

Chapitre 9

QCM

Réponse unique

1. Dans l'organisation, le pouvoir :

- b. peut être exercé par différentes personnes qui, par leur situation ou leur personnalité, auront de l'influence sur le groupe.

2. Le pouvoir consiste à :

- a. faire faire quelque chose à quelqu'un qui ne l'aurait pas fait spontanément.

3. La légitimité rationnelle-légale fait provenir l'autorité :

- c. de l'aptitude d'une personne à formuler une solution logique et pertinente à un problème posé.

4. Dans l'organisation, le rôle du manager :

- a. consiste à animer et coordonner l'action des hommes, notamment par la communication.

5. Pour Robert Tannenbaum et Warren Schmidt, il existe une pluralité de styles de management qui se distinguent en fonction de :

- b. la liberté accordée aux individus et de l'autorité du supérieur.

Plusieurs réponses possibles

6. Dans la matrice de Robert R. Blake et Jane Mouton, le management country club correspond à :

- a. un haut niveau d'intérêt accordé aux hommes et un faible niveau d'intérêt accordé aux tâches.
- c. un haut niveau d'intérêt accordé à l'épanouissement personnel des individus.

7. Le style de management :

- a. doit être adapté à des situations particulières pour être efficace.
- c. est notamment influencé par la personnalité du dirigeant.

8. Pour Douglas McGregor :

- a. il convient de distinguer deux types de salariés : X et Y.
- b. le style de management doit être adapté selon le degré d'implication et de motivation des salariés.

9. L'analyse stratégique :

- a. s'intéresse aux stratégies personnelles des individus dans l'organisation.
- c. considère que le pouvoir trouve sa source dans les relations interpersonnelles, et non dans l'organigramme.

10. La maîtrise d'une zone d'incertitude :

- b. est source de pouvoir pour l'acteur stratégique.
- c. est permise par l'absence ou l'imprécision des règles, laissant aux acteurs des marges de manœuvre.

Justifiez votre réponse

11. Le style de management autoritaire-exploiteur :

- a. implique l'absence de consultation des subordonnés lors de la prise de décision.
- b. correspond à un management fondé sur la crainte et le respect des ordres.

Si la communication est purement descendante, il est faux d'en déduire une absence totale de communication dans l'organisation.

12. Un leader :

- a. est toujours un supérieur hiérarchique. [Il détient un pouvoir, mais pas nécessairement une autorité formelle.]
- c. dispose d'une attractivité et d'une capacité d'entraînement permettant de conduire une équipe vers un objectif souhaité. [Le leader ne disposant pas forcément d'une autorité formelle, fondée sur sa position hiérarchique, il peut exercer un rôle moteur dans la conduite d'un groupe de même niveau hiérarchique que le sien.]

13. Le micropouvoir :

a. correspond à l'ensemble des relations d'influence, des rivalités interpersonnelles et des jeux politiques présents au sein des organisations.

c. trouve notamment sa source dans les jeux de pouvoir menés par les acteurs stratégiques.

La proposition **b** est fautive : en effet, c'est le macropouvoir qui désigne l'interdépendance entre l'organisation et son environnement, l'enjeu étant pour l'organisation de mieux contrôler son environnement.

14. Le contrôle d'une ressource :

a. constitue une source de pouvoir.

c. n'est source de pouvoir que si cette ressource est rare. [En effet, contrôler une ressource que d'autres possèdent également réduit l'influence permise par la détention de cette ressource, car il n'y a pas de monopole sur cette dernière.]

La proposition **b** est fautive, dans la mesure où le cadre de l'analyse est celui d'une rationalité limitée. Une rationalité parfaite n'est donc pas nécessaire pour contrôler une zone d'incertitude.

15. Le contexte d'une organisation :

a. renvoie notamment au métier, à l'environnement concurrentiel et à la personnalité des salariés de l'organisation.

b. influence le style de management qui y est appliqué.

La proposition **c** est fautive : le contexte d'une organisation n'est pas seulement le produit de facteurs purement internes, puisqu'il convient d'y intégrer, par exemple, l'environnement concurrentiel.

Exercices

EXERCICE 1 – LE LABORATOIRE TECHNOCERN

1. Identifiez la source de pouvoir de Nicolas Peptide.

En se basant sur la typologie de Max Weber (1922), la source du pouvoir de M. Damati est *a priori* une source **rationnelle-légale**. En d'autres termes, il s'agit d'une légitimité bureaucratique. En effet, Nicolas Peptide est le directeur du laboratoire TechnoCern. Il jouit donc d'un pouvoir formel, c'est-à-dire d'une position hiérarchique au sein de l'organisation.

2. Prononcez-vous sur la pertinence de l'instauration de « règles strictes » telle que proposée dans le dernier paragraphe.

La personnalité des salariés fait partie des facteurs qui influencent le style de management d'une organisation. Dans le cas présent, les ingénieurs et chargés de recherche ne semblent pas animés par les mêmes motivations que les techniciens opérationnels.

En effet, les premiers « ne comptent pas leurs heures pour que les projets avancent » et font preuve d'imagination afin de trouver des pratiques « efficaces et innovantes ». Ils s'apparentent à des **salariés de type Y**, tels que définis par Douglas McGregor (1960) : créatifs, capables de se diriger et d'être autonomes, ils sont dignes de confiance et s'investissent pleinement dans leurs fonctions.

A l'inverse, Victorine et Louis, ressemblent davantage à des **salariés de type X** : ils sont plutôt passifs et, peu impliqués, cherchent à échapper à leur charge de travail, faisant la sieste dans leur bureau et cherchant à terminer leur journée au plus tôt.

CORRIGÉ

Ces deux types de salariés ne se managent pas de la même manière : en l'absence de contrôle, les salariés de type X (ici, les deux techniciens) ne s'investissent pas de manière satisfaisante. Ils doivent être dirigés de manière autoritaire via un système de sanctions, alors que les salariés de type Y (ici, les ingénieurs et les chargés de recherche) peuvent bénéficier d'une forte autonomie, en raison de leur investissement important et de la confiance qui leur est accordée.

L'instauration de « règles strictes, notamment en termes d'horaires et de suivi des tâches effectuées », semble ainsi pertinente dans le cas des techniciens, mais pas de leurs collègues ingénieurs et chargés de recherche.

EXERCICE 2 – LES DIFFÉRENTS TYPES DE LÉGITIMITÉ

En vous appuyant sur les formes de légitimité identifiées par Max Weber, qualifiez le type d'autorité en jeu dans les situations présentées. Justifiez votre réponse.

1. Jean a repris l'entreprise familiale de son père, qui avait lui-même repris cette entreprise de son grand-père.

Il s'agit d'**autorité traditionnelle**, car la légitimité de Jean dans la direction de l'entreprise familiale est liée à son hérité.

2. Céline a eu une idée de génie : la création d'une entreprise commercialisant des « boîtes à beauté » sur Internet. Diplômée d'une grande école de commerce, elle est considérée comme une bonne gestionnaire, même si elle a encore des difficultés à motiver ses équipes.

Il s'agit d'**autorité rationnelle-légale**, car la légitimité de Céline repose sur son savoir et ses connaissances, objectivement validés par un diplôme.

3. Karim est le meilleur équipier du restaurant Chez Marc. Il est toujours partant pour aider les autres et donne systématiquement un coup de main aux agents de nettoyage lorsqu'il a fini son service. Depuis longtemps apprécié de tous, il a eu le soutien de tous ses camarades lorsque Marc a voulu le licencier à la suite d'un accident du travail.

Il s'agit d'**autorité charismatique**, car l'autorité de Karim est liée à ses actions et à son esprit d'équipe, qui en font quelqu'un d'apprécié et de respecté de ses coéquipiers.

4. Betty, commissaire aux comptes, présente après chaque audit un rapport général sur les comptes de la SA Dubois à l'assemblée générale des actionnaires.

Il s'agit d'**autorité rationnelle-légale**, liée à la qualité de commissaire aux comptes de Betty.

5. Jusqu'à l'année dernière, Anthony était systématiquement nommé chef de projet. Respecté par ses collègues et ses supérieurs grâce à son travail acharné et la qualité de son *reporting*, notamment lors de ses *briefings* de début de mois, il parvenait à créer une bonne émulation au sein de son équipe. À la suite d'un conflit avec un membre de l'équipe, c'est désormais Judith, plus à l'aise avec les solutions de compromis, qui encadre les nouveaux projets.

Il s'agit d'**autorité charismatique**, liée aux qualités personnelles d'Anthony au travail, qui lui permettaient d'orienter ses collaborateurs vers l'action et de les motiver. Le changement de chef d'équipe démontre ici le caractère précaire de cette forme d'autorité, qui peut être remise en

cause aisément.

EXERCICE 3 – LE SITE INTERNET GAMEPLAYTHUG.COM.

1. Identifiez le style de management régissant anciennement le fonctionnement des équipes de Gameplaythug.com, puis celui désormais choisi par M. Grenier.

On appelle **style de management** la manière dont un individu interagit avec ses collègues et/ou ses subordonnés afin d'obtenir les résultats souhaités. Il existe différents styles de management, ainsi que différentes typologies des styles de management.

Ainsi, nous pouvons nous référer à la typologie élaborée par **Likert (1974)**, lequel distingue quatre styles de management : autoritaire-exploiteur, autoritaire-paternaliste, participatif et consultatif.

Dans le cas de Gameplaythug.com, deux périodes sont à distinguer. Avant l'arrivée de M. Grenier, les décisions étaient prises « de manière unilatérale, sans concertation, et simplement annoncées pour qu'elles soient exécutées », ce qui semble indiquer un **style de management de type « autoritaire-exploiteur »**, dans lequel le dirigeant prend les décisions seul, sans consultation des subordonnés. L'autorité est alors fondée sur le respect des ordres reçus.

Aujourd'hui, ce style de management a évolué. Il s'apparente à un **style « consultatif »**.

Au sein de l'entreprise, la prise de décision se fait désormais de façon consensuelle, avec une forte coopération des collaborateurs. Les objectifs sont « fixés après discussion avec les équipes du site ».

Par ailleurs, selon **Blake & Mouton (1985)**, le style de management proposé par M. Grenier est un **style de travail en équipe**, puisque les salariés sont autonomes quant aux moyens à employer, mais liés à l'atteinte d'objectifs précis.

2. Selon vous, M. Grenier est-il détenteur d'une autorité ou d'un pouvoir ?

D'après **Mintzberg (2003)**, l'**autorité** désigne un pouvoir formel, c'est-à-dire une position hiérarchique identifiable, notamment grâce aux fonctions de l'individu et à sa place dans l'organigramme de l'organisation. Plus général, le **pouvoir** correspond à une capacité à convaincre, à influencer les autres dans leurs comportements et/ou attitudes.

Ici, M. Grenier dispose d'une **autorité** depuis sa nomination « à la tête de l'entreprise ». En effet, il dispose d'une fonction importante en tant que dirigeant de Gameplaythug.com.

Cependant, M. Grenier est également détenteur d'un **pouvoir** au sein de l'entreprise, dans la mesure où il sait convaincre ses salariés et les séduire par sa prestance. Ses collaborateurs apprécient sa « sincérité », son « audace » mais aussi son « humour ravageur » et sa capacité à « détendre l'ambiance ». Ainsi, par son attractivité et sa capacité d'entraînement, M. Grenier parvient à conduire une équipe vers l'objectif souhaité, ce qui fait de lui un **leader**.

3. Analysez les paramètres à l'origine du choix du style de management chez Gameplaythug.com.

CORRIGÉ

Le choix d'un style de management peut reposer sur une diversité d'éléments, tels que la personnalité du dirigeant, la personnalité des membres de l'organisation, le secteur d'activité et l'intensité concurrentielle à laquelle l'organisation est confrontée.

Ici, le choix du style de management semble provenir d'abord de la **personnalité du dirigeant**. En effet, on remarque que l'organisation du travail a été bouleversée par l'arrivée de M. Grenier, ce qui indique que celui-ci a révolutionné les pratiques qui avaient lieu avant sa prise de poste.

Par ailleurs, la **personnalité des salariés** joue un rôle important. Cherchant la liberté et l'autonomie, les salariés cherchent à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'impliquer dans leur travail. Ils ont, ici, une capacité à prendre des initiatives et être autonomes, ce que permet le fonctionnement par objectifs), et s'apparentent ainsi aux **salariés de type Y** décrits par **McGregor (1960)**.

Enfin, de manière subsidiaire, on pourrait également considérer que ce type de management est adapté au **secteur d'activité de l'entreprise**. Spécialisée dans le test de jeux vidéo, l'entreprise opère sur un marché instable, avec des évolutions technologiques rapides, et sur lequel la flexibilité et l'adaptation sont des qualités qui supposent une organisation souple du travail.