

Les styles de direction et changement organisationnel

Encadré par :
Mr LAHLALI

Réalisé par:
Chaimaa EL KHADDAR
Ibtihaj EL AKRI
Zouheir NAKRI

2011/201

2

Plan

- Avant propos
- Introduction générale

Partie I: Les styles de direction

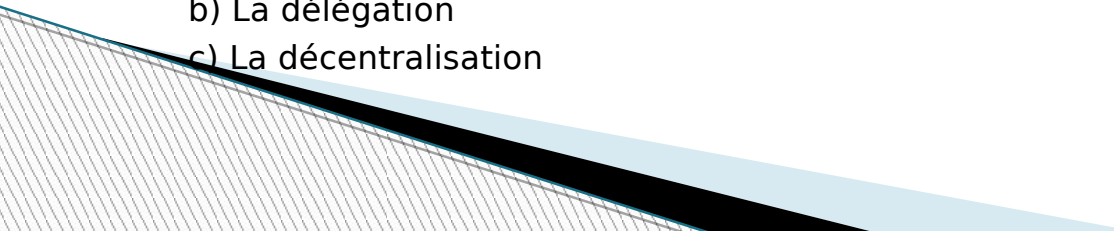
1 - Définitions:

- a) Le style de direction
- b) Personnalité du dirigeant
- c) Type d'organisation
- d) Les subordonnés

2 - Les différents types de styles de direction:

- a) Style autoritaire exploiteur
- b) Style paternaliste
- c) Style consultatif
- d) Style participatif
- e) Le leadership

3 - Mode d'organisation du pouvoir de direction:

- a) La centralisation du pouvoir
 - b) La délégation
 - c) La décentralisation
- 

Plan

Partie II: Changement organisationnel

1 - Définition

2 - Différents types de changement organisationnel

- a) Changement centré sur la structure
- b) Changement centré sur la technologie
- c) Changement centré sur les personnes

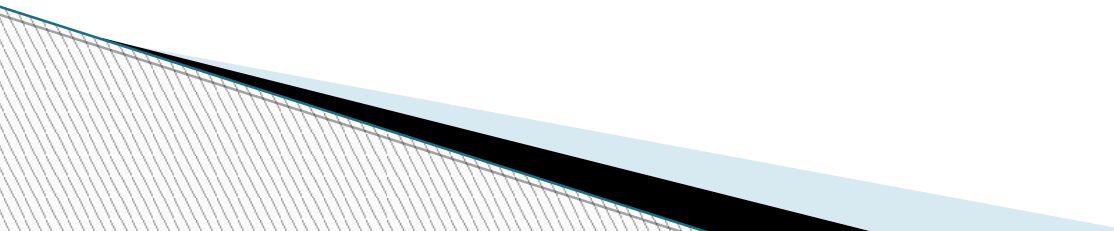
3 - Les thèmes du changement organisationnel

- a) Les Formes du changement organisationnel
- b) Les causes du changement organisationnel
- c) Les objectifs du changement organisationnel
- d) la résistance au changement organisationnel

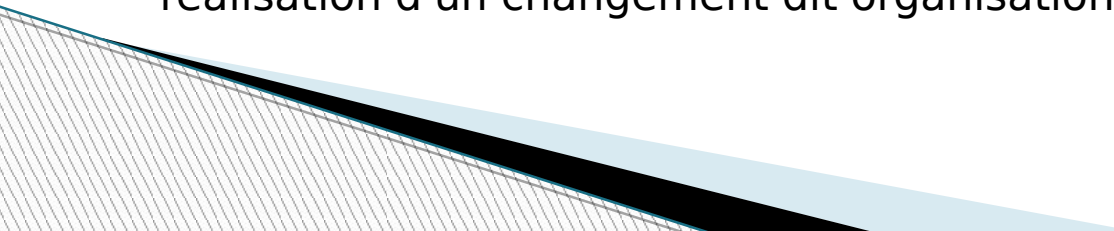
Partie III: (Cas pratique)

- Synthèse
- 

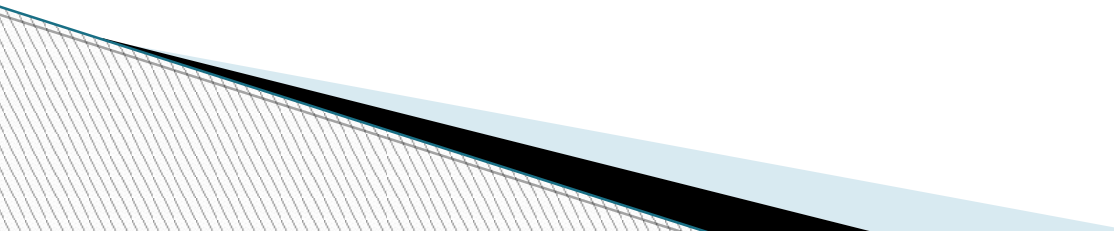
Avant-propos

- ▶ A l'heure actuelle, dans un monde mondialisé et généralisé, l'environnement est devenu de plus en plus turbulent, menaçant et changeant, caractérisé par un consommateur exigeant et une concurrence multiforme qui nécessite une attention et réaction et où les entreprises doivent faire preuve de flexibilité pour survivre et assurer leur continuité en terme de performance et de compétitivité.
 - ▶ Chaque entreprise quelque soit sa taille petite ou grande doit avoir comme souci la mise à niveau et l'adaptation des modes de fonctionnement tout en prenant en considération les autres acteurs de son environnement (concurrents, fournisseurs, clients....).
 - ▶ Donc l'entreprise est amenée être plus prudente, plus efficace en terme de prise de décision et de plan stratégique. Elle doit avoir comme souci de développer de nouvelles qualités telles que la souplesse, l'employabilité, la rapidité de réaction envers les situations et menaces, dont elle doit faire face. Ces derniers sont tous liés à une bonne capacité de changement organisationnel et fonctionnel.
- 

Introduction générale

- ▶ L'importance des grandes et profondes mutations économiques qui affectent les organisations prouvent que nos modes de fonctionnement habituels en terme de style de direction ont ébranlés et que les entreprises sont appelés à se renouveler, au mieux se réorganiser et surtout à se reengineer leur structure et concept de base pour répondre aux exigences actuelles de l'environnement et réaliser leur efficacité et efficience.
 - ▶ En effet, les individus qui dirigent les organisations remplissent des fonctions de finalisation, d'animation mais aussi de contrôle c'est pour cette raison que l'entreprise doit veiller à choisir un style de direction précis et efficace puisqu'il influence sur la prise de décision mais aussi sur le climat social de l'entreprise toute entière au travers la nature des relations quotidiennes entre les managers et subordonnés.
 - ▶ Le style de direction demeure un choix très primordial qui définit les stratégies de l'entreprise en terme de choix des actions à entreprendre et la réalisation d'un changement dit organisationnel si c'est nécessaire.
- 

Problématique

- Le style de direction en quoi consiste-t-il ?
 - Quel est le style de direction le plus efficace pour que l'entreprise assure sa performance et compétitivité ?
 - Si une organisation possède une connaissance suffisante d'elle-même pourquoi devrait-elle chercher un style de conduite du changement qui serait différent de son style de management habituel ?
 - La mise en place d'un nouveau style de direction engendre toujours un changement organisationnel au sein de l'organisation?
- 

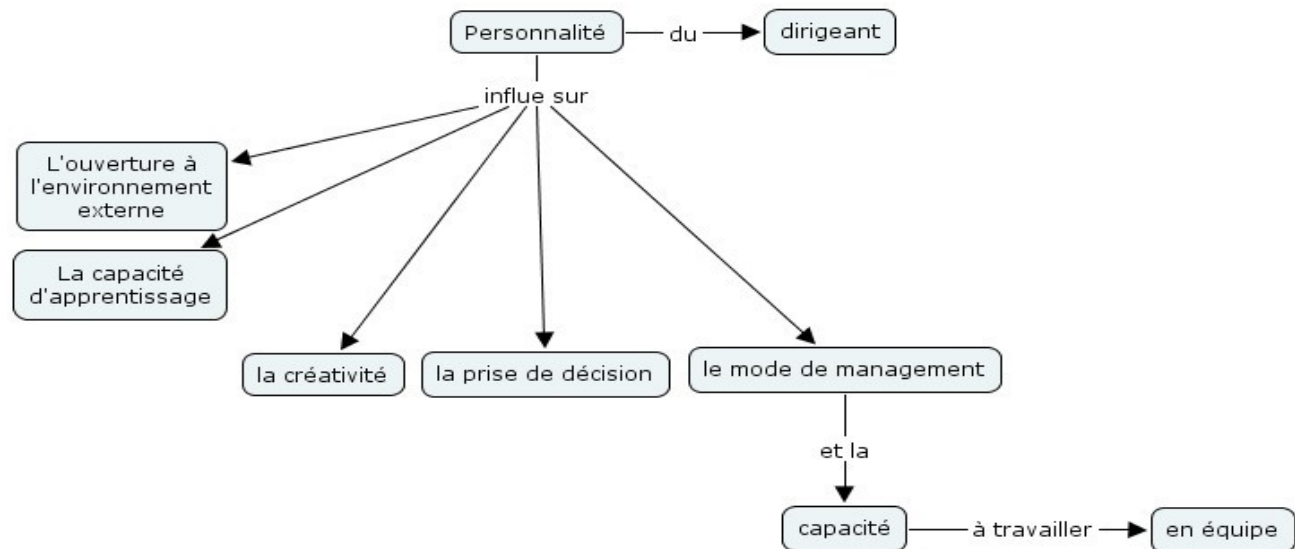
I - Les styles de direction - Définitions

a) Style de direction:

C'est la manière de diriger une organisation dans laquelle le manager coordonne et dirige les hommes.

Le style de direction dépend de la personnalité du dirigeant et du type d'organisation.

b) Personnalité du dirigeant:



I - Les styles de direction - Définitions

b) Type d'organisation

Taille

- petite
- Moyenne ou grande

Statut

- public
- privé

Environnement

- stable
- Changeant ou menaçant

d) Subordonnés:

- ▶ **MASLOW** a montré que l'analyse des besoins des individus peut influencer le style de direction.
- ▶ Pour le besoin d'estime vaut mieux recourir à un style **participatif**.
- ▶ Pour les besoins de sécurité vaut mieux un **style autoritaire**.
- ▶ Pour **Mc GREGOR**, les individus au travail se rangent en deux catégories :
 - Les **X**, qui sont dépourvus d'ambition, pas impliqués dans leur travail, qui refusent l'initiative, qui recherche la sécurité d'un travail répétitif, **style autoritaire**.
 - Les **Y**, qui sont ambitieux, enthousiastes, courageux, **style participatif**

I - Les styles de direction – Les différents styles de direction

Pour **LIKERT**, on retient essentiellement quatre styles de direction lesquelles dépendent de la représentation qu'a le manager sur ses subordonnés :

a) Style autoritaire exploiteur :

- ▶ Il ne fait aucune confiance à ces collaborateurs. Tous les aspects relationnels sont fondés sur la peur de la sanction et la récompense du travail s'il est bien fait. Il en résulte fréquemment des comportements hostile du personnel, des problèmes relationnels individuels voire même les conflits sociaux.
- ▶ Les groupes ne peuvent participer aux processus de prise de décision ainsi que le pouvoir est totalement centralisé.

Mode de décision	Avantages	Inconvénients	Condition d'efficacité
Seul	Rapide, efficace, permet de traiter l'urgence, fournir la meilleur réponse technique aux situations rencontrées	Peu créatif, peu motivant	Le manager est techniquement supérieur à ses collaborateurs

I - Les styles de direction – Les différents styles de direction

b) Le style paternaliste :

- ▶ Il est très autoritaire comme le style précédent mais il peut être plus proche de ses collaborateurs parfois, car les relations se fondent davantage sur la confiance.
- ▶ Ponctuellement, il peut demander à ses collaborateurs un avis mais reste malgré tout le seul maître à bord dans son service:

Mode de décision	Avantages	Inconvénients	Conditions d'efficacité
seul, avec avis des collaborateurs	sentiment d'appartenance, entraide au sein du groupe	confusion entre la vie personnelle et professionnelle, isolement du service qui peut devenir un état dans l'état	les collaborateurs « admirent » le responsable

I - Les styles de direction – Les différents styles de direction

c) Le style consultatif :

- ▶ Il consulte systématiquement ses subordonnés avant toute prise de décision. Le travail en équipe est donc favorisé et le personnel est plus impliqué.
- ▶ Ce style de commandement vise à stimuler l'adhésion à certains valeurs et aux objectifs recherchés, il caractérise les entreprises modernes.

Mode de décision	Avantages	Inconvénients	Conditions d'efficacité
Seul, avec consultation des collaborateurs	Le personnel est consulté pour la prise de décision sans aller au-delà.	Conflits sociaux pour la non consultation des uns et non des autres	Communication ascendante et descendante

I - Les styles de direction – Les différents styles de direction

d) Style participatif:

- Il ne s'agit plus ici d'une simple consultation avant toute prise de décision, mais d'une technique de management visant à développer des relations de confiance fortes et bien efficaces avec les collaborateurs.
- Ce style de management est basé sur une vision plus humaniste où l'homme a des besoins psychologiques de travail, d'intégration à un groupe et d'épanouissement au travail.
Les individus sont constitués en équipe qui contribue véritablement à la prise de décision.
□ Quand un esprit d'équipe est développé, l'information circule librement.

I - Les styles de direction – Les différents styles de direction

d) Style participatif:

- Notons que cette conception présente tout de même certaines limites car elle suppose que tous les collaborateurs soient créatifs et recherchent des responsabilités - ce qui est loin d'être évident et possible dans toutes les structures. Il apparaît toutefois que les entreprises qui adoptent ce style de management soient plus performantes.
- Likert conseille donc la mise en place du management participatif

Mode de décision	Avantages	Inconvénients	Conditions d'efficacité
en équipe avec prééminence du responsable	Motivant, suscite la participation, permet de gérer la complexité.	Peut se heurter au refus de participation, de prise de responsabilité.	Chacun des collaborateurs reconnaît les compétences des autres.

I - Les styles de direction – Les différents styles de direction

e) Le leadership:

C'est une attitude que l'on a en soi. Le leadership ne s'apprend pas sur les bancs de l'école mais s'acquière avec le temps et l'expérience.

Le leader est avant tout une personne courageuse qui sait encourager les autres à changer.



Gérer son pouvoir

Partager l'acte de réflexion et de décision et l'exercer avec proximité

Gérer l'adhésion

Créer la confiance, la motivation et l'implication

Leader

Gérer le savoir

Faire émerger et diffuser le savoir en encourageant la créativité, en développant des mécanismes de veille

Etre visionnaire

Savoir communiquer et partager sa vision pour favoriser les logiques de changement et d'action

I - Les styles de direction – Les modes d'organisation du pouvoir de direction

La centralisation du pouvoir

- Concentration du pouvoir de décision au sommet de la hiérarchie
- Eviter la dilution de la prise de décision
- Rigidité d'un système peu impliquant

La délégation du pouvoir

- Le pouvoir n'est ici attribué qu'à une personne ou à un petit groupe qui agit par mission

La décentralisation du pouvoir

- Concerne l'ensemble de la structure organisationnelle
- La décision doit s'exprimer là où elle s'applique
- Coordination par ajustements mutuels
- Favorise conjointement l'autonomie et la participation (structure matricielle, management participatif...).

Constat

- ▶ Il n'existe pas de style de direction idéal. Le style de direction d'un dirigeant dépend à la fois de sa personnalité, ses compétences, et des caractéristiques propres à l'organisation



II – Changement organisationnel - Définition

Changer une organisation est un processus global, qui se provoque par interaction des modifications de l'ensemble des composants: agir sur les structures entraîne des conséquences pour les personnes.

Action de changement réussit d'autant mieux que ces modifications sont homogènes où ne peut instituer une structure qui entraîne ou exige tels comportements si on cherche en même temps soit à exclure ces comportements soit à favoriser d'autres comportements non pertinents.

Leavitt résume ainsi les stratégies de changement selon qu'elles sont centrées sur les structures, la technologie ou les personnes.



II – Changement organisationnel – Différents types de changement organisationnel

a) Changement centré sur la structure:

Une stratégie ancienne de changement centré sur les structures repose sur une théorie non Empirique de l'organisation, d'inspiration militaire, déductive et rationaliste; on espère optimiser la performance, en optimisant la structure: zones de responsabilité sans recouvrement logique des fonctions.

Cette démarche considérant que la règle prolongée entraîne l'exécution, traduit une certaine naïveté de vues sur le comportement humain oubliant les conflits interindividuels, la concurrence pour le pouvoir et la résistance au changement.

II – Changement organisationnel – Différents types de changement organisationnel

b) Changement centré sur la technologie:

L'émergence de l'autonomisation, la robotique, la bureautique, les machines-outils à contrôle numérique...sont désormais des réalités technologiques qui affectent les organisations.

Ceci s'accompagne par une baisse substantielle des besoins de main-d'œuvre, par des pertes d'emplois que d'autres estiment une occasion pour la création d'autres emplois.

Les changements technologiques s'accompagnent de besoins de mobilité et de recyclages et drainent d'importants ressources humaines et financières. De ce fait, on assiste à l'apparition de l'insécurité de l'emploi et son influence sur la santé physique et mentale, la hausse de chômage, la croissance des coûts de la formation, la nécessité de modifier la GRH pour qu'elle soit qualifiée et spécialisée...

Les changements technologiques ont bouleversé nos façons de voir et de faire. On se trouve désormais devant une population plus instruite de mieux en mieux outillée en technologie.

Et face aux bouleversements récents, l'entreprise doit constamment s'adapter aux progrès technologiques.

II – Changement organisationnel – Différents types de changement organisationnel

c) Changement centré sur les personnes:

- ▶ Le changement de l'organisation consiste à un changement de comportements et d'attitudes. Plus on cherche à modifier profondément l'organisation, plus l'importance du changement des comportements et d'attitudes prend de poids. Les moyens technologiques (budgets, planning) ou structuraux ne permettent d'atteindre que des changements modestes, lorsque les aspects cognitifs dominent les aspects émotifs. Néanmoins, **tout changement de l'organisation est un changement par les personnes et des personnes.**
- ▶ **Leavitt** explique que le changement centré sur les personnes de l'organisation résolve les problèmes et les conflits. Au lieu de planifier le changement de manière externe, on le génère de façon interne dans les individus et les groupes.
- ▶ La théorie que Leavitt propose pour sous-entendre cette approche est celle d'une plus grande égalisation de pouvoir dans le processus de changement. Pour mieux fonctionner, pour être flexible, pour s'adapter, se modifier rapidement, l'organisation doit utiliser toutes les capacités de ses membres, mais ces derniers ne peuvent mettre en oeuvre leurs capacités que par des réseaux adéquats de communication, par une participation à la prise de décision selon des degrés variables, ce qui exige une structure de pouvoir différente du modèle autocratique et centralisé.

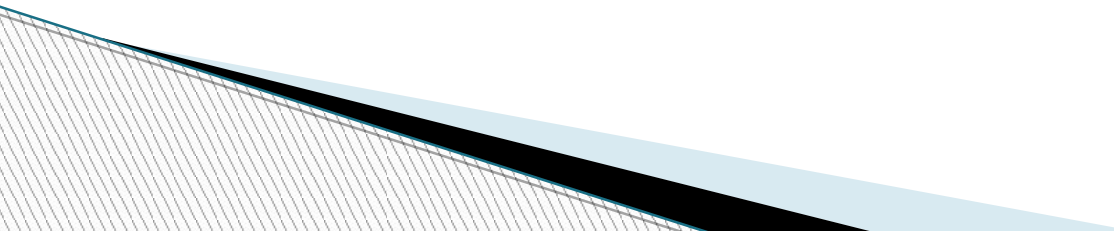
II – Changement organisationnel – Différents types de changement organisationnel

c) Changement centré sur les personnes:

- ▶ Les différentes procédures de changement s'inspirant de cette orientation présentent à des degrés divers les caractéristiques suivantes :
 - **Processus partagé de fixation des objectifs**
 - **Développement des communications**
 - **Recours aux pressions et à la cohésion du groupe**
 - **Prise de décision participative**

II – Changement organisationnel – Les thèmes du changement organisationnel

a) Les formes du changement organisationnel :

- Changement radical qui révolutionne toute l'organisation existante
 - Un changement qui ne provoquerait pas des transformations majeures, mais se contenterait d'ajuster les orientations de la stratégie déjà existante.
- 

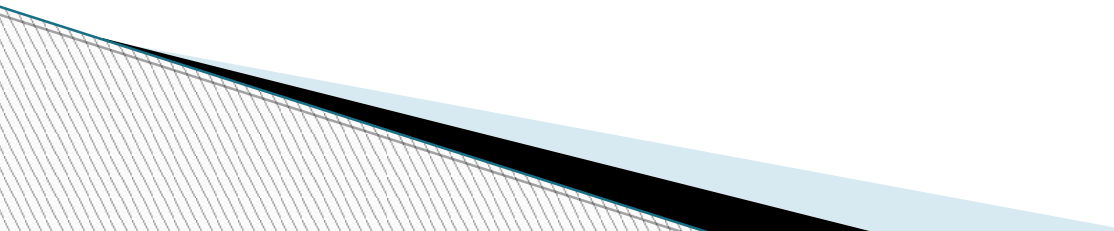
II – Changement organisationnel – Les thèmes du changement organisationnel

b) Les causes du changement organisationnel :

- Doter l'organisation de méthodes et de techniques efficaces pour s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement
- L'évolution technologique (robots, systèmes d'information): évolution de la nature du travail
- Les aspirations de la société
- L'explosion des connaissances favorisant l'innovation, la création ou adoption de nouveaux produits processus ou procédés
- L'employabilité
- Exigence plus accrue d'une qualité de vie au travail : possibilité de satisfaire les besoins personnels, amélioration des conditions de travail, santé, physique, épanouissement de la personnalité.

II – Changement organisationnel – Les thèmes du changement organisationnel

b) Les causes du changement organisationnel :

- Changer les comportements individuels : tout changement organisationnel tente au départ de changer le comportement du personnel.
 - L'obsolescence rapide des produits : cycle de vie des biens et services raccourci par l'évolution des goûts des consommateurs favorisée par les évolutions technologiques et les innovations: besoin de compétitivité, flexibilité et innovation.
- 

II – Changement organisationnel – Les thèmes du changement organisationnel

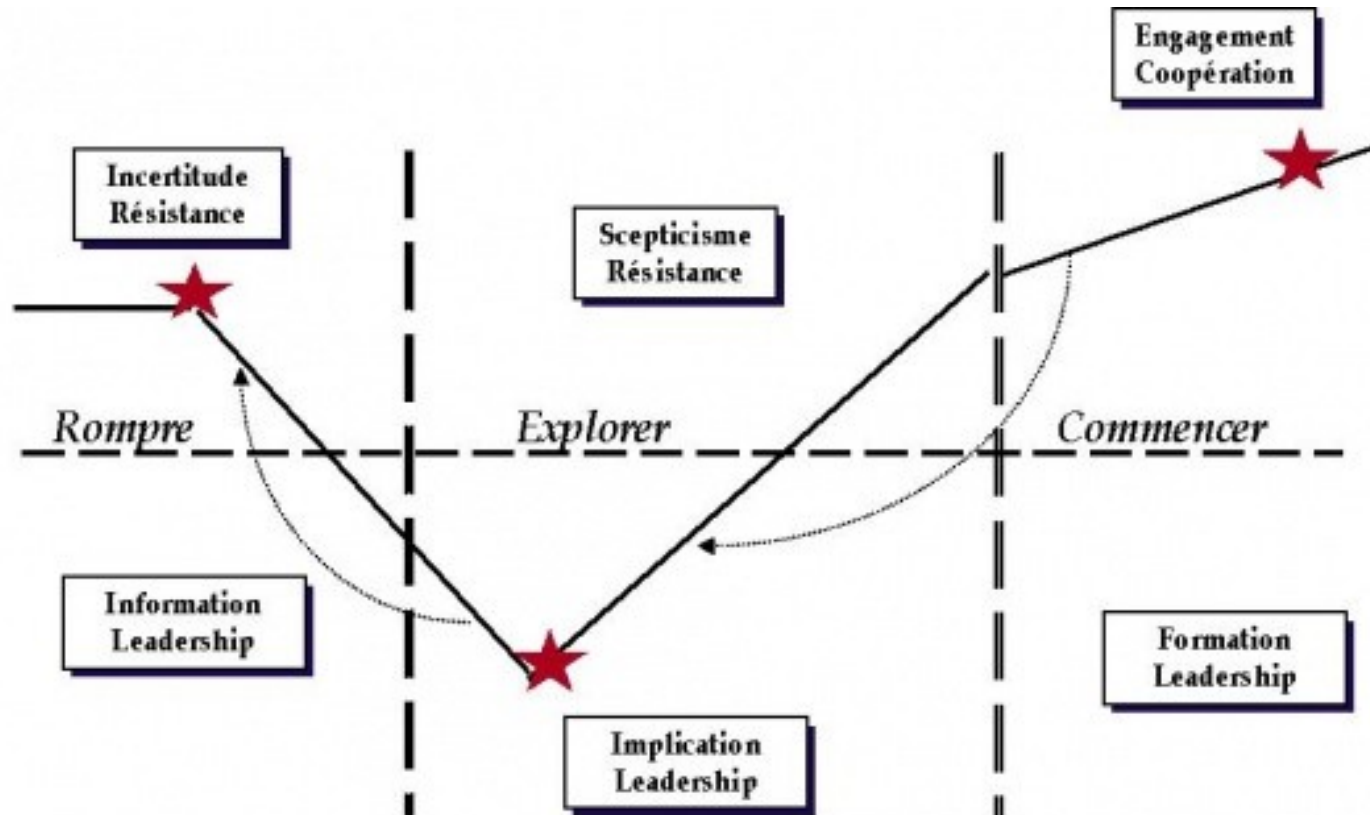
c) Les objectifs du changement organisationnel :

En général, la plupart des entreprises qui se lancent dans un processus de changement organisationnel, visent les objectifs suivants :

- ▶ Réduction des délais
- ▶ Amélioration des temps de réponses
- ▶ Réduction des coûts
- ▶ Amélioration de la qualité
- ▶ Meilleure satisfaction du client
- ▶ Réduction des niveaux hiérarchiques
- ▶ D'avantage de travail en équipe
- ▶ Meilleur partage d'informations à différents niveaux
- ▶ Responsabilité plus forte de l'employé.

II – Changement organisationnel – La résistance au changement organisationnel

d) La résistance au changement:



II – Changement organisationnel – La résistance au changement organisationnel

d) La résistance au changement:

□ Rompez avec le passé

- La première étape consiste à rompre avec le passé, à faire le deuil des anciennes méthodes de travail, des vieilles habitudes.
- La première réaction au changement se manifeste souvent par de l'incertitude ou du rejet. Les employés sont, en outre, très préoccupés par les conséquences des changements à leur propre niveau. Ils sont contrariés de devoir renoncer à ce qui est familier et confortable.
- L'absentéisme, le désengagement. On veut plus d'information, on questionne davantage.
- De nombreuses stratégies visant à soutenir et à rassurer les employés peuvent être adaptées à la situation : fournir de l'information, expliquer à quoi s'attendre, traiter le passé avec respect.

II – Changement organisationnel – La résistance au changement organisationnel

d) La résistance au changement:

□ Explorez les nouvelles façons de faire

- Cette seconde étape est en quelque sorte l'étape où l'on parvient à surmonter l'anxiété et la résistance, à expérimenter le changement et à définir les nouveaux rôles.
- Les vieilles méthodes sont oubliées alors que l'on n'est pas encore tout à fait confortable avec les nouvelles.
- Les actions à poser doivent alors aller dans le sens d'identifier clairement les priorités et définir les objectifs à court terme, faire connaître la structure intérimaire, encourager l'implication des employés à toutes les étapes du changement, etc.

II – Changement organisationnel – a résistance au changement organisationnel

d) La résistance au changement:

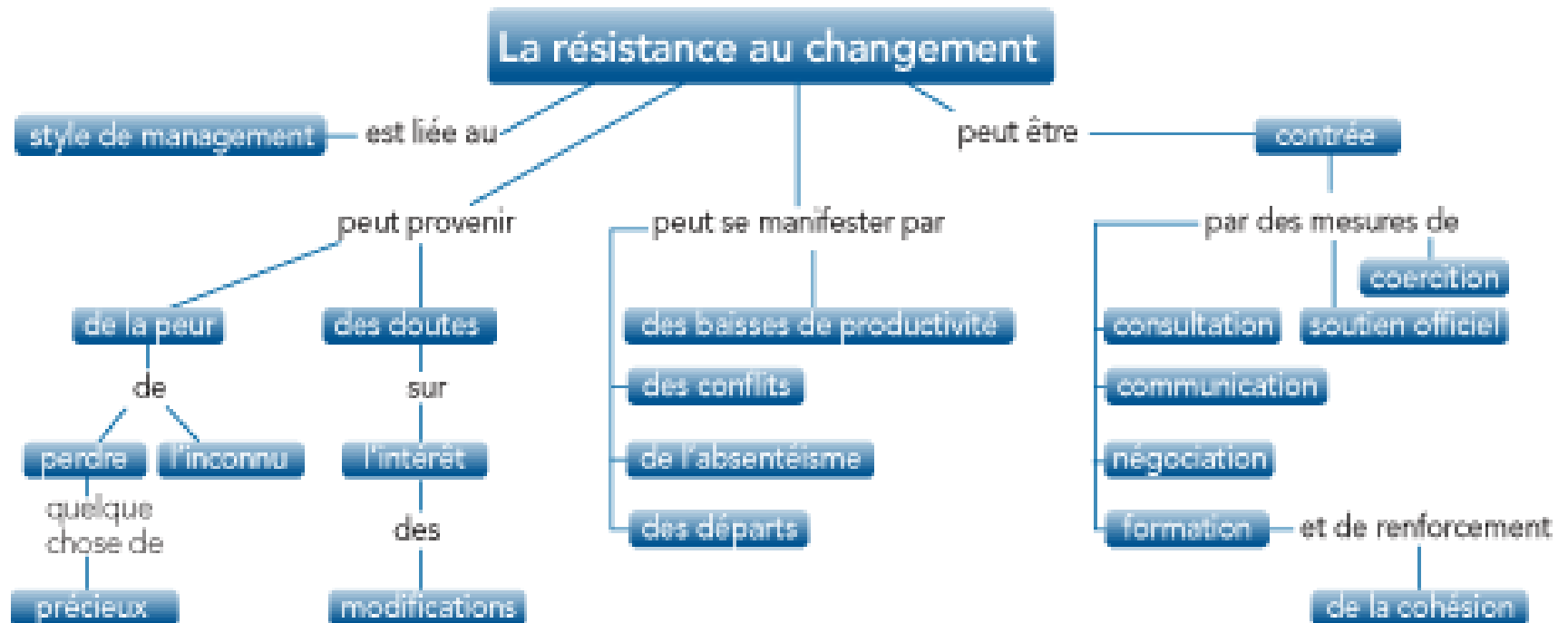
□ Commencez les changements

- Paradoxalement, le commencement correspond à la dernière étape du processus d'adaptation. C'est l'étape au cours de laquelle les employés adhèrent aux nouvelles valeurs, adoptent de nouvelles attitudes et commencent à percevoir des bénéfices tangibles et à s'engager dans l'implantation du changement.
- Ils ne s'engagent dans leur nouveau travail que lorsqu'ils ont intégré mentalement et physiquement les changements. D'étranges choses peuvent alors se produire. Par exemple, les employés sont habituellement à la fois fatigués d'avoir traversé la phase de l'exploration et contents d'arriver enfin à la « terre promise ».
- Par contre, pour certains, le commencement demeure angoissant et la possibilité persiste que les changements ne soient pas conformes aux attentes.
- Pour d'autres, la vision est maintenant plus claire et ils sont déjà engagés.
- Selon la situation et les individus en place, les actions suivantes peuvent être entreprises :
 - ❖ **s'inspirer des meilleures pratiques,**
 - ❖ **favoriser le leadership de certains cadres,**
 - ❖ **communiquer la vision et la stratégie,**
 - ❖ **former les employés,**
 - ❖ **identifier des occasions de succès rapide,**
 - ❖ **manifester de la gratitude ,**
 - ❖ **récompenser les employés.**

II – Changement organisationnel – La résistance au changement organisationnel

d) La résistance au changement:

□ Les enjeux ?

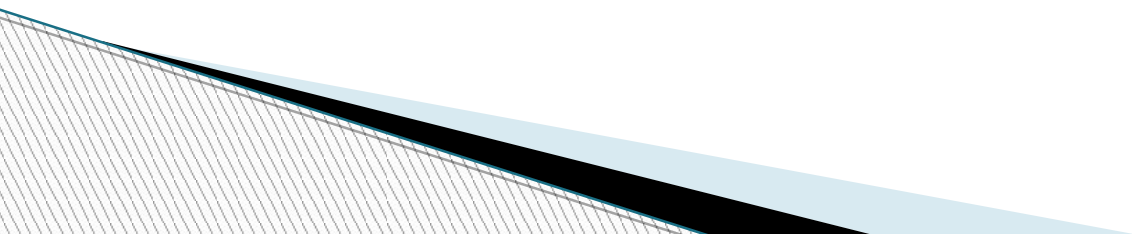


Constat

- ▶ On peut conclure qu'un changement organisationnel réussi ne peut être atteint qu'après l'implication du personnel au coeur du changement en mettant en place un style participatif qui va faire de lui un acteur de soutien au changement. En effet, ce n'est pas la beauté et la qualité du changement qui fera le succès de ce dernier, mais c'est le degré d'adhésion de ce personnel qui assurera sa résistance.

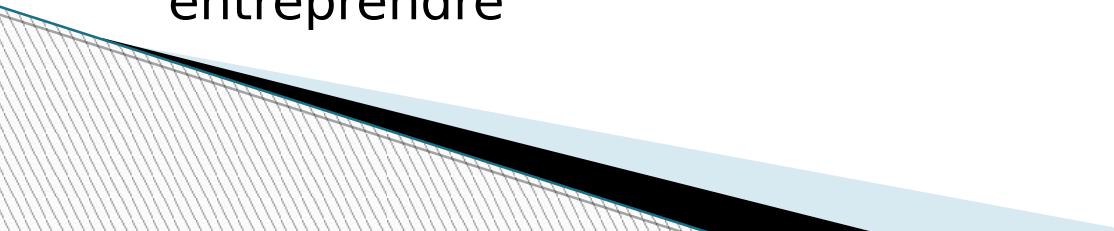


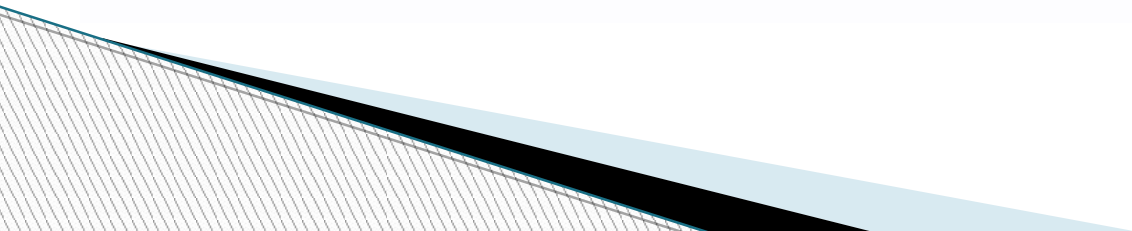
Il faut inventer ensemble



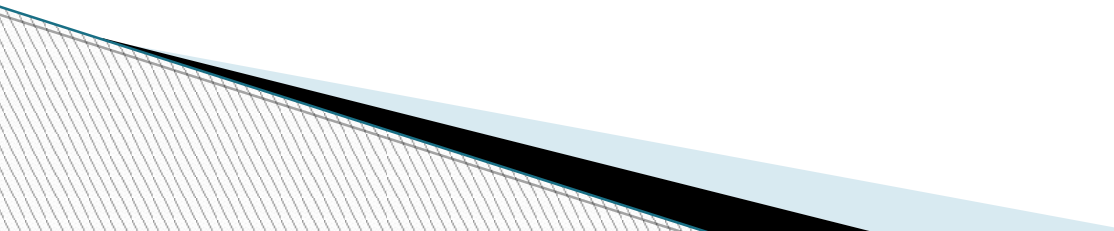
La relation entre le style de direction et le changement organisationnel

Certes que le style de direction à une relation avec la conduite du changement organisationnel car:

- ❑ Il faut avoir un arbitrage entre le style de direction adopté et le changement organisationnel, du faite que ce style doit être renforcer et mis à niveau au changement réalisé.
 - ❑ Le style de direction détermine le changement organisationnel
 - ❑ Il s'agit aussi d'assurer un arbitrage entre la gestion du changement et la liberté de sa conduite par les dirigeants, cet arbitrage dépend des personnes impliqués et du succès de la réalisation du changement et du choix des actions à entreprendre
- 



Commentaires

- ▶ Incertitude de l'environnement, manque de visibilité
 - ▶ La crise peut être une opportunité pour le changement et la réorganisation en terme d'évolution pour l'entreprise
 - ▶ Changement de style de management pour remédier à la crise (voir l'application d'un style de management participatif).
- 

Commentaires



«C'est à l'entreprise d'être attentive aux attentes des jeunes»

Je suppose que pour manager la nouvelle génération, il faut faire attention à quelques points essentiels. D'abord savoir ce qu'elle exprime. Généralement, ils veulent plus de transparence et d'ouverture, plus d'implication du management... Ils ont, en général, d'importantes attentes envers l'entreprise qui désarçonnent souvent les managers. Ils veulent également des tâches intéressantes ainsi qu'une bonne ambiance de travail. Il faut savoir qu'un jeune est beaucoup plus attaché à ces aspects qu'à l'entreprise en elle-même.

S'il n'y trouve pas son compte, il change aussitôt d'entreprise.

A mon avis, c'est à l'entreprise de les écouter et de s'adapter à leurs attentes car ce n'est pas le cas d'une minorité mais de toute une génération. Il faut avoir la volonté de les accepter tels qu'ils sont mais aussi de leur inculquer les vraies valeurs du travail comme le respect d'autrui, le respect des codes de l'entreprise... Un manager doit aussi savoir recadrer un jeune. C'est une démarche très difficile tant la réaction du collaborateur issu de cette génération Y peut être radicale. Mal menée, elle



YOUSSEF JERMOUMI
■ DG d'IP Expert

peut entraîner une démission, voire une vague de départs. Pour cela, le recadrage passe par quelqu'un qui a acquis la confiance du collaborateur. Ce travail prend du temps et impose l'exemplarité du manager. Pour ma part, l'essentiel de notre cabinet est relativement jeune. J'encourage vivement l'ouverture et la convivialité. Je résume ma démarche en trois mots : responsabilisation, motivation et amélioration des conditions de travail ■



BRAHIM ZRIBA
■ DG du cabinet Progress
Partner

La nouvelle génération appréhende le monde professionnel de manière bien particulière. Elle cherche à montrer sa différence, aime bien passer d'un emploi à un autre et s'épanouit dans des environnements où beaucoup de leurs prédécesseurs ne sont pas du tout à l'aise. Beaucoup de dirigeants et managers commencent à prendre conscience de cette évolution. Pour cohabiter avec cette génération, il faut nécessairement prendre en considération plusieurs aspects. D'abord, les codes sociaux et culturels ne sont plus les mêmes, tout comme le rapport au travail. Si ces différences ne sont pas prises en compte, le fonctionnement de

«Cette génération cherche à montrer sa différence»

l'entreprise s'en ressent. Respecter l'identité de tous au sein d'une équipe est d'autant plus indispensable que chacune a ses particularités et qu'aucune personne n'est supérieure à une autre.

Le management se bonifiant avec l'expérience, il est intéressant pour un jeune qui veut accéder à des responsabilités de se faire accompagner, soit en suivant une formation spécifique au management, soit par un coach. Il peut aussi bénéficier de conseils de cadres plus expérimentés. C'est une démarche qui bien évidemment peut ne pas marcher avec tout le monde. Il faut repérer les bons éléments qu'on peut réellement encadrer. La bonne entente tient donc au respect et à une compréhension mutuelle. C'est dans cet esprit que la jeune génération doit aussi faire un effort pour ne pas s'isoler. Par conséquent, elle doit éviter de regarder la

précédente génération sous le cliché du «has been». Tous les salariés âgés ne le sont pas. Il existe une grande diversité de salariés plus âgés. Certains attendent impatiemment la retraite, alors que d'autres sont au contraire très motivés et veulent mener de nouveaux projets. Mieux vaut prendre le temps de se connaître et savoir quel état d'esprit anime chacun. A ce propos, on remarque parfois qu'un jeune manager est tenté de jouer au petit chef pour imposer son autorité. Il est important pour lui d'éviter d'être celui qui a tout fait, tout compris et qui compte bien bouleverser les habitudes et le fonctionnement. Cet autoritarisme ne rime à rien car les salariés plus âgés ont une vraie expérience à transmettre. C'est aussi une forme de reconnaissance très attendue par des salariés en fin de carrière ■

Synthèse

- ▶ L'économie de la concurrence engendre l'évolution de la société et contraint les organisations tant industrielles qu'administratives à s'adapter à cette dernière.

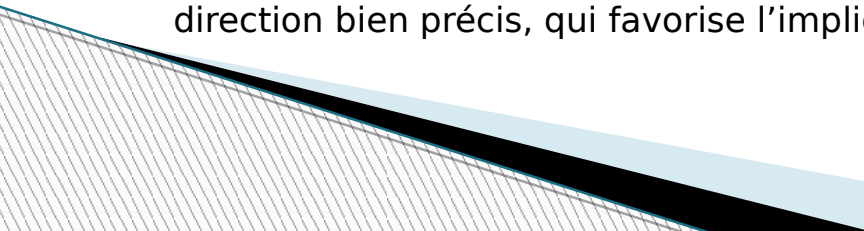
De ce cette exigence d'évolution est née une nouvelle discipline :

Le développement des organisations tout en conservant un climat humain satisfaisant; elle adapte une organisation à la poursuite de nouveaux objectifs, modifie les attitudes et les comportements individuels et enfin instaure un style particulier de gestion et de commandement.

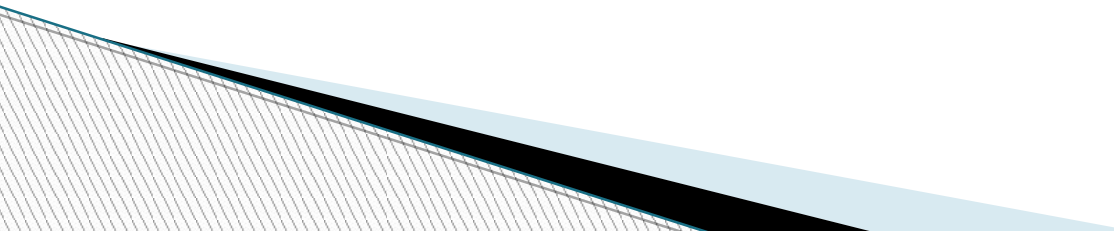
Le développement des organisations permet une synthèse nécessaire dans le contexte économique actuel entre les préoccupations du management et les problèmes des relations humaines.

Synthèse

Ainsi,

- ▶ Les dirigeants exercent leurs pouvoirs avec un certain style qui résulte d'une combinaison de leurs personnalités et de facteurs organisationnels qui déterminent le contexte de leurs actions.
 - ▶ Les styles de direction influencent la prise de décision mais également le climat social de l'entreprise au travers des relations quotidiennes entre managers et subordonnés.
 - ▶ Ils n'existe pas un style de direction idéal, mais le style participatif est le plus performant.
 - ▶ Un changement organisationnel réussi doit tenir compte des attitudes des personnes face au changement, de l'équilibre entre les aspects techniques et humains et du processus d'adaptation des individus au changement.
 - ▶ L'adoption d'un nouveau style de direction engendre par la suite un changement organisationnel radical visant à intégrer et impliquer le personnel au coeur de ce changement.
 - ▶ La réussite d'un changement organisationnel nécessite la mise en place d'un style de direction bien précis, qui favorise l'implication du personnel.
- 

Bibliographie

- ▶ Likert dans son ouvrage (Le gouvernement participatif de l'entreprise).
 - ▶ Gerard Lecrivain Management des organisations et stratégies.
 - ▶ Pierre Morin dans son livre (le développement des organisations et la gestion des ressources humaines)
[Passage : Le changement (page34...47)].
- 

Webographie

- ▶ www.rse-pro.com
 - ▶ www.wikipractice.org
 - ▶ www.lavieeco.com
- 

