projets de manière autonome. Cela peut motiver les employés expérimentés, mais risque de créer de la confusion si les rôles et les attentes ne sont pas clairs.

**Forces :**

* Autonomie accrue : les employés prennent des initiatives et apprennent à résoudre eux-mêmes les problèmes.
* Gain de temps pour le manager : en déléguant, le manager peut se concentrer sur des tâches plus stratégiques.

**Faiblesses :**

* Risque de confusion : si les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis, cela peut créer des malentendus.
* Difficulté à maintenir la cohésion : trop de délégation peut mener à une dispersion des efforts ou à des directions contradictoires.

**Exemple**: Dans une start-up technologique, les développeurs sont responsables de la gestion de leurs projets et des décisions techniques, avec une supervision minimale de la part du manager. Ce style encourage l'innovation et la rapidité d'exécution, mais certains membres de l'équipe peuvent ressentir un manque de soutien ou d'orientation, ce qui peut mener à des erreurs ou des incompréhensions.

# La responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale

La responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale (RSE) représente l'ensemble des obligations et engagements d'une organisation à agir de manière responsable envers ses employés, ses parties prenantes, la société dans son ensemble, et l'environnement. L'idée est que les entreprises ne doivent pas se concentrer uniquement sur les profits, mais aussi sur leur impact global.

## Éthique dans le management

Un manager éthique prend des décisions basées sur la morale, la justice et l'intégrité. Cela inclut le respect des employés, la transparence des décisions, l'équité dans les pratiques professionnelles et l'évitement des conflits d'intérêts.

**Exemple :**  
L’affaire **Danone** en 2021 illustre bien la question de l’éthique dans le management. Emmanuel Faber, alors PDG, avait tenté d’imposer une gestion plus éthique et responsable au sein du groupe, en mettant l’accent sur la mission sociétale de l’entreprise et sa contribution aux enjeux écologiques. Cependant, sous la pression des actionnaires, plus concentrés sur la rentabilité à court terme, Faber a été évincé. Cet exemple montre les tensions qui peuvent exister entre éthique managériale et objectifs financiers.

## Responsabilité sociale et sociétale

La responsabilité sociale concerne le bien-être des employés et des communautés dans lesquelles l'entreprise opère. Cela inclut des initiatives sur l'égalité des chances, l'amélioration des conditions de travail, et les contributions à des causes sociales telles que l'éducation ou la santé.

**Exemple :**  
Le cas de **Patagonia** est emblématique. L'entreprise de vêtements outdoor s'est distinguée en offrant des conditions de travail équitables à ses employés, tout en s'engageant pour la société. Elle encourage ses clients à réparer leurs vêtements plutôt qu'à en acheter de nouveaux et a reversé une grande partie de ses profits à des associations environnementales. En 2022, le fondateur de Patagonia, Yvon Chouinard, a transféré la propriété de l'entreprise à des organismes à but non lucratif, consacrés à la protection de l’environnement, tout en maintenant les employés dans de bonnes conditions de travail. Cela montre une réelle responsabilité sociétale au-delà du cadre légal.

## Responsabilité environnementale

Les entreprises sont responsables de l'impact environnemental de leurs opérations. Cela inclut la gestion des ressources, la réduction des émissions de CO2, l’utilisation de matériaux durables et le soutien à des initiatives écologiques.

**Exemple :**  
**IKEA**, le géant suédois du mobilier, est un bon exemple d’engagement environnemental. L'entreprise s'est fixé pour objectif d'être 100% circulaire d'ici 2030, en utilisant des matériaux recyclés ou renouvelables. Ils ont déjà remplacé la majorité de leurs plastiques conventionnels par du plastique recyclé et investissent dans l’énergie renouvelable, avec la construction de parcs éoliens et solaires pour réduire leur empreinte carbone. De plus, ils encouragent les clients à recycler ou réutiliser les produits IKEA via des programmes de reprise.

# Parties prenantes et contre-pouvoirs

Les notions de **parties prenantes** et de **contre-pouvoirs** sont centrales dans le cadre de la responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale (RSE). Comprendre leur rôle permet de saisir les dynamiques de pouvoir et d'influence dans les organisations. Il est essentiel de bien différencier ces deux concepts, car bien qu’ils puissent se chevaucher, leurs fonctions restent distinctes.

La **grande différence** entre **parties prenantes** et **contre-pouvoirs** réside dans **leur fonction vis-à-vis de l'entreprise**.

* Les **parties prenantes** collaborent avec l'entreprise. Elles ont un **intérêt à son succès**, même si elles peuvent être critiques à l’occasion. Elles agissent surtout comme des acteurs avec qui l'entreprise doit négocier ou prendre en compte pour assurer sa pérennité.
* Les **contre-pouvoirs**, en revanche, ont une mission de **vigilance et de contestation**. Leur rôle est de **surveiller** et, si nécessaire, de **freiner** les décisions de l'entreprise pour défendre des intérêts spécifiques (souvent des intérêts éthiques, sociaux, environnementaux).

## Parties prenantes

Les parties prenantes sont toutes les personnes, groupes ou organisations qui ont un intérêt direct ou indirect dans les décisions et activités d'une entreprise. Elles peuvent être internes (liées directement à l'organisation) ou externes (agissant depuis l'extérieur mais étant affectées par les actions de l'entreprise).

### Parties prenantes internes

Les parties prenantes internes sont les individus ou groupes au sein même de l’entreprise, tels que les employés, la direction, et les actionnaires. Ils sont directement impliqués dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

**Exemple :**  
Le cas de **France Télécom** (aujourd’hui Orange) illustre l'impact des décisions internes sur les employés. Entre 2008 et 2009, l’entreprise a traversé une crise suite à des vagues de restructurations. Les conditions de travail se sont détériorées, entraînant une série de suicides parmi les employés. Face à la pression médiatique et publique, la direction a été forcée de revoir ses pratiques et d’instaurer des réformes pour améliorer le bien-être au travail. Ici, les employés, en tant que parties prenantes internes, ont été au cœur des débats sur les pratiques managériales.

### Parties prenantes externes

Ce sont des groupes extérieurs à l'entreprise mais qui sont affectés par ses activités. Cela inclut les clients, les fournisseurs, les ONG, les collectivités locales et les gouvernements.

**Exemple :**  
Le mouvement mené par l’ONG **Greenpeace** contre l’utilisation d’huile de palme non durable par **Nestlé** en 2010 est un bon exemple de l’influence des parties prenantes externes. Greenpeace a lancé une campagne mondiale pour dénoncer l'impact écologique désastreux de la production d'huile de palme, entraînant la déforestation en Indonésie. Face à la pression internationale et à l'indignation publique, Nestlé a été contrainte de revoir sa chaîne d'approvisionnement et de s'engager à utiliser de l'huile de palme certifiée durable. Cela montre comment une partie prenante externe peut influencer la stratégie d’une entreprise.

## Contre-pouvoirs

Les contre-pouvoirs sont les entités ou groupes qui exercent une influence pour équilibrer le pouvoir détenu par les dirigeants d'une entreprise. Leur rôle est souvent de modérer les excès de pouvoir ou de contester des décisions jugées contraires aux intérêts des parties prenantes. Ces contre-pouvoirs peuvent être internes (syndicats) ou externes (médias, réseaux sociaux, ONG, etc.).

### Contre-pouvoirs internes

Les contre-pouvoirs internes, comme les syndicats ou les comités d’entreprise, sont des forces organisées au sein de l’organisation qui défendent les intérêts des employés ou d’autres groupes internes. Ils jouent un rôle crucial dans la protection des droits des employés et dans l'amélioration de leurs conditions de travail.

**Exemple :**  
En 2019, **General Motors** (GM) a fait face à une grève massive organisée par le syndicat **United Auto Workers (UAW)** aux États-Unis. Les travailleurs ont cessé le travail pour exiger de meilleurs salaires, une sécurité de l'emploi accrue, et des conditions de travail plus favorables. Cette grève, qui a duré 40 jours, a paralysé la production de GM, coûtant à l’entreprise des milliards de dollars, et a finalement abouti à la signature d’un accord plus avantageux pour les employés. Ici, le syndicat UAW a agi comme un contre-pouvoir efficace contre les décisions de la direction.

### Contre-pouvoirs externes

Les contre-pouvoirs externes incluent des entités comme les médias, les ONG, et surtout les consommateurs organisés via les réseaux sociaux. Ces forces externes peuvent exercer une pression significative, notamment par des actions de boycott, de dénonciation publique, ou de lobbying.

**Exemple :**  
En 2018, **Facebook** a été confronté à un scandale majeur avec l’affaire **Cambridge Analytica**, où les données de millions d’utilisateurs ont été exploitées à des fins politiques sans leur consentement. Les utilisateurs, les gouvernements, et les médias ont rapidement réagi, dénonçant le manque de transparence de la plateforme. Des campagnes de boycott et une couverture médiatique intense ont obligé Facebook à renforcer ses politiques de protection des données et à répondre devant le Congrès américain. Les utilisateurs et les régulateurs, ici, ont agi en tant que contre-pouvoirs externes, forçant Facebook à réviser sa stratégie de gestion des données.

# Liens entre les notions

Les **styles de management** influencent directement la manière dont une entreprise aborde la **responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale (RSE)**. Par exemple, un **style autoritaire** permet des décisions rapides mais peut ignorer les attentes sociales, tandis qu’un **style participatif** favorise l’engagement des parties prenantes et la prise en compte des enjeux éthiques et environnementaux. Le **style délégatif** peut encourager l'initiative en matière de RSE, mais nécessite une supervision pour éviter la confusion.

Les **parties prenantes**, internes (employés, actionnaires) ou externes (clients, ONG, gouvernements), sont des acteurs ayant un intérêt direct dans les décisions de l’entreprise. Une gestion proactive de la RSE implique de répondre à leurs attentes, sous peine de tensions ou de pressions, notamment de la part de **contre-pouvoirs** comme les syndicats ou les ONG. Ces contre-pouvoirs jouent un rôle de régulateur, modérant les excès de pouvoir de la direction et demandant des améliorations lorsque les pratiques de l’entreprise ne respectent pas les normes éthiques, sociales ou environnementales.

Ainsi, les contre-pouvoirs agissent souvent comme des gardiens des principes RSE, que ce soit en interne (syndicats) ou en externe (médias, ONG). Leurs interventions peuvent forcer les entreprises à ajuster leurs pratiques. En résumé, les styles de management, la prise en compte des parties prenantes et la gestion des contre-pouvoirs sont intimement liés et déterminent la capacité de l’entreprise à mener une stratégie RSE efficace. Une approche équilibrée, notamment via un management participatif ou délégatif, est souvent plus adaptée pour répondre aux attentes croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale.

# Résumé

|  |
| --- |
| Les styles de management définissent les différentes manières dont un manager dirige son équipe en fonction de sa personnalité, de la culture de l’entreprise et du contexte. Développé par Rensis Likert et d'autres théoriciens, chaque style présente des avantages et des inconvénients.   * **Style autoritaire** : Le manager prend des décisions sans consulter son équipe, ce qui est efficace en cas de crise et permet des décisions rapides. Cependant, cela peut démotiver les employés, qui se sentent exclus, et réduire leur initiative. Un exemple typique est un directeur dans une entreprise industrielle en pleine restructuration qui impose des changements sans consultation pour éviter la faillite. * **Style participatif** : Le manager implique l’équipe dans le processus décisionnel, ce qui renforce l’engagement et la créativité, mais ralentit les décisions et peut entraîner des conflits. Par exemple, dans une entreprise de marketing, le manager consulte toute l’équipe avant de prendre une décision, augmentant la motivation mais retardant l'exécution. * **Style paternaliste** : Le manager protège ses employés tout en gardant le contrôle. Cela crée une ambiance familiale et une loyauté accrue, mais peut entraîner une dépendance excessive des employés. Par exemple, un gérant qui organise des événements pour son équipe et offre des primes généreuses peut limiter l’autonomie des employés. * **Style délégatif** : Le manager délègue ses responsabilités, encourageant l’autonomie mais risquant de créer de la confusion si les rôles ne sont pas bien définis. Dans une start-up technologique, les développeurs gèrent leurs projets de manière autonome, ce qui favorise l’innovation mais peut mener à des erreurs sans supervision adéquate.   La responsabilité éthique, sociale, sociétale et environnementale (RSE) engage une entreprise à agir de manière responsable envers ses employés, parties prenantes, la société et l’environnement, au-delà de la recherche de profit.   * **Éthique dans le management** : Un manager éthique prend des décisions justes et transparentes. L'exemple de Danone en 2021 montre les tensions entre les objectifs éthiques d’Emmanuel Faber, l’ancien PDG, et la pression des actionnaires pour la rentabilité à court terme. * **Responsabilité sociale et sociétale** : Cela concerne le bien-être des employés et la société. Patagonia, par exemple, offre des conditions de travail équitables et a transféré la propriété de l’entreprise à des organismes dédiés à la protection de l’environnement. * **Responsabilité environnementale** : IKEA est un exemple d’engagement environnemental avec son objectif de devenir 100 % circulaire d'ici 2030 en utilisant des matériaux recyclés et renouvelables.   Les notions de parties prenantes et de contre-pouvoirs sont centrales pour comprendre la RSE. Les parties prenantes sont toutes les personnes ou groupes ayant un intérêt direct dans les activités d'une entreprise. Elles peuvent être internes (employés, actionnaires) ou externes (clients, ONG, gouvernements).   * **Parties prenantes internes** : Par exemple, dans le cas de France Télécom, les employés, victimes de conditions de travail dégradées, ont été au cœur des débats managériaux. * **Parties prenantes externes** : Greenpeace, en 2010, a fait pression sur Nestlé pour qu’il revoie ses pratiques d’approvisionnement en huile de palme non durable.   Les contre-pouvoirs, qu’ils soient internes (syndicats) ou externes (médias, ONG), surveillent et freinent les excès de pouvoir de l'entreprise. Le syndicat United Auto Workers (UAW), par exemple, a organisé une grève chez General Motors en 2019 pour obtenir de meilleures conditions de travail. De même, lors du scandale Cambridge Analytica, les utilisateurs et les gouvernements ont agi comme des contre-pouvoirs externes, forçant Facebook à renforcer ses politiques de protection des données. |

# Exercice







