

Généralités, les deux dimensions du management

Introduction Selon Douglas McGregor, le style de management et les objectifs des organisations se développent selon deux axes :

- le production
 - les hommes
-

Plan Nous aborderons les points suivants :

- Les théories de McGregor
 - La théorie "X" de McGregor
 - La théorie "Y" de McGregor
-

Les théories de McGregor

Deux théories McGregor propose deux théories de management :

- la théorie "X"
 - la théorie "Y"
-

Théorie "X" La théorie "X" est le modèle de management le plus courant. Elle est basée sur la production et le contrôle selon le modèle Taylorien d'organisation scientifique du travail.

Le management est exclusivement centré sur la production.

Théorie "Y" La théorie "Y" est un modèle de management considéré pour certain comme utopique. Elle est basée sur le développement simultané de l'homme et de l'organisation.

La théorie X de McGregor

Principe de base

Le principe de base de la théorie "X" est :

L'homme au travail est seulement un outil

Principales caractéristiques

Les principales caractéristiques de la théorie "X" sont les suivantes :

- la décomposition du travail en tâches élémentaires
 - la séparation des fonctions entre concepteurs, préparateurs, opérateurs et contrôleurs
 - les études ergonomiques, conception d'un modèle "scientifique" d'exécution de la tâche qui sera exécutée par quelqu'un d'autre
 - les primes de rendement à la quantité (mais pas à la qualité)
 - la réduction des durées d'immobilisation des machines, les 3 x 8
 - la suppression des temps d'immobilisation des ouvriers
-

Effets pervers

Les principaux effets pervers de la théorie "X" sont les suivants :

- le **coût social élevé**
 - la **manque d'intérêt des travailleurs** qui engendre :
 - la nécessité de surveillance permanente : "petits chefs"
 - les conflits individuels et collectifs fréquents
 - l'absentéisme élevé
 - le "turn over" élevé
 - le contrôle complet de la production indispensable pour obtenir une qualité bonne et homogène en "sortie"
-

Style de management

Le style de management de la théorie "X" est la "carotte et le bâton" c'est-à-dire diriger et contrôler sous l'autorité.

Ce sujet continue page suivante

La théorie X de McGregor, Suite

Raisons de non adaptation

Ce type de management est totalement directif, et de moins en moins adapté en raison :

- de l'élévation générales du niveau culturel donc du savoir (technique...) de l'individu
 - du sentiment de "droits acquis" à la satisfaction des besoins physiologiques dans les sociétés développées.
Pour être motivant , le travail doit permettre de satisfaire des besoins supérieurs de la Pyramide de Maslow.
-

La théorie Y de McGregor

Principes de base

Les principes de base de la théorie "Y" de McGregor sont :

- la dépense d'efforts physique et mental dans le travail est aussi naturelle à l'homme que le jeu et le repos
- il n'y a pas d'aversion innées pour le travail mais seulement une éventuelle aversion pour ses conditions
- le contrôle externe et les menaces de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers un objectif
- l'homme peut se contrôler lui-même lorsqu'il travaille en direction d'objectif dont il se sent responsable
- l'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités
- les ressources d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont très largement distribuées dans la population
- le potentiel intellectuel de l'individu moyen est largement sous employé dans les conditions de vie industrielle moderne

Principales caractéristiques

Les principales caractéristiques de la théorie "Y" sont les suivantes :

- une confiance de l'encadrement envers les subordonnés
- une participation de l'individu à la définition de sa tâche
- une participation de l'individu à la répartition des tâches au sein de son groupe
- une responsabilisation individuelle ou collective quant à la production, aux délais, à la qualité..
- une diminution des conflits de l'absentéisme et du "turn over"

Effet pervers

Le principal effet pervers est, les risques de "raté", c'est-à-dire dans le cas de délégation dans des secteurs hors de la compétence des subordonnés (connaissances techniques ou culturelles).

Ce sujet continue page suivante

La théorie Y de McGregor, Suite

Pays d'application de la théorie

Les pays qui résistent le mieux à la crise, sont les pays où les entreprises sont gérés selon une dérive de la théorie "Y".

Pays	Explication
Japon	Participation intensive des travailleurs et des employés à l'amélioration de l'entreprise. Les propositions sont valorisées sous de multiples formes.
Allemagne	Participation importante des syndicats à la définition des objectifs des entreprises (semblable à de la cogestion).
Suède Norvège Finlande	Ce sont les pays européens les plus traditionnellement participatifs. Le taux de chômage est le plus bas d'Occident et les revenus moyens les plus élevé d'Europe.

Les théories du management selon R. Blake et J. Mouton

Introduction

Selon R. Blake et J. Mouton, les organisations se définissent par trois critères et leur style de management par l'importance relative accordée à chacun de ces critères :

- soit par le manager
 - soit par l'entreprise
-

Plan

Nous aborderons les points suivants :

- Les critères de l'entreprise
 - Les cinq styles prédominants des managers
-

Les critères de l'entreprise

Trois critères Les trois critères de l'entreprise sont les suivants :

- l'objectif de l'organisation
 - l'élément humain
 - la hiérarchie
-

Objectif de l'organisation L'objectif de l'organisation est de :

- produire des biens et services
-

Élément humain L'élément humain, c'est prendre en considération que les attentes et les objectifs des hommes peuvent différer de ceux de l'organisation.

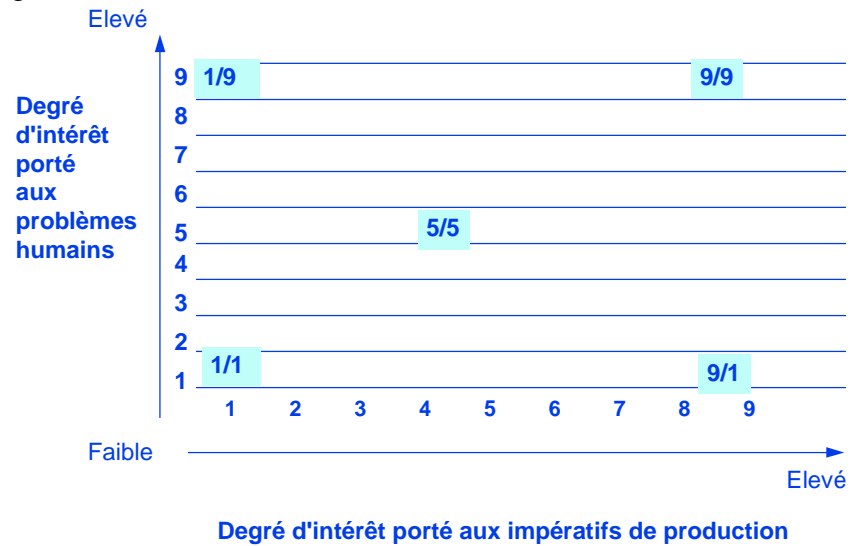
Hiérarchie La hiérarchie, c'est mettre en place une structure qui permet de définir :

- qui commande ?
 - qui est commandé ?
 - comment ?
-

Les cinq styles prédominants des managers

Grille de Blake et Mouton

Blake et Mouton ont établi une grille afin de mieux cerner les styles de manager.



Ce sujet continue page suivante

Les cinq styles prédominants des managers, Suite

Cinq styles prédominants

Les cinq styles prédominants des managers sont déduits de la "grille" de Blake et mouton. Le tableau ci-dessous présente les cinq styles de managers.

Style	Description
Style 1/1	<ul style="list-style-type: none">• l'effort est minimum pour assurer la production : style "bof", ça ira bien comme ça• le management est voisin du style "laisser-faire" de N. Maër
Style 1/9	<ul style="list-style-type: none">• une grande attention est accordée au bien être des employés, d'où un bon climat général et un rythme de travail agréable
Style 9/1	<ul style="list-style-type: none">• le travail est exclusivement axé sur la production en tenant compte au minimum des besoins psychologiques• la relation de chef à subordonné est prise individuellement.• la notion "d'équipe" n'existe pas• le style de management est voisin de la théorie "X" de Douglas McGregor
Style 5/5	<ul style="list-style-type: none">• le management équilibre les impératifs de production et le maintien du moral des employés.• les résultats intéressants peuvent être possibles
Style 9/9	<ul style="list-style-type: none">• les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels entre managers et subordonnés• la participation de l'équipe à la définition des tâches : le chef est le leader démocratique d'un groupe• l'organisation est l'élément qui structure l'indépendance entre les différents groupes• le style de management voisin de la théorie "Y" de Douglas McGregor

Généralités, le management par situations

Introduction Selon les travaux de Paul Hersey et Kenneth Blanchard, le management est fonction des situations.

Le manager doit donc adapter son style :

- à l'individu auquel il s'adresse
- en fonction de la situation du problème à régler

Il existe donc quatre types de circonstances qui correspondent à quatre états du subordonné. Cet état varie selon les maturités de ce dernier.

Plan Nous aborderons les points suivants :

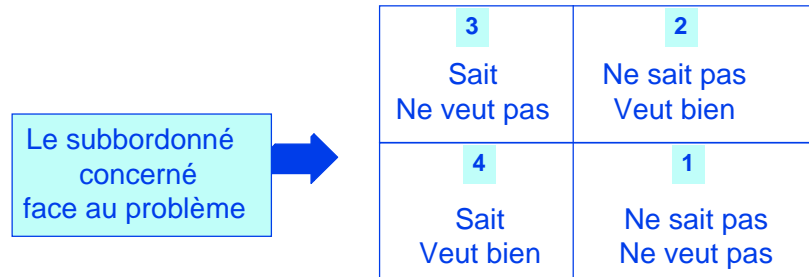
- Les quatre maturités du subordonné
 - Les quatre styles de management
 - Les illusions du manager
-

Les quatre maturités du subordonné

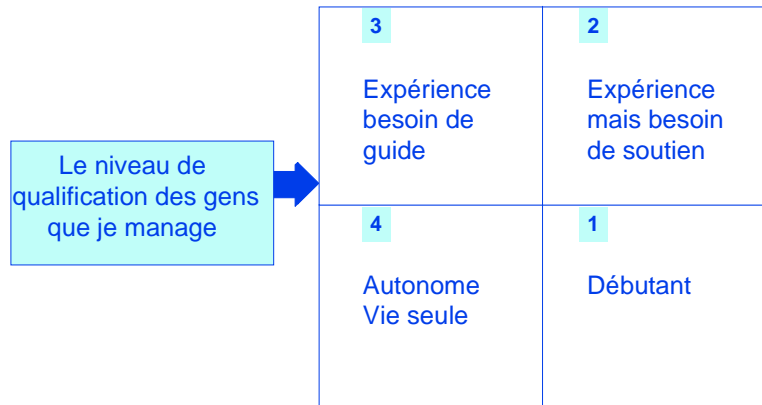
Maturités du subordonné

Les quatre maturités du subordonné face à une activité sont :

- cas 1



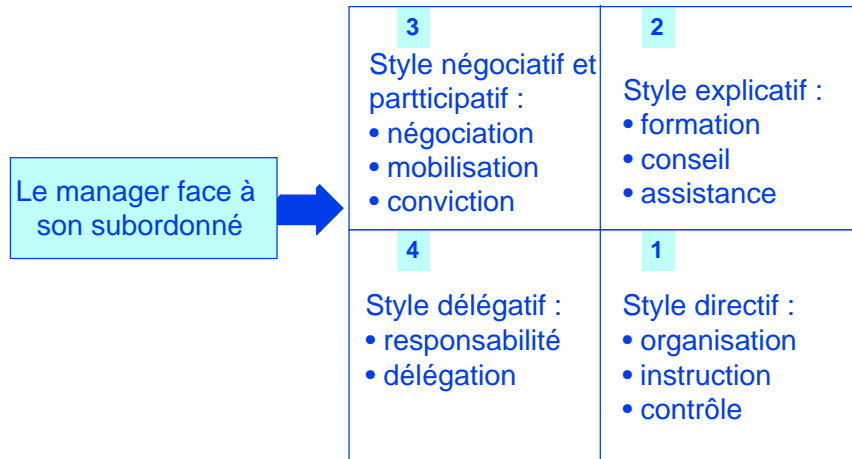
- Cas 2



Les quatre styles du manager

Grille de style de manager

Les quatre styles de manager face à son subordonné et les comportements à adopter sont présentés dans les grilles suivantes.



Commentaires

Selon l'état du subordonné face à une situation, le rôle du manager consiste à adapter son style pour le faire progresser vers l'étape suivante.

Exemple :

Passer de l'étape 1 à 2, ou de 1 à 3 puis de 2 à 4 ou de 3 à 4.

Analyse circonstancielle ou situationnelle

L'analyse circonstancielle ou situationnelle à l'avantage de fournir au manager une grille de comportements simples à adopter face à chaque problème rencontré.

Comportement général du manager

Le manager doit collecter des informations auprès de son collaborateur pour déterminer dans quel état de "maturité" il se trouve dans l'activité proposée.

Remarque :

Le subordonné qui est dans une certaine maturité pour certaines tâches, à un instant donné n'est pas forcément dans la même maturité à un autre moment.

Les illusions du manager

Consonance / dissonance cognitive

Les managers sont comme tout le monde, ils ont leurs croyances et leurs partis pris et ne retiennent souvent de la réalité que ce qui vient conformer leur credo.

Consonance cognitive



Ce qui "sonne" avec ce que l'on sait, qui vient conforter une idée, un sentiment.

Dissonance cognitive

Ce qui est en contradiction avec ce que l'on sait ce que l'on croit...

Attitudes face à des faits dissonants

Face à des faits dissonants, le manager peut adopter les deux attitudes suivantes :

**Renforcement
de la croyance**



L'individu refuse la réalité et interprète le fait en accord avec sa croyance (ou même, il le nie). Il renforce simultanément sa croyance (plus il y a de gens qui pensent comme moi, plus c'est vrai). Ce processus peut se reproduire plusieurs fois jusqu'à ce que...).

**Abandon
de la
croyance**



Brutal et définitif avec, parfois adoption immédiate de la croyance opposée (le cycle recommence).

Ce sujet continue page suivante

Les illusions du manager, Suite

Principales illusions

Le manager peut se créer des illusions telles que :

Quant à ses qualités



"Je suis un bon manager"

Quant à celles de
des autres



"Les gens ne veulent plus
travailler"

Quant à celles de
l'organisation



"Nous sommes les meilleurs,
et de loin"

Quant à celles de
l'environnement



"Si nous ne réussissons pas,
c'est que la conjoncture
est mauvaise..."

Généralités, les cinq styles efficaces de management

Introduction Chaque style manager efficace présente des caractéristiques spécifiques.

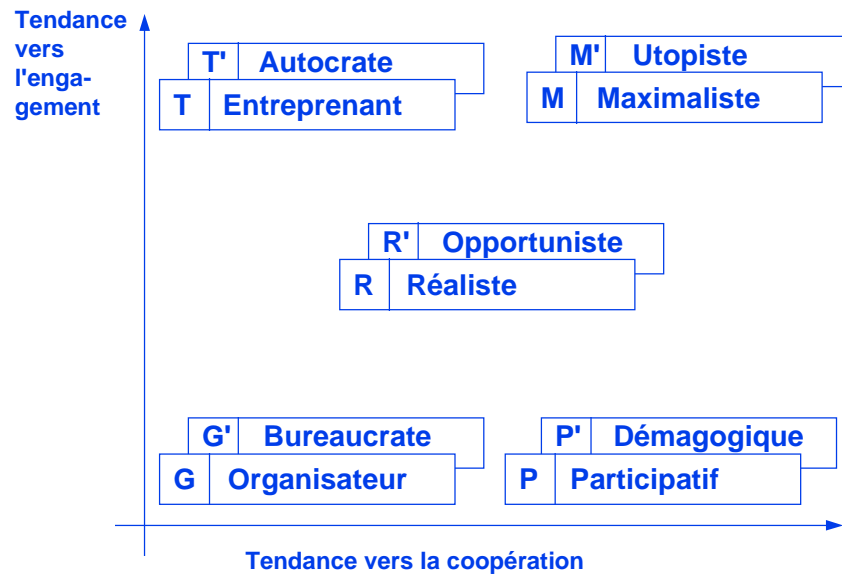
Plan Nous aborderons les points suivants :

- Les dix styles de management
 - Le style organisateur
 - Le style participatif
 - Le style entreprenant
 - Le style réaliste
 - Le style maximaliste
-

Les dix styles de management

Illustration des dix styles

Les dix styles de management définis en fonction de leur degré d'engagement et de coopération peuvent être représentés de la manière suivante :



Cinq styles efficaces

Les cinq styles efficaces de management sont :

- le style organisateur
 - le style participatif
 - le style entreprenant
 - le style réaliste
 - le style maximaliste
-

Le style organisateur

Relations hiérarchiques

Le manager organisateur établit des relations hiérarchiques correctes mais sans plus.

Comportements des subordonnés

Les comportements des subordonnés sous les ordres d'un manager organisateur sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Les subordonnés...

- comprennent bien ce qu'ils ont à faire, savent comment se comporter car la définition des fonctions est claire
 - viennent trouver le manager en cas de problème
-

Influence

Les influences du manager organisateur sont présentées dans le tableau suivant.

Le manager organisateur...

- accepte d'être un peu influencé par ses subordonnés si cela ne remet en cause l'organisation actuelle
 - se permet d'influencer ses subordonnés à l'occasion. Il reste plutôt discret dans l'ensemble, par respect pour l'autre
 - prévoit, organise ne laisse pas jouer les influences du hasard
-

Pouvoir

Le manager organisateur :

- préfère un pouvoir assez dépersonnalisé, des procédures et des règlements prévoient comment on doit et peut exercer le pouvoir, cela permet d'éviter beaucoup d'injustice et d'arbitraire
 - a un statut officiel qu'il estime lui donne des droits et des devoirs qu'il essaie de remplir avec conscience
 - trouve que l'accès au pouvoir doit être prévu et organisé, il entre en compte l'ancienneté et les diplômes mais également l'expérience et les capacités
-

Ce sujet continue page suivante

Le style organisateur, Suite

Traitement des conflits

Le manager organisateur se trouve parfois face à des conflits. Il les traite à partir de procédures de rencontres afin de trouver un accord entre les parties intéressées et régler le conflit.

Le style participatif

Relations hiérarchiques

Le manager participatif n'établit pas de relations hiérarchiques. Les supérieurs et les subordonnés forment une équipe où tout le monde se sent solidaire des résultats de tous.

Il sait renvoyé l'ascenseur pour permettre à d'autres d'accéder aux postes de commande.

Comportements des subordonné

Les comportements des subordonnés sous les ordres d'un manager organisateur sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Les subordonnés...

- comprennent la nécessité de coopérer avec leurs supérieurs
 - savent :
 - donner des conseils utiles
 - apporter l'aide nécessaire
 - maintenir l'esprit de coopération entre tous
 - parlent librement avec leurs supérieurs de problèmes de travail
-

Influence

Les influences du manager participatif sont présentées dans le tableau suivant.

Le manager participatif...

- n'a pas peur d'être influencé et il encourage ses subordonnés à excercer sur lui une forte influence
 - sait d'expérience qu'il n'est pas possible d'influencer les autres sans accepter d'être soi-même influencé
 - encourage ses subordonnés à exercer une forte influence sur lui
-

Ce sujet continue page suivante

Le style participatif, Suite

Pouvoir

Le manager participatif :

- a une notion du pouvoir très spécifique du pouvoir.
Pour lui, c'est l'art de s'adapter aux hommes et aux situations pour donner des ordres qui correspondent aux capacités et aux statuts.
 - veille à garder le pouvoir pour ne pas le laisser prendre par un autre qui n'aurait pas la mentalité coopératrice
-

Traitement des conflits

Le manager participatif se trouve parfois face à des conflits ou désaccords. Il les traite par l'analyse des causes liées à la situation plutôt que celles liées au caractère des gens pour permettre une coopération efficace.

Le style entrepreneurial

Relations hiérarchiques

Le manager entrepreneurial estime que son rôle est de diriger chacun des subordonnés pour qu'il obtienne les meilleurs résultats.

Les relations hiérarchiques sont claires et basées sur la compétence.

Comportements des subordonnés

Les comportements des subordonnés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Les subordonnés...

- ont à cœur de prouver qu'ils sont capables d'assumer leurs responsabilités
 - peuvent influencer le manager, mais dans une moindre mesure
-

Influence

Les influences du manager entrepreneurial sont présentées dans le tableau suivant.

Le manager entrepreneurial...

- aime influencer sur le cours des événements
 - influence ses collaborateurs
-

Pouvoir

Le manager entrepreneurial:

- a le goût du pouvoir, de le prendre et de l'exercer sans fausse honte
 - accède au pouvoir à partir de l'obtention de résultats brillants
 - prend le pouvoir surtout pour faire passer ses idées et ses conceptions
 - exerce le pouvoir de façon juste, les ordres donnés sont "nécessaires"
-

Ce sujet continue page suivante

Le style entrepreneurial, Suite

Traitement des conflits

Le manager entrepreneurial se trouve parfois face à des conflits ou désaccords. Il ne craint pas d'aborder les conflits, il préfère un face à face vigoureux.

Chacun peut s'exprimer directement et dire qu'il n'est pas d'accord. C'est lui qui tranche en définitive.

Le style réaliste

Relations hiérarchiques

Le manager réaliste établit des relations hiérarchiques courtoises, basées sur la confiance et le respect mutuel.

Comportements des subordonnés

Les comportements des subordonnés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Les subordonnés...

- s'enquière fréquemment de ce que le manager désire
 - apportent leurs concours à la réalisation des objectifs communs
-

Influence

Les influences du manager réaliste sont présentées dans le tableau suivant.

Le manager réaliste...

- ne prend jamais de décision importante sans consulter ses collaborateurs
 - n'est pas agressif
 - essaie d'avoir l'influence qu'il peut et laisse chacun avoir l'influence qu'il désire avoir et peut avoir
 - croit au fait que les influences réciproques assurent elles-mêmes l'autorégulation du système
 - choisit parce qu'il était parmi les influents et il est capable de maintenir cette influence
-

Pouvoir

Le manager réaliste:

- a accédé au pouvoir par sa force d'expérience
 - estime que l'exercice du pouvoir est à base de réciprocité
 - le chef donne un ordre mais il apporte, en contrepartie, des facilités pour l'appliquer
 - traite les conflits par une négociation entre les parties intéressées
-

Ce sujet continue page suivante

Le style réaliste, Suite

Traitement des conflits

Le manager réaliste se trouve parfois face à des conflits ou désaccords. Il pense que la négociation entre les parties intéressées est le meilleur moyen de traiter les conflits

Il n'est pas mal vu d'exprimer son désaccord, chacun sait garder la retenue nécessaire.

Le manager réaliste laisse les subordonnés régler leurs problèmes entre-eux, une solution naturelle est trouvée et permet de formaliser les relations au minimum.

Le style maximaliste

Relations hiérarchiques

Le manager maximaliste est une personne qui a eu de bons résultats personnels dans les affaires, mais qui a su en faire obtenir. Il a pensé sa carrière en obtenant des résultats durables plus qu'en cherchant le pouvoir.

Ses responsables hiérarchiques sont des éléments charnières qui permettent de meilleures communications entre tous les membres aussi bien vers le haut que vers le bas que latéralement. Cela permet la coopération de tous pour la réalisation des objectifs.

Influence

Les influences du manager réaliste sont présentées dans le tableau suivant.

Le manager maximaliste...

- estime que plus il y aura d'influence réciproque, plus l'organisation aura d'énergie disponible pour accroître l'efficacité générale
 - permet les influences hors hiérarchiques, chacun à la possibilité de faire passer son idée
 - régule l'ensemble par le système des objectifs
-

Pouvoir

Le manager maximaliste :

- pense qu'il doit exercer un pouvoir utile
 - a accédé au pouvoir par sa force d'expérience
 - estime que l'exercice du pouvoir est à base de réciprocité
 - le chef donne un ordre mais il apporte, en contrepartie, des facilités pour l'appliquer
-

Ce sujet continue page suivante

Le style maximaliste, Suite

Traitement des conflits

Le manager maximaliste se trouve parfois face à des conflits ou désaccords. Il pense que ces derniers sont des phénomènes normaux qu'il convient de les utiliser le plus efficacement possible.

Les désaccords doivent s'exprimer ouvertement, car le choc des idées amène souvent des solutions intéressantes.

Pour les conflits, il s'efforce de chercher les causes réelles du conflit pour bien poser le problème et définir une solution sérieuse.

Généralités, les cinq styles inefficaces de management

Introduction Chaque type de manager a un côté positif et un côté négatif

Plan Nous aborderons les points suivants :

- Le style bureaucrate
 - Le style paternaliste et démagogue
 - Le style technocrate et autocrate
 - Le style opportuniste
 - Le style utopiste moderniste
-

Le style bureaucrate

Relations hiérarchique

Le manager bureaucrate a eu accès au poste de responsabilité par l'ancienneté, automatiquement :

- il vit assez isolé de ses collaborateurs
 - il se replie sur lui-même et manifeste un formalisme bureaucratique
 - il se protège contre les agressions de l'organisation
-

Comportements des collaborateurs

Chacun des collaborateurs ne se croit obligé d'assumer toutes les décisions prises par son organisation. Ils transmettent correctement, mais précisent bien qu'ils ne sont pas l'auteur de la décision, chacun doit prendre ses responsabilités.

Influence

Le manager bureaucrate :

- pense qu'il est peu intéressant de savoir si l'on s'influence les uns les autres
 - se méfie des réseaux qui agissent de façon souterraine
 - n'aime pas qu'un subordonné ait trop d'influence
-

Pouvoir

Le manager bureaucrate a une certaine pudeur vis-à-vis du pouvoir. De manière générale, il en parle peu, peut-être parce que tout est joué d'avance.

Traitement des conflits

Le manager bureaucrate souhaite que le degré d'interaction entre les membres de l'entreprise soit faible, il :

- juge préférable que les gens aient peur de montrer leur désaccord
- fait savoir à tous que chacun doit réprimer ses tendances au conflit

Il y a peu de désaccords, mais c'est en apparence. En effet, parfois il y a de brèves crises violentes sont vite réprimées par chacun.

Le style paternaliste et démagogue

Relations hiérarchiques

Le manager paternaliste et démagogue :

- est soucieux des aspirations du personnel
 - s'arrange pour lui donner satisfaction
 - essaie de créer un bon esprit de coopération afin de faire accepter les contraintes de travail que l'entreprise impose
-

Comportement des subordonnés

Les subordonnés évitent d'être en conflits avec leur patron, même si l'efficacité doit en souffrir.

Influence

Le manager paternaliste et démagogue est très influençable, il craint d'avoir l'air de résister à l'influence exercée sur lui. Certains des collaborateurs parfois en profitent pour faire passer leurs idées, sans que rien n'ait été vraiment discuté ou analysé.

Pouvoir

Pour le manager paternaliste et démagogue le pouvoir est transmis par cooptation et adoption, par un jeu d'alliances et de connaissances :

- il ne parle pas du pouvoir
 - il a peur de parler de commandements et de relations hiérarchiques
 - il fait tout pour satisfaire ses subordonnés
-

Traitement des conflits

Le manager paternaliste et démagogue est très attentif à maintenir un fort esprit d'équipe :

- en évitant tout heurt entre les gens
 - en cherchant à aplanir les difficultés le plus vite possible
-

Le style technocrate et autocrate

Relations hiérarchiques

Le manager technocrate et autocrate a des relations autocratiques :

- il interdit de court-circuiter la ligne hiérarchique et il est soucieux de ses prérogatives
 - il écarte de son équipe ceux qui ne sont pas d'accord avec eux ou qui s'écartent de la ligne tracée
 - il ne comprend pas que les autres ne voient pas la vie professionnelle comme lui
 - il est exigeant et dur et n'aime pas qu'on lui résiste et que les choses n'aillent pas comme il le souhaite
-

Comportements des subordonnés

Les subordonnés ont très peu de contacts avec leur manager et ne cherchent pas en avoir.

Influence

Le manager technocrate et autocrate lutte pour avoir les plus grandes influences sur les gens et le cours des événements.

Il pense que laisser se développer l'influence d'un collaborateur se fait aux dépens de sa propre influence.

Pouvoir

Le manager technocrate et autocrate :

- passe son temps à réfléchir aux moyens de maintenir au pouvoir
- cherche à éliminer ses rivaux
- fait partie de clans qui s'affrontent

Pour garder le pouvoir, il sait qu'il doit faire partie d'une caste.

La qualité essentielle d'une décision est qu'elle soit bonne techniquement.

Traitement des conflits

Le manager technocrate et autocrate ne craint pas les désaccords, qu'ils souhaitent parfois étouffer. Il y a trop d'agressivité dans les relations de travail, parfois il doit trancher pour les uns au détriment des autres. Cela engendre des rancunes qui gênent l'efficacité du travail.

Le style opportuniste

Relations hiérarchiques

Les relations hiérarchiques du manager opportuniste paraissent banales, mais le manager opportuniste est "politique" :

- il pratique souvent la loi de la jungle
 - il organise des coalitions qui se font et défont au gré du temps, c'est une perte de temps au détriment du travail.
 - il fonde l'exercice de son autorité sur le marchandage
Chacun se mesure et fait pression sur l'autre pour obtenir ce qu'il désire, la solidarité supérieur-subordonné est à base de "troc"
-

Comportements des subordonnés

Les subordonnés cherchent à plaire à leur patron car ils ne savent jamais ce qui peut arriver.
Cela ne donne pas une grande efficacité.

Influence

Le manager opportuniste se laisse facilement influencer quand les choses s'empirent.

Traitement des conflits

Le manager opportuniste estime que les compromis restent la meilleure solution dans la pratique. Cela l'amène souvent à ne rien trancher de tout au tout et remettre à plus tard les solutions ennuyeuses.
Il compte sur le temps pour arranger les choses, mais souvent elles ne font qu'empirer.

Le style utopique moderniste

Relations hiérarchiques

Le manager utopique moderniste veut promouvoir un style de relations hiérarchiques trop ambitieuses, cela permet à certains de se révéler et d'autres en souffrent :

- il fait trop facilement confiance a priori, sans être assuré que leur confiance est bien placée
 - il a de nombreuses déconvenues car certains subordonnés en profitent
-

Influence

Les objectifs ne sont pas toujours bien définis une grande liberté est laissée à chacun afin d'exercer son influence comme il l'entend.

Cela crée des tensions importantes dues à une certaine anarchie.

Pouvoir

Le manager utopiste moderniste :

- a un système un peu utopique.
Les collaborateurs souhaiteraient qu'il donne la preuve que ces utopies permettent d'améliorer les résultats.
 - aime expliquer, en termes convaincus, le bien-fondé de leurs théories, mais son idéalisme ne suffit pas à résoudre les problèmes concrets posés par le travail
 - désire davantage promouvoir un style de management exemplaire qu'atteindre des résultats exemplaires, c'est un théoricien
-

Traitement des conflits

Le manager utopiste moderniste affirme aisément que les désaccords doivent être traités au grand jour et que chacun doit dire tout ce qu'il pense. En réalité, il ne cherche pas à résoudre en profondeur les conflits.

Généralités, les théories du management selon N. Maïer et J.A.C Browne

Introduction Le manager doit adopter des attitudes en fonction des circonstances. N. Maïer et J.A.C Browne distinguent donc des pôles de management et des attitudes spécifiques en fonction de ces pôles.

Plan Nous aborderons les points suivants :

- Les pôles de management selon N. Maïer et J.A.C Browne
 - Les attitudes de managers
-

Les pôles de management selon N. Maïer et J.A.C Browne

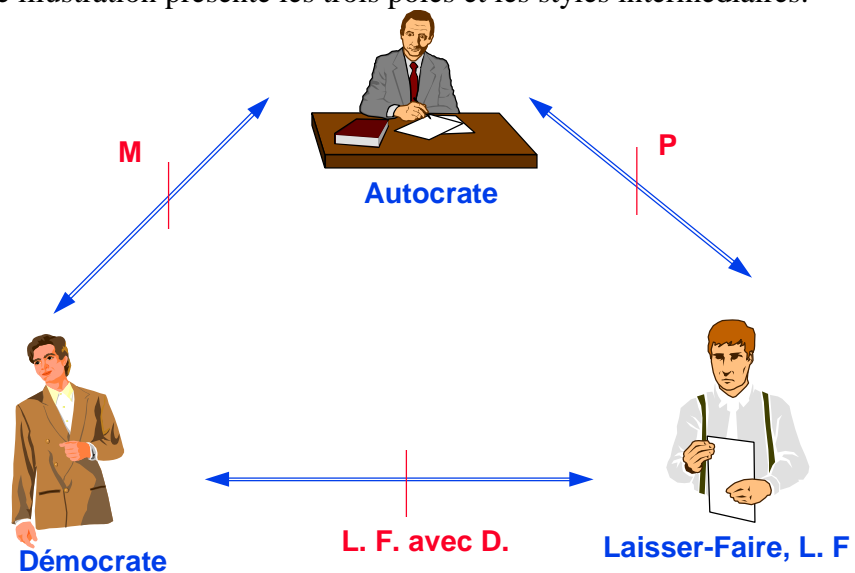
Trois pôles

Selon la théorie de N. Maïer et J.A.C Browne, chaque manager serait plus ou moins influencé par :

- **trois pôles**
 - autocrate
 - démocrate
 - laisser-faire
 - avec des **styles intermédiaires**
 - paternaliste
 - majoritaire
 - laisser-faire avec discussion
-

Illustration

Cette illustration présente les trois pôles et les styles intermédiaires.



Les trois styles intermédiaires sont :

P	Paternaliste
M	Majoritaire
L.F avec D.	Laisser.Faire avec Discussion

Ce sujet continue page suivante

Les attitudes de managers

Autocrate

Le pôle autocrate est constitué de trois attitudes de manager.



Autocrate strict	<ul style="list-style-type: none">• ne délègue rien ,sait tout, décide de tout• n'écoute pas• se veut sévère mais juste• est conservateur (en général)
Autocrate bienveillant	<ul style="list-style-type: none">• est centralisateur conservateur• fait semblant d'écouter et de s'intéresser à ses collaborateurs• pense agir pour le bien de ses collaborateurs• souhaite être aimé
Autocrate incompetent	<ul style="list-style-type: none">• grande volonté de puissance qui se traduit par l'obséquiosité envers ses supérieurs et un souverain mépris pour ses subordonnés• est prêt à tout pour réussir

Démocrate

Le pôle démocrate est constitué de deux attitudes de manager.



Démocrate authentique	<ul style="list-style-type: none">• sait délégué son autorité• reconnaît la valeur de ses subordonnés• sait faire émerger en groupe des solutions qui le concerne
Pseudo-démocrate	<ul style="list-style-type: none">• se sert de "trucs" et de "recettes" pour ressembler à un démocrate authentique• ne possède pas de charisme, ni l'authenticité du démocrate authentique• bon manipulateur s'il n'est pas percé à jour

Ce sujet continue page suivante

Les attitudes de managers, Suite

Incompétent

Le pôle incompétent est constitué d'une attitude de manager.



Laisser-faire	<ul style="list-style-type: none">• transmet les desiderata de ses supérieurs• se laisse influencer• souhaite avoir la paix• renonce à toute autorité
----------------------	--

- transmet les desiderata de ses supérieurs
 - se laisse influencer
 - souhaite avoir la paix
 - renonce à toute autorité
-

