

M03-Structure et Dynamique d'une Organisation Pilotée par un Manager

L'organisation est une structure conçue par et pour les humains, ce qui place l'homme au cœur de sa richesse principale. Une organisation combine des moyens structurés pour former une unité de coordination visant à accomplir diverses tâches.

Composantes Principales de l'Organisation :

1. **Groupement Humain** : Noyau central composé d'individus travaillant collectivement.
2. **Structure Organisationnelle** : Cadre qui organise et répartit le travail.
3. **Actifs Physiques** : Ressources matérielles comme les bureaux et équipements.
4. **Système de Gestion** : Mécanismes de pilotage orientant les activités vers des objectifs spécifiques.

Par exemple, dans le secteur du tourisme, diverses organisations (entreprises, administrations, associations) partagent des objectifs communs tels qu'accueillir, transporter, héberger, informer ou divertir les touristes, bien que leurs fonctions précises puissent varier.

Rôle des Hommes dans l'Organisation :

Les métiers du tourisme, typiquement orientés vers le service, dépendent fortement des compétences humaines. En France, le tourisme représente environ un million d'emplois directs et un nombre équivalent d'emplois indirects, reflétant une grande variété de rôles nécessitant un haut niveau de professionnalisme. L'Union européenne, accueillant 60 % du tourisme mondial, prévoit la création de trois millions d'emplois supplémentaires dans les vingt prochaines années.

Dynamiques Humaines et Relations :

L'école des relations humaines, émergeant dans les années 1920 et 1930, critique l'approche technique et déshumanisée de l'organisation scientifique du travail en faveur d'une attention accrue aux aspects psychologiques et sociologiques.

- **École Classique** : Frederick Taylor et Henri Fayol ont développé des méthodes rationalisées de travail, telles que la division et la parcellisation des tâches, avec un accent sur la rémunération incitative et une gestion administrative structurée.
- **École des Relations Humaines** : Initiée par Elton Mayo, cette école met en avant l'importance de l'intégration sociale, de la motivation, et des récompenses non financières comme facteurs clés de la productivité. Abraham Maslow et Frederick Herzberg ont approfondi cette analyse en distinguant les besoins motivants des besoins de sécurité. Douglas McGregor a contrasté deux visions managériales avec ses théories X et Y, soulignant que les perceptions du management sur la nature humaine peuvent influencer significativement le style de direction.

Structures de Pouvoir et Autorité :

- **Centralisation et Délégation** : L'organisation peut choisir de centraliser le pouvoir pour maintenir la cohérence des décisions, ou de déléguer et décentraliser pour rapprocher la prise de décision de son application, augmentant ainsi l'efficacité et l'autonomie des unités opérationnelles.

Comportement des Dirigeants et Styles de Management :

Le style de leadership d'un dirigeant influence significativement l'efficacité organisationnelle et le climat de travail. Les économistes et théoriciens du management, tels que Rensis Likert, ont identifié plusieurs styles de leadership qui se distinguent par la manière dont ils intègrent les interactions humaines et la poursuite des objectifs organisationnels.

1. **Style Autoritaire** : Ce style se caractérise par une prise de décision centralisée au sommet de la hiérarchie. Le leader autoritaire utilise principalement la crainte et la sanction pour obtenir la conformité, minimisant la délégation de pouvoir et limitant l'autonomie des subordonnés. Les décisions sont prises sans consultation significative, et le contrôle strict est maintenu sur tous les aspects de l'activité organisationnelle.
2. **Style Paternaliste** : Ressemblant au style autoritaire en termes de structure de contrôle, le style paternaliste est néanmoins tempéré par une bienveillance personnelle. Le leader paternaliste agit comme un parent protecteur, offrant récompenses et menaces pour guider les comportements, tout en maintenant un faible niveau d'encouragement à l'esprit d'équipe et à l'initiative individuelle.
3. **Style Consultatif** : Ce style représente une évolution vers une plus grande ouverture dans la gestion des relations humaines. Bien que les décisions finales restent l'apanage des dirigeants, les avis et les suggestions des employés sont encouragés et souvent sollicités. Le style consultatif favorise un environnement de travail où les contributions des salariés sont reconnues, bien que leur influence réelle sur les décisions stratégiques puisse être limitée.
4. **Style Participatif** : Ce style est le plus démocratique et inclusif parmi ceux classiquement identifiés. Le leader participatif véritablement engage et implique les employés dans le processus décisionnel, favorisant une forte coopération et une responsabilisation accrue. La participation active des employés dans la formulation des stratégies et des décisions renforce leur adhésion aux objectifs de l'organisation et peut conduire à une amélioration notable de la performance et de la satisfaction au travail.

Chaque style de leadership a des implications distinctes pour la gestion de l'organisation et l'engagement des employés. Les leaders efficaces sont souvent ceux qui peuvent adapter leur style en fonction des circonstances spécifiques, de la culture de l'entreprise, et des besoins individuels et collectifs des employés.

Les qualités essentielles d'un bon manager incluent non seulement la compétence technique et la capacité à diriger, mais aussi une forte compréhension des dynamiques humaines. Un leadership efficace implique de développer l'autonomie et la compétence des subordonnés, en cherchant à obtenir leur consentement libre et une adhésion enthousiaste aux objectifs de l'organisation.