

Les styles de management

Définition: Le style de management représente l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe. Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Plusieurs intellectuels mettent en place des théories s'appuyant sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise.



Les débats théoriques



Plusieurs théories se sont développées pour définir les styles de management : ce qui les différencie est le critère que les auteurs ont utilisé pour décrire les différents styles de management, le rapport de cause à effet entre le style de management et le comportement des individus ou l'approche (empirique vs. scientifique) utilisée.

La théorie de leadership Kurt Lewin

- ◆ **Kurt Lewin** en 1939, à partir d'une étude scientifique menée sur des enfants en âge scolaire, identifie 3 styles majeurs de leadership :
- ◆ autoritaire
- ◆ démocratique
- ◆ « laissez-faire »

- ♦ **Le style autoritaire** donnent des explications très précises sur ce qu'il faut faire, sur le temps et la façon de le faire; s'applique mieux aux cas où le temps de décision s'avère très limité ou quand le leader est plus qualifié que les membres du groupe
- ♦ **Le style démocratique** il s'agit de gérer les individus en tant que groupe plutôt que chacun séparément. L'idée est que le groupe se partage les tâches et où le leader s'appuie sur ce dernier pour prendre les décisions; les membres du groupes se sentent engagés et impliqués, ce qui contribue à la qualité de leur travail
- ♦ **Le style déléгатif** : selon les recherches, les enfants du groupe caractérisé par une leadership déléгатrice sont les moins productifs en absolu. En particulier, c'est ceux qui posent le plus de questions au leader et les moins capables de travailler de façon indépendante. Ce style de management est peut être efficace quand le groupe est composé de membres très qualifiés

Les 4 types des managers selon Likert

- 1) **le manager exploiteur** (style autoritaire-coercitif), où la manipulation par la peur et le contrôle. Les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base
- 2) **le manager paternaliste** (style autoritaire-bénévole), qui promet plus qu'il n'agit. Même si quelques décisions sont déléguées, la communication est descendante
- 3) **le manager consultatif**, où le dirigeant consulte ses employés. La communication va donc dans les deux sens.
- 4) **le manager de style participatif**, où les individus participent aux décisions par groupe. La communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement.

Le Management Par Objectif (MBO) de **Peter Drucker**

- ◆ Drucker présente le Management Par Objectifs comme « [...] *un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun* » .
- ◆ Selon certains auteurs actuels, Drucker a « inventé » le concept du management. Il considère que les managers ont notamment pour rôle de s'assurer de la congruence des objectifs de l'entreprise avec l'environnement dans laquelle elle opère. De toute façon, il est intéressant de noter que l'idée de motiver les individus revient : il s'agit en effet d'un concept récurrent qui a déjà été pris en compte par Lewin et Likert et qui sera analysé, avec des débouchés différentes, par bien d'autres chercheurs.

Les théories X et Y de Douglas Mc Gregor

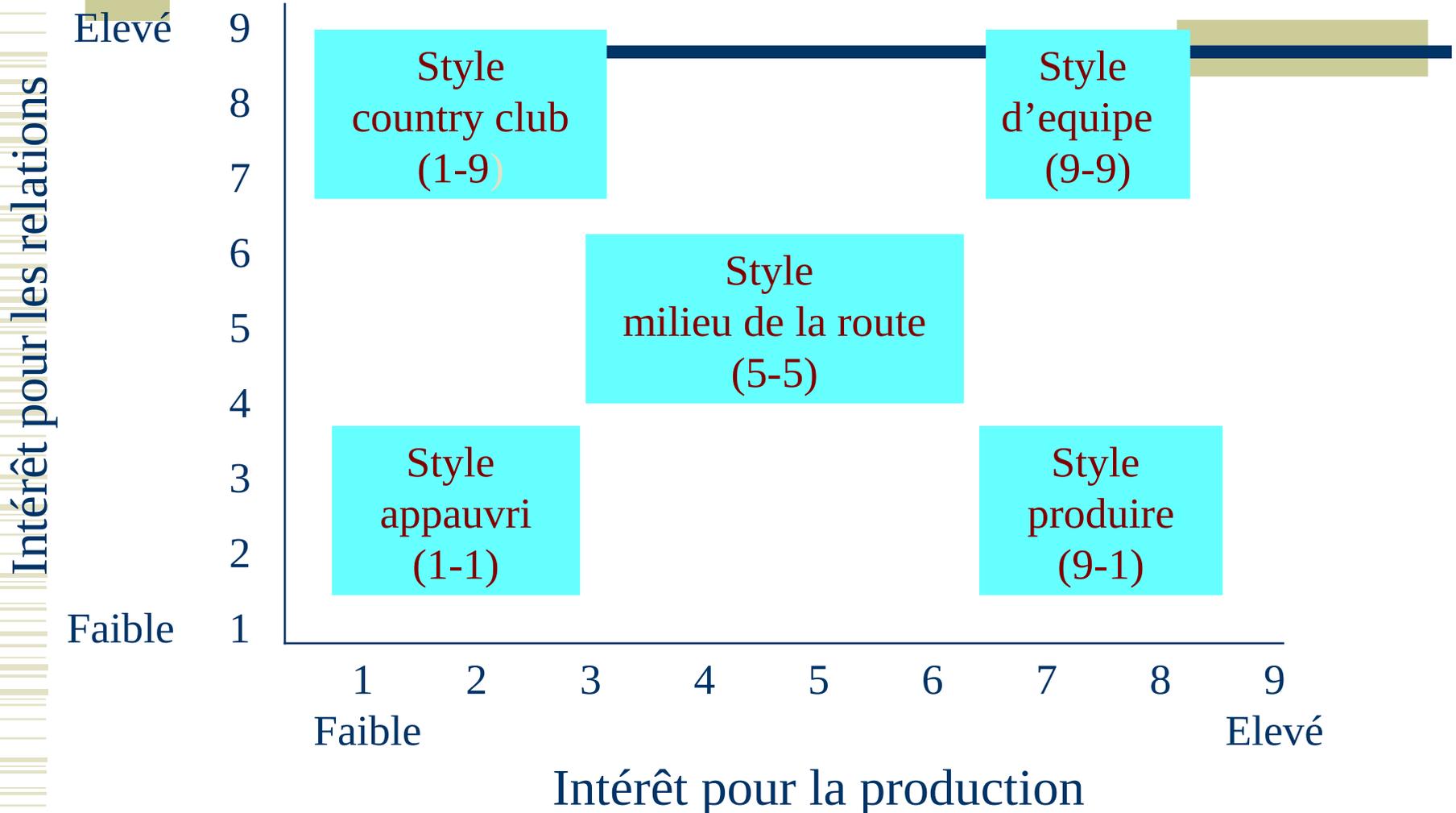
- ◆ **La théorie X:** les êtres humains détestent le travail et essayeront toujours de l'éviter, le management devra être dur et très dirigiste pour les contrôler. Les êtres humains moyens veulent être dirigés et les personnes, en général, n'aiment pas les responsabilités.
- ◆ Ce type de management s'applique bien aux fabrications de masse et aux ouvriers pour réaliser des économies d'échelle, il débouchera sur une gestion autoritaire et dure

- ◆ **La théorie Y:** les personnes considèrent le travail comme quelque chose de naturel; la motivation fera en sorte que les personnes se dirigeront de façon autonome vers les objectifs de l'entreprise et la satisfaction des employés est un facteur clé pour assurer leur engagement; les être humains, y compris les personnes moyennes, acceptent et recherchent des responsabilités, ils sont imaginaires et créatifs
- ◆ Ce type de management s'applique bien aux travailleurs intellectuels, aux dirigeants et aux professionnels, il débouchera sur une gestion participative et douce
- ◆ Bien que l'approche utilisée soit différente et sans considérer le lien de causalité, on observe que McGregor, tout comme Lewin et Likert, associe un travail manuel et répétitif à un style de management dur et autocratique et un travail créatif et de qualité à un style plus participatif.

La théorie Z de **William Ouchi**

- ◆ Cette théorie combine les procédures de gestion américaines et japonaises
- ◆ Selon l'auteur il est convenable d'accroître la loyauté de l'employé vers l'entreprise en proposant un travail à durée indéterminée et en prenant soin de son bien être
- ◆ De cette façon, il sera possible de promouvoir un emploi stable, une grande productivité et une grande satisfaction et engagement personnel de l'employé, facteur clé de réussite de l'entreprise.

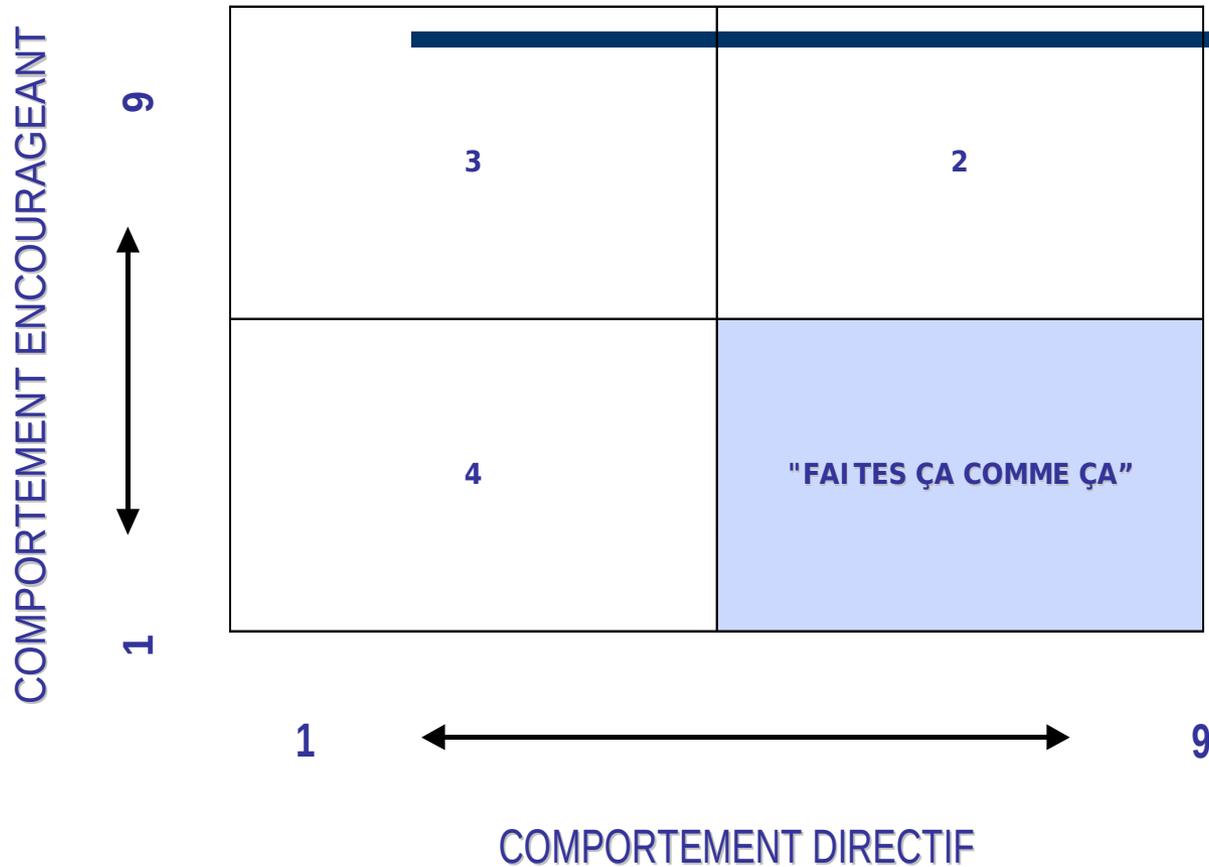
La grille managériale de Blake et Mouton



Le modèle de Hersey et Blanchard

DIRIGER	-	S1
CONSEILLER	-	S2
SOUTENIR	-	S3
DELEGUER	-	S4

S1 - DIRIGER - DONNER DES INSTRUCTIONS



S2 - CONSEILLER

COMPORTEMENT ENCOURAGEANT

9



1

3	« QU'EN PENSEZ-VOUS » ?
4	1

1



9

COMPORTEMENT DIRECTIF

S3 - MOTIVER-SOUTENIR

COMPORTEMENT ENCOURAGEANT

9

1

« COMMENT VA-T-ON S'Y PRENDRE » ?	2
4	1

1

9

COMPORTEMENT DIRECTIF

S4 - DELEGUER

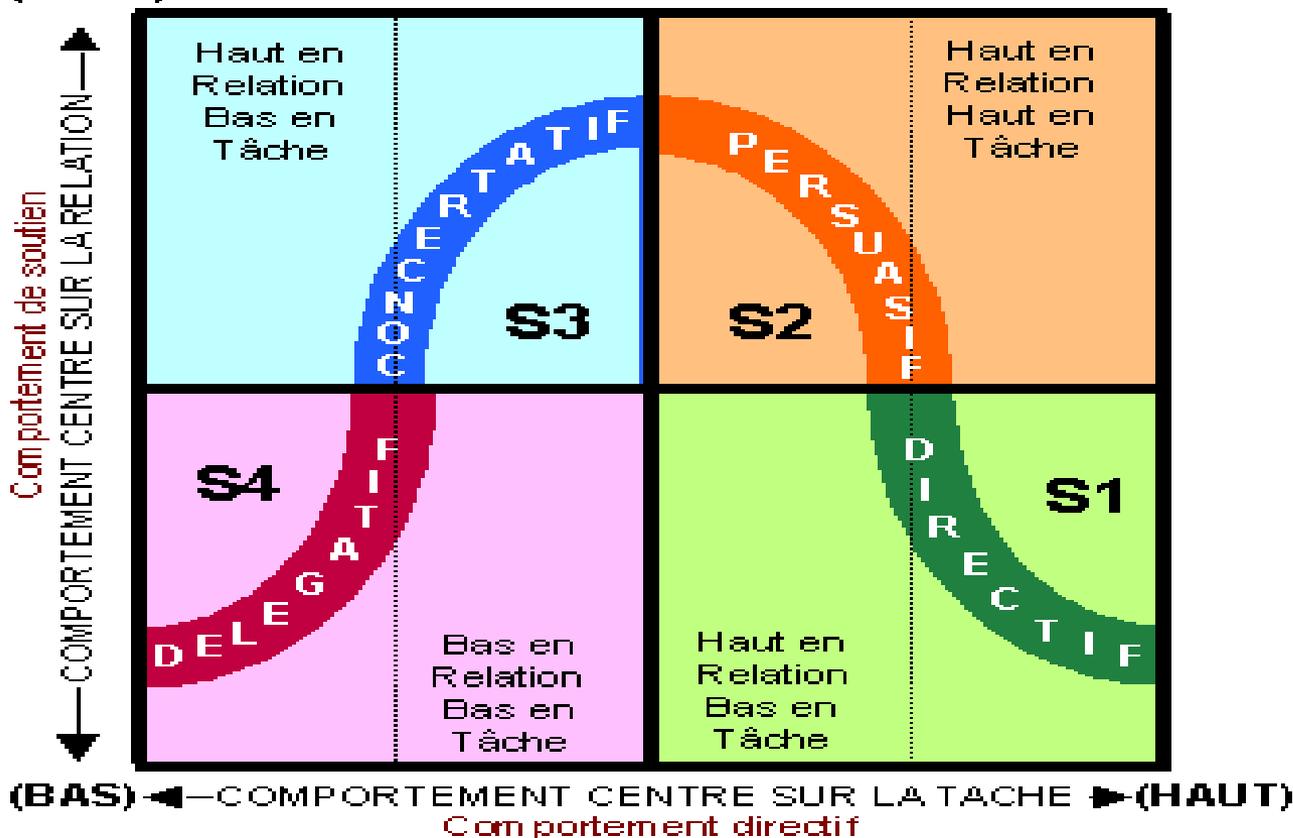
COMPORTEMENT ENCOURAGEANT



COMPORTEMENT DIRECTIF

(HAUT)

STYLE DU LEADER



HAUT



FAIBLE

MATURITE DU SUBORDONNE

Les problématiques

- ◆ Est-ce que le style de management dépend du « type » d'individu auquel le manager est confronté ou, au contraire, le style est choisi pour influencer l'individu pour qu'il atteigne des objectifs déterminés ?
- ◆ Convient-il de changer de style de management en fonction des situations ?
- ◆ Comment les managers, selon le style de management adopté, réagissent face à des situations anormales ou de stress ?

- 
- ◆ Quel style de management convient-t-il d'adopter dans les entreprises ?
 - ◆ Quels styles de management faut-il promouvoir pour répondre en même temps aux attentes des salariés et aux objectifs de performance ?
 - ◆ Dans quelle mesure il faut adapter le style de management en fonction de ses interlocuteurs ?
 - ◆ La leadership est un don naturel ou on peut la cultiver tout au long de la carrière ?