

Les différents styles de manager... avantages et inconvénients selon Black et Mouton (1968 – Médecin et Psychologue)



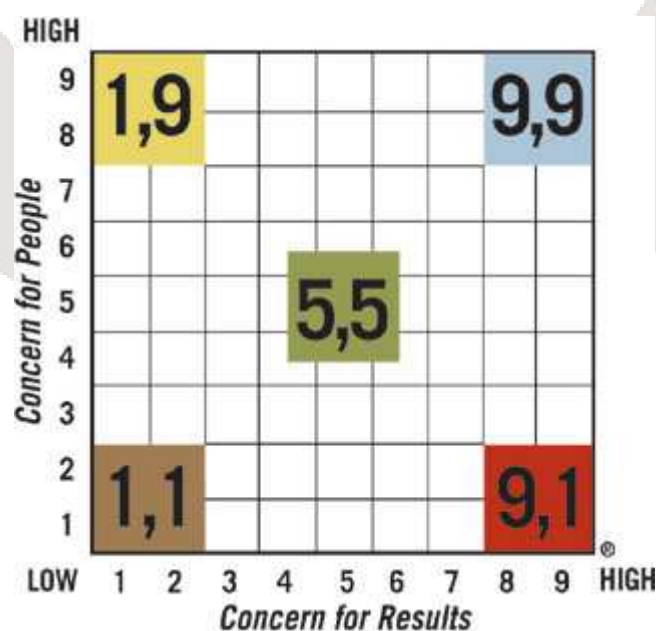
Le Management est par définition un ensemble des techniques d'organisation, de direction et de gestion de l'entreprise pour que cette dernière atteigne ses objectifs. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'objectif poursuivi par les entreprises était simple : **produire le maximum de biens et de services** pour répondre à des besoins considérables. Les Techniciens et les Ingénieurs (très compétents dans leurs disciplines) ont donc accédé à des postes de commandement, mais ont vu leurs influences

diminuer au profit des hommes de marketing. Les entreprises ont besoin d'avoir des cadres qui sauront maîtriser l'art de motiver, de communiquer et de négocier, bref des stratèges et des tacticiens.

Le modèle de Black et Mouton postule que le leadership d'un gestionnaire est conditionné par deux dimensions :

- L'attention accordée aux personnes.
- L'attention accordée à la tâche.

Il convient aussi de noter que la grille de Blake & Mouton accorde de l'importance aux résultats et à la satisfaction des exécutants. En effet, en fonction des deux dimensions, les auteurs ont établi une grille avec deux axes : un axe horizontal représentant le souci du dirigeant vis-à-vis du produit et un axe vertical qui représente le souci à l'égard de ses subordonnés. De cette grille résultent cinq styles.



1 - Les caractéristiques de chaque style

À partir des deux dimensions du modèle, les deux auteurs ont mis en évidence les cinq styles.

1 - Le style 1-1 (Laisser-faire) : Le dirigeant se limite à obtenir de la part de ses subordonnés le travail nécessaire pour atteindre le résultat minimum qui lui permet de se maintenir en place.

2 - Le style 1-9 (Social) : l'accent est mis sur les individus. Le dirigeant a un faible souci de la production et il s'occupe de satisfaire les besoins des subordonnés. L'ambiance dans le travail est agréable.

3 - Le style 5-5 (Compromis) : C'est un style qui repose sur un intérêt moyen aussi bien pour la production que pour le facteur humain. Il s'agit ainsi de maintenir un équilibre entre les nécessités de production et les besoins des employés.

4 - Le style 9-1 (Autocrate) : Il est caractérisé par un fort souci pour la production. L'efficacité des opérations est l'élément de préoccupation du dirigeant. Ce dernier ne cherche pas à faire intervenir le facteur humain, mais plutôt à imposer ses idées et son autorité.

5 - Le style 9-9 (Intégrateur) : Il repose sur un intérêt élevé aussi bien pour les efficacités des opérations que pour l'ambiance d'équipe dans le travail. Ce style crée des relations de confiance, de respect et de confort qui aboutissent à des résultats dus à l'engagement de tous.

Les caractéristiques de ces cinq styles sont résumées dans ce tableau fourni par Pierre Lebel.

Pour mieux comprendre les styles proposés par Blake et Mouton, il est nécessaire d'étudier leurs avantages que leurs inconvénients. Sans être exhaustifs, nous allons développer ces deux points.

2 - Les avantages de chaque style

Le modèle de Blake et Mouton prescrit de l'autorité la voie de la démocratie participative. Il fait appel à la vision interpersonnelle qui est apparue aux États-Unis dans les années 1950.

1 - Le style 1-1 : Il s'agit plutôt d'un style normatif dont la gestion est un outil pour produire plutôt que participer. Le dirigeant cherche plutôt à maintenir la situation et d'assurer un équilibre par un jugement des résultats. Son souci est donc la stabilité et le confort en dépit de l'évolution, de la participation. Pour lui, les résultats sont plus importants, moyennement importants ainsi que l'équipe et la satisfaction individuelle.

2 - Le style 1-9 : L'accent mis sur l'intérêt du facteur humain favorise la délégation et la motivation poussant l'équipe à produire en groupe. Ceci favorise des relations de convivialité qui créent la solidarité, le travail en équipe et la communication. Rien n'est valorisé en dehors de l'équipe. Ce style favorise ainsi le développement de la satisfaction des besoins et la délégation du pouvoir.

3 - Le style 5-5 : Les résultats ne sont importants que lorsqu'ils sont atteints par l'équipe. Ce style favorise ainsi bien la technique que la gestion. C'est un management institutionnel des résultats et les besoins des membres qui vont participer à la réalisation de ces résultats.

4 - Le style 9-1 : Ce style favorise l'efficacité : Être performant, c'est être efficace. En effet, l'équipe n'est présente que pour produire. L'important, c'est d'atteindre les résultats face aux situations de crise.

5 - Le style 9-9 : Si le style 5-5 met l'accent sur la réalisation des résultats par la participation de toute l'équipe, ce style souligne cette idée, mais avec un degré plus élevé. En effet, il souligne aussi bien l'efficacité que la valorisation du facteur humain.

3 - Les Inconvénients de chaque style

Le modèle de Blake et Mouton s'inscrit dans les modèles de vision interpersonnelle, dont le but de proposer un style idéal. Selon ce modèle, l'organisation demeure un système fondé sur des rapports d'autorité vers la réalisation des résultats tout en négligeant l'influence de l'environnement sur la prise de décision.

1 - Le style 1-1 : L'intérêt pour les résultats est souligné à travers un jugement et non une prévision ou une planification. Il semble que ce style échappe à la réalité. Le dirigeant ne souligne pas l'importance de la notion du climat, de l'environnement, de la gestion ou de l'équipe. Il se laisse peu influencer et ne cherche que la stabilité. Ainsi les résultats compatibles et la dynamique de l'entreprise n'ont pas de grands intérêts devant le maintien du statu quo. La technique laisse les résultats mal justifiés et les individus dépourvus de toute satisfaction.

2 - Le style 1-9 : L'accent sur les individus pour établir de bonnes relations risque d'être submergé par l'équipe. De même, le faible souci de la production risque de donner des résultats par coups. On sera confronté à une absence d'efficacité des opérations en l'absence de l'autorité.

3 - Le style 5-5 : Il est difficile d'atteindre le niveau satisfaisant auquel le management institutionnel veut atteindre. Ce style valorise la performance correcte or cette dernière oscille entre deux niveaux. Plusieurs difficultés peuvent surgir telles que l'absence de coordination entre le groupe ou encore l'absence d'un consensus autour des objectifs à atteindre.

4 - Le style 9-1 : L'absence du facteur humain ne valorise pas la gestion en présence. En effet, les résultats priment sur d'autres valeurs et les hommes n'ont pas de place, mais sont considérés des outils de gestion. Ce style fait émerger des conflits et des situations techniques difficiles.

5 - Le style 9-9 : Il est difficile de créer la confiance. On peut être confronté à un manque de coordination au niveau de la structure, d'absence de leadership ou d'apprentissage. De même, il n'y a pas de style idéal d'autant plus que sa vision est restreinte.

Le modèle de Blake et Mouton met en valeur le travail d'équipe, le processus interpersonnel où le travail doit être conçu comme une satisfaction humaine. Selon ces auteurs, les rapports d'autorité sont présentés bien qu'on veuille montrer le contraire. En effet, le système d'autorité apparaît chaque fois qu'on parle de responsabilités des décisions prises.

Ce modèle met l'accent sur la présence du facteur humain, mais néglige d'autres dimensions telles que le souci de l'efficacité, le leadership...

4 - Les tendances actuelles : la théorie Z

À partir des années 80 apparaît une nouvelle conception de l'homme au travail marqué par de nouvelles motivations comme la mobilisation, l'implication et l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. La théorie Z s'inspire de l'observation des entreprises japonaises et des 500 entreprises les plus performantes. Elle propose une intériorisation des objectifs de l'entreprise par la culture : la culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs partagées par ses membres, elle se manifeste par des rites (tutoiement, fête lors de nouvelles arrivées...)

La théorie Z a été reprise par l'ouvrage : Le prix de l'excellence, écrit par T.Peters et R.Waterman. Selon cette théorie, plus la culture de l'entreprise est grande, plus elle crée de forts liens entre les membres de l'entreprise et guide leurs actions.

Elle apparaît aussi dans le processus de recrutement. En effet, on préfère avoir un groupe homogène avec des compétences moyennes plutôt qu'un groupe sans cohésion et des compétences individuelles pointues. La culture d'entreprise se concrétise avec le projet d'entreprise. Le projet est un document qui énonce les valeurs et les principes de l'entreprise, qu'elle souhaite faire partager au personnel. Ce document traduit donc par écrit :

- Le passé de l'entreprise.
- Ce qu'elle veut être (défi collectif).

Ce qui fait ses actions (règles de fonctionnement).