

Plan

Introduction

Partie - 1 - les différents styles de management

I- KURT LEWIN : Dynamique du groupe et styles de Commandement

II- RENSIS LIKERT : Les quatre systèmes de management

III- Douglas MC Gregor: la théorie X et Y

VI- BLAKE et MOUTON : la grille managerielle

V- HERSEY et BLANCHARD: le leadership situationnel

Partie -2- Adaptation pratique : Cas de la Sté DISTRAL Maroc

I- Présentation de la société

II- Questionnaire 1

III- Questionnaire 2

IV- Questionnaire 3

Conclusion

Introduction:

Quand on parle de « management », on pense généralement à la gestion des entreprises, aux stratégies industrielles, aux bilans, ... à des travaux de spécialistes. On oublie alors que dès que plusieurs personnes œuvrent ensemble pour un objectif commun, leur réussite commune est due à un management efficace.

Ce management là, chaque manager doit être capable de l'effectuer avec succès car c'est, et ce sera de plus en plus une grande part de son travail. Le manager possède plusieurs rôles et doit assumer un certain nombre de tâches afin que le management soit efficace.

L'objet de ce rapport n'est pas de présenter les différentes tâches, missions et compétences du manager mais de voir les diverses tactiques qui s'offrent à lui pour mener à bien sa stratégie. Ces tactiques peuvent être regroupées en ce qu'on appelle les formes ou styles de management.

Un style de direction peut être fonction du type d'organisation comme il peut être fonction de la personnalité des dirigeants :

1-Un type de management adapté à la structure de l'entreprise.

Le plus souvent c'est l'impératif d'efficacité et la recherche de profits qui conditionne le type de direction mais certaines entreprises ont également une finalité sociale et les objectifs poursuivis ou bien l'origine des salariés induisent un style de managements différents.

Quant au management des entreprises publiques elles ont souvent pour objectif de servir l'intérêt général ou d'assurer une mission de services publics ce qui marque également leurs organisations. Les caractéristiques qui influent le plus souvent sur le style de direction sont: la taille, le type d'activité (industrie, transport, service,...), le niveau de qualification des salariés, la structure de l'équipe dirigeante, le type d'organisation interne (centralisée, hiérarchisée).

Le management des TPE est spécifique dans la mesure où l'entrepreneur prend seul les risques de départ et décide tout pour son propre compte. Sa stratégie d'Homme est en même temps sa stratégie d'entreprise. Vie professionnelle et privée sont souvent mêlées. Il voit l'avenir à moyen ou court terme. Pour lui une stratégie de sortie serait la cession ou la transmission et son choix de gestion se fera en fonction de cette orientation.

2- un style de direction fonction de la personnalité des dirigeants.

On imagine souvent la direction d'une structure aux mains d'une seule personne. La personnalité du dirigeant rejaillira sur sa façon de diriger. C'est pourquoi il est possible de comparer les organisations en fonction de la personnalité de leurs dirigeants.

Entre le dirigeant de type taylorien et l'entrepreneur d'aujourd'hui, capable de mobiliser autour d'un projet, de déléguer et d'animer, il existe différents styles de comportements.

En effet, malgré l'évolution du droit du travail, qui donne une réelle place au salarié dans la gestion de l'entreprise, bon nombre d'entreprises en reste à un type taylorien de direction et assignent les salariés aux simples rôles d'exécutants.

Le présent rapport tentera dans une première partie de faire un état des lieux des différentes théories et penseurs ayant traité la problématique du style de direction, pour mettre en exergue, dans une deuxième partie, ces théories dans le monde de l'entreprise. Les conclusions auxquelles nous sommes parvenues sont tirées des enseignements de la visite effectuée dans les locaux de la société Distral Maroc sise à Bensouda et des questionnaires remis aux dirigeants de cette société.

Partie – 1

Les différents styles de management

La présente partie sera consacrée à la présentation des travaux des différents auteurs ayant analysé les styles de direction, de commandement ou de management suivant la terminologie adoptée par les uns ou les autres.

Les principaux auteurs qui seront traités ont été d'un grand apport pour la relation entre direction et subordonnés au sein des organisations.

I-KURT LEWIN : *Dynamique du groupe et styles de Commandement*

Pendant que Lewin a accentué l'importance de la théorie, il a aussi cru que les théories devaient avoir des applications pratiques. IL a commencé à appliquer sa recherche à l'effort de guerre, en travaillant pour le gouvernement américain. Ensuite, il a fondé le centre de recherches pour la dynamique de groupe à l'Institut de Massachusetts de Technologie (M.I.T), et a créé les laboratoires Nationaux d'entraînement (N.T.L).

Apport et travaux:

Il a étudié les problèmes de motivation des groupes et des individus, le développement des enfants, ainsi que les caractéristiques de la personnalité.

Parmi ses ouvrages majeurs figurent : Une théorie dynamique de la personnalité (1935), les Frontières dans les dynamiques de groupe (1947), En résolvant les conflits sociaux (1948) et Théorie du champ dans la science sociale (1951).

Au niveau de ses recherches, K. Lewin s'est concentré sur deux questions, à savoir: le mode d'exercice de leadership et la dynamique des groupes.

Style de commandement:

Kurt Lewin va mener plusieurs recherches expérimentales, Il va étudier les groupes humains au travail, et expérimenter différentes hypothèses d'autorité. En soumettant quatre groupes d'enfants, chargés de fabriquer des masques, à trois styles de leadership, Lewin tente de déterminer la manière la plus productive de s'y prendre. Le leadership "laisser-faire" produit des résultats extrêmement peu productifs en ce qu'il favorise la non-coopération entre les enfants. En l'absence du leader, ceux ci ne continuent pas le travail. Au final, on observe une quantité produite peu élevée, avec une faible qualité. Le leadership autoritaire a quant à lui des mérites en terme de quantité produite, mais augmente l'agressivité et les décharges émotionnelles des enfants. En outre, la qualité des masques est très moyenne. Enfin, à l'issue d'un leadership démocratique, où l'on observe que les enfants continuent le travail en l'absence du leader, et où la coopération est grande, la qualité de la production est très nettement supérieure aux expériences précédentes, même si la quantité demeure inférieure au leadership autoritaire.

Ainsi, Kurt Lewin distingue trois modes de l'exercice du Leadership

✚ **Le leadership autoritaire:** se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée fait que les relations entre les différents membres et leur leader manquent de confiance et on peut noter des fois des actes de rébellion ou de défiance ;

✚ **Le leadership démocratique :** s'appuie sur des méthodes semi – directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail;

✚ **-Le leadership du laisser-faire:** ne s'implique pas dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'informations et de consignes de la part d'un leader peu impliqué.

En définitive, ces recherches de Lewin ont démontré la supériorité du mode de **management démocratique** sur d'autres approches du commandement.

Cependant, ces conclusions étaient remises en cause par F. Fiedler de l'Institut de Recherche Sociale de l'université de Michigan, en montrant que la supériorité du leadership démocratique ne peut être confirmée que si certaines conditions se concrétisent, à savoir :

- Les rapports entre le leader et le groupe sont de bonne qualité ;
- Les tâches à accomplir ne sont pas trop structurées ;
- Le pouvoir formel attribué au leader par l'organisation est faible

II-RENSIS LIKERT : Les quatre systèmes de management

IL a établi ses recherches sur des sociétés très importantes dans le monde et ses études ont exactement prédit la performance ultérieure des sociétés.

Apport et travaux:

Les études de Likert peuvent être considérées comme le prolongement des efforts de Mayo et Lewin pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent engendrer des résultats très différents alors que la structure formelle et technologie utilisée sont les mêmes.

Il se consacre surtout à l'étude des rapports entre chefs et subordonnés et cherche toujours à valider ses hypothèses par une expérimentation scientifique à l'aide d'enquête et de tests.

Les quatre systèmes de management:

Likert explique les différences dans les résultats obtenus de l'enquête réalisée auprès des directeurs des diverses compagnies d'assurance sur la vie. Likert découvrit que les managers aux résultats les meilleurs avaient un comportement très différent de celui des managers aux résultats médiocres. Les managers peu performants utilisent généralement des principes classiques, et présentaient les traits communs suivants :

- ✓ Leur conception du commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir
- ✓ Leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle exercé avec autorité.
- ✓ -Ils adoptent les principes de l'OST (travail prescrit, aucune autonomie, salaire au rendement...)

Alors que les managers performants cherchaient à motiver les subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles, Leurs traits communs étaient les suivants :

- ✓ Ils pensaient qu'ils devaient motiver et impliquer leurs salariés en prenant en considération leurs attentes et leurs valeurs personnelles.
- ✓ Leur mode de commandement vise à établir un climat de confiance dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'empathie.

Likert développa alors le principe des relations intégrées comme principe majeur d'organisation. Ce principe veut que toutes les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun, personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience qu'il est utile. Ce principe ne peut être appliqué que par l'établissement de groupe de travail.¹

Likert a essayé d'établir une nouvelle théorie du management assise sur la nature des interactions entre responsable et subordonnés. Supérieur et subordonné ne doivent pas interagir séparément comme un groupe indépendant. Le rôle essentiel du supérieur est d'être le lien avec d'autres groupes où il est participant.

Likert s'est préoccupé de développer des interactions entre les membres du groupe. La participation à la décision, à la définition des objectifs, à la résolution des problèmes au niveau du groupe entraîne une meilleure efficacité, car chacun se sent nécessaire et utile à l'organisation. Grâce aux enquêtes qu'il a menées, Likert a distingué quatre styles de management:

1- Le manager autoritaire exploiteur

Il entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanctions et la distribution de récompenses. Il s'agit ici d'un véritable mode de management par la peur. Psychologiquement, les managers et les employés sont finalement très éloignés. Ce style de management peut générer l'hostilité des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation et donc des conflits sociaux. L'accent n'est absolument pas porté sur l'esprit d'équipe et le rôle des groupes n'est pas envisagé. La prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation, le système de délégation se réduit à sa plus simple expression et les objectifs sont imposés sans être explicités. Un tel mode de management existe toujours et concerne le plus souvent du personnel peu qualifié.

¹ La dynamique des groupes restreints ; Didier Anzieu et Jacques yves Martin ; P U F 12^e édition – Septembre 2000

2- Le manager autoritaire paternaliste

Ce style de gestion est assez proche du précédent même si l'on peut considérer qu'il existe des formes de confiance de type condescendante. Le commandement paternaliste se distingue néanmoins du précédent par des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnés. Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs et le système de motivation et de récompense, particulièrement arbitraire. Pour autant, le dirigeant peut, dans certains cas et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques. Dans une telle organisation, le niveau de performance de l'organisation est singulièrement variable et dépend, pour l'essentiel, de la personnalité et de la culture du propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Finalement, l'influence du système de valeurs s'avère souvent décisif sur le style de commandement adopté.

3- Le manager consultatif

Ce type de manager entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. Il cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites. Ce style de commandement se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise. Les différentes expériences réalisées et visant à introduire un mode de management participatif s'inscrivent pleinement dans cette logique.

4- Le manager participatif

Il introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent de véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le mode de management cherche à expliciter les buts à atteindre, le projet de l'entreprise.

Pour autant, cette approche préconisée par Likert présente également des limites pas toujours clairement perçues par les promoteurs des modèles de management fondés sur l'autonomie et la prise d'initiative des personnes. En effet, une telle conception du management suppose chez les collaborateurs une capacité de prise de recul, d'abstraction, de créativité qu'ils n'ont pas toujours et peut, comme le montrent certaines expériences récentes, être source de stress et d'implication excessive.

Cette typologie s'appuie sur des recherches effectuées auprès des employés de grandes compagnies américaines. Likert développe l'idée que les organisations fondées sur du travail prescrit, dont le management est centré sur des tâches, reposent pour l'essentiel sur une conception taylorienne du travail globalement moins efficace.

A contrario, les entreprises qui adoptent un mode de leadership orienté sur les hommes et la compréhension des relations semblent plus performantes. L'objectif ici est de développer des groupes de travail performants par la recherche d'une cohésion d'ensemble, le mode de management est axé principalement sur le développement des personnes et des groupes. Enfin, Likert met également en avant la participation aux décisions comme critère clé ainsi que la priorité accordée à la réalisation d'objectifs davantage qu'aux méthodes utilisées.

Selon Likert, c'est le management participatif qui est le plus efficace. Il est partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d'objectifs par le groupe. « Favoriser l'interaction entre les individus doit permettre de faciliter la résolution des problèmes au niveau du groupe, et de faire fonctionner l'organisation sur une base d'influence mutuelle plutôt qu'à partir d'un réseau formel de relations »².

² Psychologie dynamique , les relations humaines. Kurt Lewin ; P U F 1964

III- Douglas MC Gregor: la théorie X & Y

Douglas McGregor commence par remarquer qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management ou de direction, et que par conséquent *"nous sommes loin de nous rendre compte du potentiel que représentent les ressources humaines recrutées pour l'industrie."*³

Pourtant Douglas McGregor remarque que chaque acte de management repose sur *une théorie* et que jusqu'à présent, la théorie implicite utilisée par la grande majorité des entreprises, a été bâtie sur des principes classiques de l'organisation du travail. Ces principes traditionnels ne se révèlent pas bons dans de nombreuses circonstances :

- ils dérivent des modèles (armée, Eglise,...) qui sont éloignés des entreprises actuelles
- ils souffrent d'ethnocentrisme dans le sens où ils ignorent l'influence du milieu
- ils retiennent des suppositions sur le comportement humain "qui ne sont au mieux que partiellement vraies"

Les principes traditionnels tournent autour du concept central qu'est l'autorité, vue comme le moyen indispensable de contrôle et d'influence pour la direction des hommes. Or d'après Douglas McGregor, l'autorité n'est qu'une forme de contrôle parmi d'autres (comme la contrainte physique, la persuasion, l'autorité du savoir) et dont l'efficacité dépend certes des sanctions possibles (condamnations, renvois...) mais aussi des contre-mesures possibles (sabotage, révolte, inertie,...). L'autorité ne devrait donc pas être le moyen exclusif de la direction des hommes.

McGregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Nous pouvons à ce propos citer une phrase de son livre : 'Derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes'.

Théorie X et Y:

Développées en 1960, ces deux théories sont issues d'observations empiriques, à l'intention des dirigeants. Selon Mc Gregor la manière dont une organisation est dirigée est le

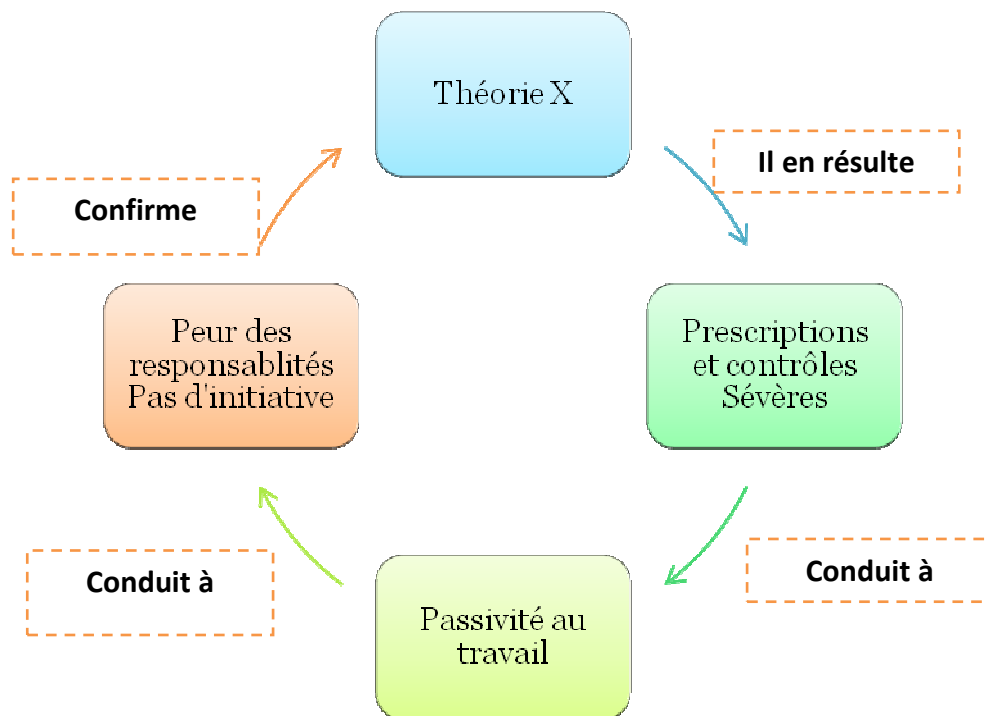
³ La dimension humaine de l'entreprise; Douglas Macgregor ; Ed. Gauthier-Villars 1969

résultat des convictions de ses dirigeants sur la nature humaine et le comportement des hommes.

Théorie X :

Fondée sur les principes suivants :

- ✓ l'employé n'aime pas travailler. Il est improductif s'il n'est pas surveillé, ne travaille que sous la contrainte;
- ✓ L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, l'effort, et fait tout pour l'éviter;
- ✓ A cause de l'hypothèse 1, il faut contrôler, diriger, contraindre, menacer et sanctionner ;
- ✓ L'individu moyen préfère être dirigé, fuit les responsabilités, montre peu d'ambition, cherche la sécurité avant tout.



Douglas McGregor appuie son argumentation en fondant son analyse sur la hiérarchie des besoins développée par le psychologue A. Maslow afin d'expliquer les insuffisances de la théorie X autant que les limites de son bien-fondé. Il résume la motivation de l'homme de la manière suivante: *"L'homme est un animal qui a des besoins, aussitôt qu'un de ses besoins est satisfait, un autre apparaît à sa place. Ce processus est infini. Il se déroule de la naissance à*

*la mort. L'homme fait un effort continuel, ou travaille, si vous voulez, pour satisfaire ses besoins."*⁴

Selon Douglas McGregor, *"l'homme est un animal de désir - dès qu'un de ses besoins est satisfait, un autre apparaît à la place. Ce processus est sans fin. Il perdure de la naissance à la mort. L'homme poursuit continuellement ses efforts... pour satisfaire ses besoins."* Etant donné qu'une majorité d'entreprises modernes - à l'époque - pourvoyait relativement bien aux besoins à la fois physiologiques et de sécurité des dirigés, McGregor a insisté sur la satisfaction des besoins sociaux, égoïstes et d'accomplissement de soi comme facteurs de motivation. *"A moins qu'ils n'aient la possibilité de satisfaire ces besoins de haut niveau dans le travail, les gens seront insatisfaits ; et leur comportement reflétera ce manque"* affirme Douglas McGregor. Par conséquent, si l'encadrement se focalise sur la satisfaction des besoins physiologiques, il y a peu de chances que les récompenses distribuées soient efficaces, la seule solution possible étant alors la menace de punition.

La théorie X (ou "théorie de la carotte et du bâton") n'est valable que lorsque les besoins d'ordre inférieur ne sont pas satisfaits. *"La direction ne peut pas donner à l'homme le respect de soi, le respect de ses camarades, ni satisfaire les besoins de plénitude. On peut créer des conditions qui encouragent l'homme à chercher par lui-même de telles satisfactions, ou on ne s'y prête pas et on le frustre."*

En rendant possible la satisfaction des besoins élémentaires, la direction se trouve alors dans une situation complexe, elle ne peut plus employer les moyens de contrôle cités par la théorie X : récompenses, promesses, stimulants, menaces et autres moyens de contraintes. La direction et le contrôle ne sont pas propres à fournir des motivations parce que les besoins humains sur lesquels ils s'appuient, n'ont que peu d'importance.

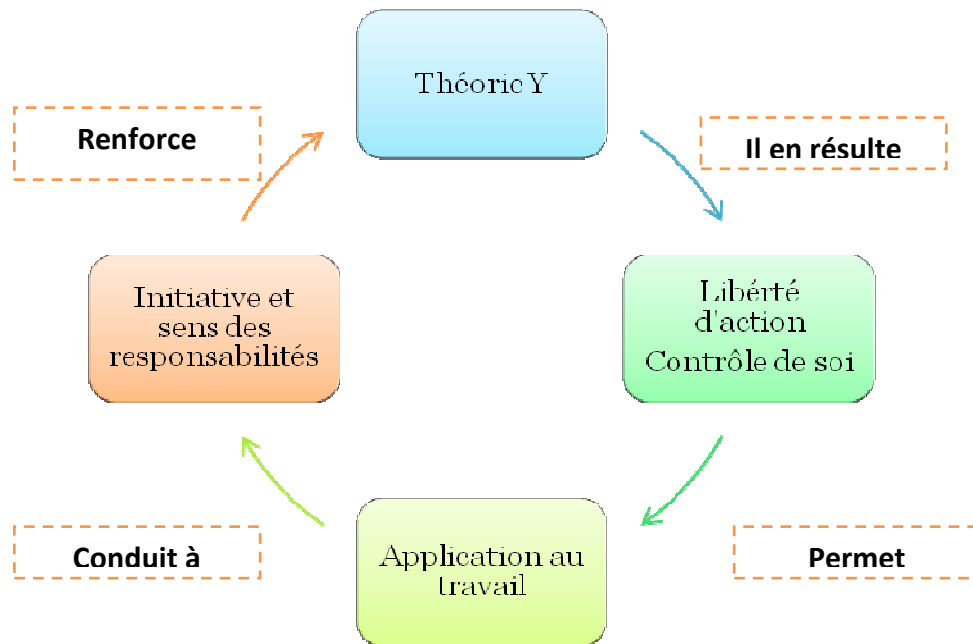
Faisant un parallèle entre la situation d'un enfant et celle d'un adulte, Douglas Mc Gregor affirme que la stratégie directoriale traditionnelle lorsqu'elle se sert de la direction et du contrôle est inadaptée dans le cas d'une organisation évoluée. La théorie X en tant que théorie de stratégie directoriale doit laisser la place à une stratégie d'adaptation sélective, permettant de prendre en compte de manière plus pertinente les évolutions de l'environnement.

Théorie Y :

Fondée sur les principes suivants :

⁴ La dimension humaine de l'entreprise; Douglas Macgregor ; Ed. Gauthier-Villars 1969

- ✓ L'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail, ce dernier peut-être perçu dans certains cas comme une source de satisfaction.
- ✓ Le contrôle externe et la menace de punition ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile, l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail.
- ✓ Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu. La plus importante de ces récompenses est celle de la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, qui peut s'obtenir directement au travers de l'atteinte de ces objectifs.
- ✓ L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais également à rechercher des responsabilités.
- ✓ Beaucoup d'hommes sont capables de faire preuve de créativité dans une organisation.
- ✓ Il est rare que toutes les potentialités intellectuelles d'un individu moyen soient totalement utilisées.



La théorie Y est contraire à la théorie X, dans la mesure où elle insiste sur les notions de participation, responsabilité et motivation prenant en compte les évolutions sociétaires. La théorie Y est basée sur le principe selon lequel l'efficacité du dirigeant est en grande partie fonction de son aptitude à créer un climat permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

VI- BLAKE & MOUTON : la grille managerielle

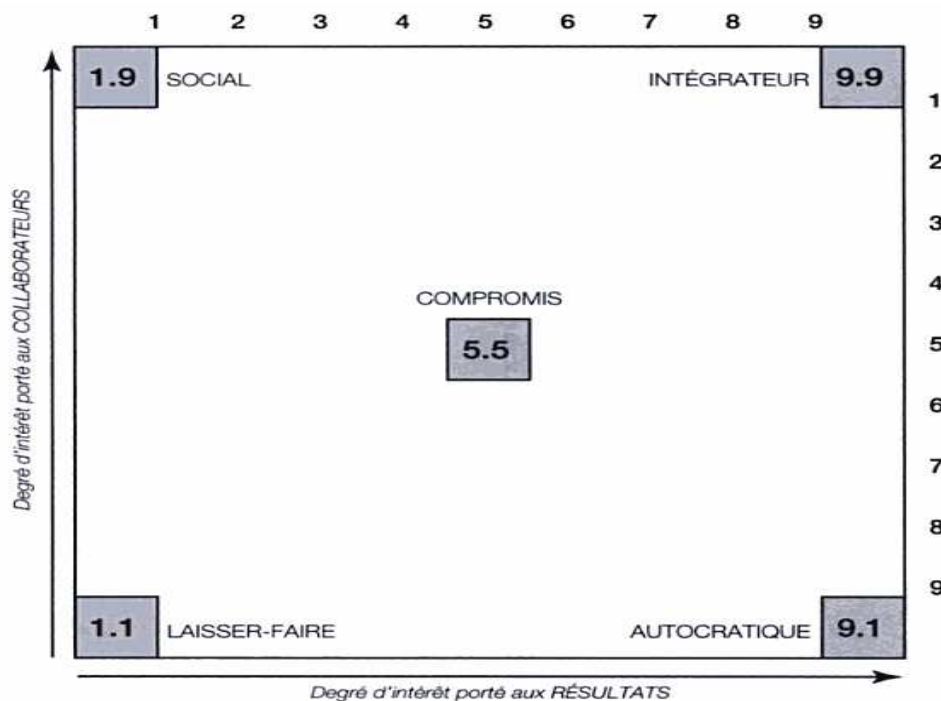
Robert R. Blake et Jane Srygley Mouton ont travaillé ensemble au département de la psychologie de l'Université de Texas pendant les années 1950 et 1960. Ils sont connus pour le développement de la "Grille" Directoriale comme une structure pour comprendre le comportement directorial à l'origine.

Dans le contexte universitaire, lors des années de l'après guerre 39-45, les recherches menées par l'université de l'Ohio aboutissent à classer les comportements managériaux sur deux axes :

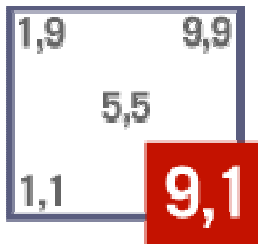
-Les comportements de considération: le leader est sensible à ses subordonnés, respecte leurs idées et émotions, et établit une confiance mutuelle.

-Les comportements liés à la structure : le leader est centré sur la tâche. Il oriente et dirige le travail des subordonnés vers l'atteinte et l'accomplissement des objectifs.

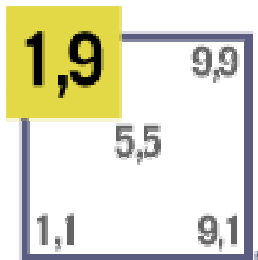
C'est à cette inspiration que se rattachent Robert R. Blake et Jane S. Mouton. L'un étant médecin et l'autre psychologue, ces deux chercheurs publient dès 1964 une première grille représentant les divers comportements du manager. (Les deux dimensions du management, Editions d'Organisation, 1972).



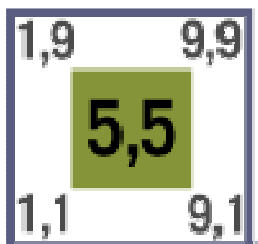
Se fondant sur leurs observations, ces deux psychologues d'entreprise recensent cinq styles différents. Et s'inscrivant dans la mouvance des travaux de l'Université d'Ohio, la grille de Blake et Mouton est certainement l'un des modèles de comportement du leader le plus connu. Développée d'abord en 1964, puis mise à jour quatre fois depuis, la grille est divisée en quatre-vingt-neuf cases (9 * 9) qui représentent chacune une combinaison unique d'intérêt pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure). Blake et Mouton ont décrit cinq de ces combinaisons.



⁵**Le style 9.1:** Le leader s'investit surtout dans l'organisation matérielle et cherche à réunir les conditions optimales pour obtenir les résultats exigés. Ce style est souvent décrit comme « directif », car l'organisation n'est pensée qu'à travers les choses et les hommes doivent simplement s'y conformer. (Taylor).

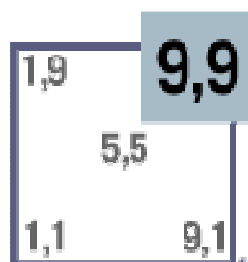


Le style 1.9: Le leader s'investit surtout dans la relation humaine, et cherche à obtenir un niveau de motivation élevé. Recherche de la confiance, de la sympathie, de la compréhension mutuelle. Le leader accorde une grande attention aux besoins des employés et cherche ainsi à obtenir un bon climat.

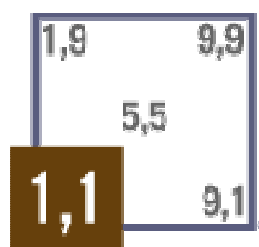


Le style 5.5: Le leader cherche à équilibrer les impératifs de la production et le maintien du bon moral des employés. Les exigences sont modulées et modérées.

⁵ <http://www.keyros.net/article-1743577.html>



Le style 9.9: Souvent décrit comme le style du « catalyseur ». C'est celui du meneur d'hommes qui s'investit à fond aussi bien du côté de l'organisation que du côté des relations humaines. C'est aussi le style qui exige le plus du leader. Le travail est accompli par des hommes responsables selon des exigences élevées. Les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuel.



Le style 1.1: Un effort minimum suffit pour obtenir des résultats et maintenir l'adhésion du personnel. Parfois décrit comme le style du leader "basse pression", comme une sorte de contre-exemple de ce que doit être le manager. En fait, dans l'esprit des auteurs, il s'agit toujours de leaders dignes.

En fonction du critère qu'ils retiennent dans leur recherche - la promotion hiérarchique du manager - Blake et Mouton considèrent le style 9.9 comme le plus efficace s'il est le style dominant de l'intéressé; il peut utilement se compléter de temps à autre par les styles 9.1 ou 5.5 en tant que styles complémentaires.

Selon leur conception, l'efficacité du leadership s'accroît en fonction d'une diagonale allant de 1.1 à 9.9.⁶

⁶ la troisième dimension du management ; R.R.Blake, J.S.Mouton ; Traduit par Michel et Evelyne Jacquard.Ed d'organisation 1987

V- HERSEY & BLANCHARD: le leadership situationnel

Après avoir classé les styles de management d'après les hommes (Blake et Mouton), d'après la société (Mc Gregor), et les structures d'entreprises (Rensis Likert), Hersey et Blanchard, classent les styles en fonction des situations à traiter.

Les deux auteurs que nous présentons revêtent une importance certaine de par leur succès dans les milieux du management. Leur positivisme est très séduisant ; il s'agit d'évaluer le management et l'adaptation du style du dirigeant aux situations qu'il doit traiter. Autrement dit, nous pouvons dire que tout d'abord, le niveau de performance d'un collaborateur dépend en grande partie du style de management que le responsable adopte à son égard. De plus, il n'existe pas de style de management idéal mais des styles adaptés à la situation. En effet, il s'agit de mettre en pratique « le bon style au bon moment dans le bon contexte permet de minimiser l'effort à produire ».

Le modèle situationnel de Hersey et Blanchard se fonde sur la part de comportement axé sur la sociabilité (de soutien) et sur la fixation des tâches (directif) que, dans une situation, un leader adopte envers ses subordonnés. En retour, la proportion de l'un ou l'autre comportement se fonde sur la volonté que montrent les subordonnés à effectuer les tâches requises.⁷

Le modèle proposé par ces deux auteurs s'articule autour de comportements instrumentaux et de comportements relationnels.⁸

Les comportements instrumentaux ont pour but d'organiser et de définir les rôles des individus membres de son équipe. Le «leader » explique à chacun les activités qui lui incombent, à quel moment, où et comment. Le comportement instrumental définit une structure d'organisation, formalise les procédures de communication et spécifie les modes opératoires

⁷ Management des organisations. Don Hellriegel- John W. Slocum. 2è édition ; Nouveaux Horizons ; de boeck

⁷ <http://home.nordnet.fr/~sdelbecque/cour/herseyb.htm>

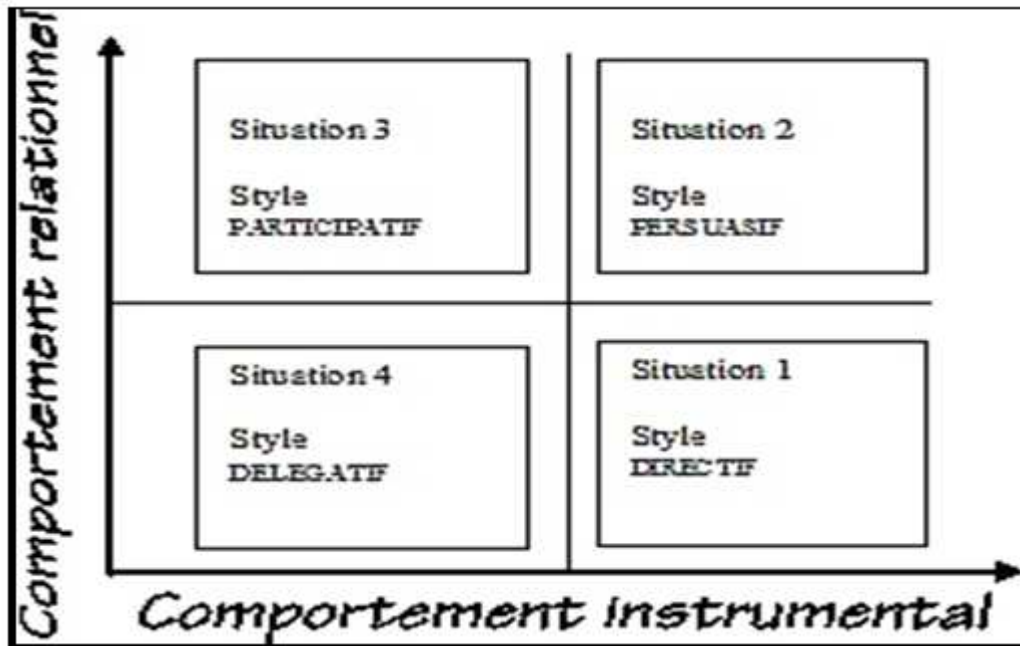
pour accomplir les tâches ou encore définit des indicateurs de performance et des normes à observer.

Les comportements relationnels embrassent toutes les relations personnelles entre le leader et les membres de son groupe. Par ces relations, on cherche à obtenir ou à modifier certains comportements. Le modèle de Hersey et Blanchard se comprend par la cybernétique. La cybernétique se définit comme la science ou l'art du gouvernement. C'est une pensée qui conçoit l'action à l'intérieur d'un système. En matière de relation, le système se compose du comportement du collaborateur, du comportement à obtenir, de la mesure de l'écart entre les deux comportements, et de l'action du leader pour modifier le comportement du collaborateur. Cette vision mécaniste n'empêche pas qu'on parle de comportement relationnel. On exprime des sentiments ou encore on « régule » tous les comportements de communication interpersonnelle qu'elle soit de groupe ou d'individu à individu.

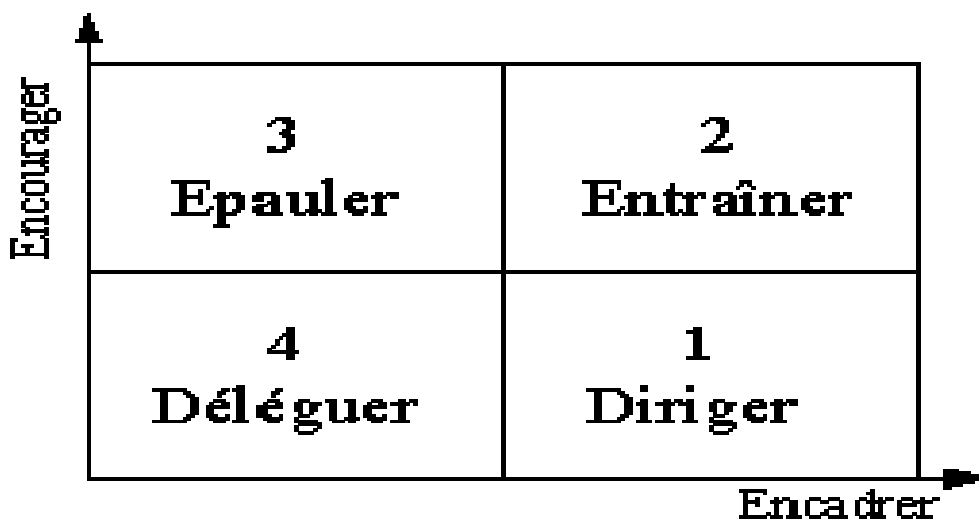
On obtient quatre situations types, caractérisées par des degrés de maturité ou degrés d'autonomie. Le manager devra adopter un style plus instrumental si les acteurs ont peu de compétences techniques. En revanche, il aura un style plus relationnel avec des acteurs très compétents. Lorsque le manager se rendra compte que les acteurs arrivent à entretenir de bonnes relations entre eux et avec le reste de l'entreprise, le leader pourra se désinvestir de la partie relationnelle et sera "déléгатif".

Ces degrés de maturité sont toujours définis *en fonction d'une activité spécifique*. Une personne ou un groupe ne peut pas être considéré globalement comme mûr ou comme manquant de maturité. Le regard de Hersey et Blanchard se porte sur les situations, sur les activités spécifiques. Il ne se porte pas sur les personnes en tant que telles. Les situations progressent de 1 à 4. A ces quatre situations types correspondront quatre styles de management. Soit en figure:⁹

⁹ www.observatoiregrh.uqam.ca



Ce même schéma est symbolisé par Hersey et Blanchard dans le schéma ci-dessous:



Un individu, dans un domaine donné et au fur et à mesure de son apprentissage, va successivement requérir chacun des styles de management suivants:

a- Management très encadrant, peu encourageant

Dans le domaine considéré, la personne encadrée a tout à apprendre. Elle est généralement motivée pour découvrir quelque chose de nouveau mais a besoin d'être **dirigée** pour acquérir des compétences et des réflexes qu'elle n'a pas encore.

b- Management très encadrant, très encourageant

L'enthousiasme des débuts a tendance à s'éteindre. Pourtant le collaborateur a encore besoin de guides et aussi de motivations pour l'entraîner.

c- Management peu encadrant, très encourageant

Le collaborateur commence à acquérir une certaine autonomie. On peut lui confier un certain nombre de tâches mais il faut encore souvent l'épauler.

d- Management peu encadrant, peu encourageant

La personne encadrée a atteint le niveau d'autonomie où la délégation complète de l'activité est possible. Dans certains cas, on peut même se passer de la féliciter lorsqu'elle arrive à s'auto-satisfaire (niveau 4 de la pyramide de Maslow).

Ainsi selon Hersey et Blanchard, le style de leadership approprié dépend du niveau de maturité des subalternes dans la situation donnée. Cette maturité est évaluée à partir des critères suivants:

- Leur besoin d'accomplissement
- Leur volonté de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation
- Leur compétence

En fonction de la maturité du subalterne, le leader sera parfois plus directif (dirigé sur la tâche), parfois plus supportant (dirigé sur la personne). Le tableau suivant présente les liens suggérés.

Degré de maturité des subalternes		Style de leadership approprié
Faible	→	Directif - Très centré sur les tâches - Peu centré sur les relations
Moyen	→	Supporter (Coach) • Très centré sur les tâches • Très centré sur les personnes
Élevé	→	Participatif - Peu centré sur les tâches - Très centré sur les relations
Très élevé	→	Répartiteur - Peu centré sur les tâches - Peu centré sur les relations

Tableau 1: Théorie situationnelle du leadership (Hersey et Blanchard)

Après avoir passé en revue, les principales théories ayant abordé le sujet du style de management, nous allons essayer à travers un travail effectué sur la branche de la peinture au Maroc et particulièrement la distribution en la personne morale de la société DISTRAL; de faire le lien entre ces théories et la réalité vécue au sein de cette société.

Partie -2-

Adaptation pratique : Cas de la Sté DISTRAL

¹⁰La branche de la peinture a le vent en poupe. En effet, avec l'essor de l'immobilier, cette branche connaît un essor sans pareil. De l'année 2000 à la fin de l'année 2008, ce secteur croît à un rythme annuel moyen entre 3 et 4 % selon les professionnels. Il faut dire qu'il y a une forte corrélation entre le secteur de l'immobilier et celui de la peinture. Il absorbe près de 80% des produits de secteur. D'ailleurs, quand l'immobilier a connu un certain ralentissement des chantiers, cela s'est répercuté automatiquement sur le secteur de la peinture. En 2009, l'activité a tout bonnement stagné. Mais il n'en reste pas moins que l'essor du secteur est réel et la concurrence y bat son plein surtout entre les plus grandes sociétés qui détiennent près de 90% du marché. Il s'agit de Akzo nobel, Distral, Colorado; Prodec; Arcol, BHF et Chimicolor.

L'enquête menée dans le cadre de ce travail, porte sur le fonctionnement d'une société de dimension internationale implantée au Maroc depuis les années 90, en l'occurrence la société DISTRAL spécialisée dans la distribution des produits de peinture.

Les données qui suivent sous forme de paragraphes, illustrent la manière et le style de management adopté par la société ; deux niveaux d'analyses sont nuancés, l'un touche les employés et l'autre porte sur le travail des collaborateurs et cadres.

Des questionnaires détaillés auprès de ces deux niveaux ont été effectués pour nous en approcher le plus possible et de tirer les conclusions adéquates quand à leur style de management.

¹⁰ Revu : économie entreprise. Les 500 édition 2010 p.158-159

I- Présentation de la société

Distral Maroc – 10120 Rabat
avenue Hassan II, km.5, 500. Lot. Vita2



Distribution de peintures. Certification ISO 9001/2000 (2003).

Informations Générales

Date de création	1997
Effectif	160
Forme juridique	S.A
Type d'entreprise	Siège
Numéro d'enregistrement	06140394
Patente No.	25500055
Capital actions émis	12 000 000 MAD
Chiffre d'affaire(2009)	Plus de 200 millions MAD

Dirigeants et conseil d'administration

Président: M. Mohamed Lazrak

Administrateur: M. Benachir Benfaida

Administrateur: M. Hassan Benfaida

Administrateur: M. Lahcen Chatir

P.d.g.: M. Mohamed Lazrak

Directeur Fin. : M. Eltifi Benhmida

Dir. Commercial : M. Redouane Essakhi

Qui nous sommes et comment nous travaillons?



Nos valeurs d'entreprise¹¹

- ✚ Concentrer en priorité notre attention sur l'avenir de nos clients
- ✚ Soutenir l'esprit d'entreprise
- ✚ Développer les talents de nos collaborateurs
- ✚ Faire preuve de suffisamment de courage et de curiosité pour nous remettre en question
- ✚ Faire preuve d'intégrité et assumer la responsabilité de nos actes

Nos responsabilités

- ✚ DISTRAL s'engage à créer de la valeur à long terme pour ses clients, actionnaires, collaborateurs et pour la société civile, en reconnaissant que la génération de bénéfices durables est essentielle pour sa pérennité.
- ✚ Notre travail visera à contribuer à la réussite de nos clients. À cet égard, il nous incombe de fournir à nos clients des produits et services porteurs de valeur en termes de prix et de qualité, et conformes à des normes élevées en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement.
- ✚ Nous assurerons à nos actionnaires des retours sur investissements compétitifs. À cet égard, il nous incombe de prendre en compte les attentes de nos investisseurs.

Principe de libre Entreprise

- ✚ L'Entreprise entend répondre aux besoins de ses clients d'une façon plus rapide et plus compétente que nos concurrents.

Intégrité dans la conduite des affaires

- ✚ Toutes les transactions exécutées doivent être enregistrées de manière précise et complète, conformément aux principes comptables de l'Entreprise et à la législation locale, et peuvent faire l'objet d'audits.

L'environnement

¹¹ Code de conduite de la Sté DISTRAL

- ✚ DISTRAL protège l'environnement en empêchant ou en minimisant l'impact de ses activités et produits sur l'environnement et ce, grâce à des principes spécifiques de conception, de fabrication, de distribution et de mise au rebut.
- ✚ DISTRAL entend généraliser le plus possible le souci de l'hygiène, de la sécurité et de la protection de l'environnement à nos fournisseurs et clients et ce, au travers un système de gestion de la sécurité des produits tout au long de leur cycle de vie.

Communication transparente

- ✚ Ouverture, intégrité et fiabilité permettent d'entretenir une communication bilatérale et ouverte entre collaborateur et supérieur sur tous les aspects de l'environnement de travail.
- ✚ En principe, tous les collaborateurs sont encouragés à discuter de ces questions avec leur supérieur hiérarchique immédiat ou, lorsque la communication avec le supérieur hiérarchique immédiat est limitée, avec le supérieur hiérarchique direct de leur supérieur.

L'égalité des chances

- ✚ Nous nous engageons à établir un milieu de travail agréable pour nos collaborateurs. à cet égard, il nous incombe de recruter et d'assurer la promotion de nos collaborateurs sur le seul critère de leur adéquation avec le poste à pourvoir, d'œuvrer à leur épanouissement individuel et professionnel et de créer un milieu de travail sûr et sain. Il nous incombe également d'interdire le harcèlement ainsi que le travail des enfants sous quelque forme que ce soit.
- ✚ Les directeurs et responsables de DISTRAL sont tenus de démontrer la souplesse nécessaire face aux différences en présence, en termes d'ambition personnelle, de culture ou d'intérêts professionnels. Ils doivent considérer la gestion de ces différences comme un de leurs défis à relever.

UN environnement de travail sain

- ✚ DISTRAL crée un environnement de travail sûr et sain afin de prévenir toute nuisance ainsi que de protéger la santé de tous ses collaborateurs et autres parties prenantes. à cette fin, des programmes et des règles d'hygiène et sécurité applicables sont en place sur toutes les agences. Il incombe à chaque collaborateur de se conformer aux règles d'hygiène et sécurité en vigueur.

Participation à la société civile

- ✚ DISTRAL laisse à chaque collaborateur la liberté de créer ou de rejoindre l'organisation civile de son choix (incluant un syndicat) et respectera ce droit.
- ✚ DISTRAL ne conditionnera pas l'embauche du collaborateur à l'appartenance ou non d'un syndicat.
- ✚ DISTRAL ne licenciera pas ou ne créera pas de préjudice à l'encontre d'un collaborateur uniquement pour son appartenance à une organisation syndicale.

Participation à la vie politique

- ✚ DISTRAL encourage ses collaborateurs à jouer un rôle actif dans la vie de la société civile, et notamment de prendre part aux activités de partis politiques et aux élections à des fonctions électives.

Protection des données personnelles

- ✚ DISTRAL reconnaît l'importance de la protection des données individuelles et s'engage dans le cadre de son Code de conduite dédié à la protection de ces données.
- ✚ Les données personnelles incluent le nom, l'adresse du domicile, le numéro de sécurité sociale, les appréciations des évaluations (P&D Dialog), etc.

Dialogue sur la Performance et le Développement

- ✚ Le Dialogue sur la performance et le développement (P&D Dialog) est le programme d'évaluation de la performance mis en place par DISTRAL. Ce programme dote notre Entreprise, au niveau national, d'une procédure, d'une terminologie et d'outils communs. Il focalise par ailleurs tous les collaborateurs et directeurs sur un dialogue continu sur la performance et le développement.

Les tâches du chef d'agence¹²

Rattachement: (voire annexe1: organigramme de la Sté)

Hiérarchique : directeur commercial

A sous son autorité: chef de vente, représentants commerciaux, formateur, comptable, secrétaire et gardien.

Raison d'être:

Assurer la gestion de l'agence au niveau humain matériel et financier.

Autorité:

- ✓ Programmation des livraisons-
- ✓ Accord sur les avoirs
- ✓ Accord sur les escomptes de règlement après validation du DAF
- ✓ Accord sur les propositions d'ouverture de compte

Responsabilités:

- ✓ Participer avec la direction commerciale à l'élaboration, la mise à jour et l'application des procédures de qualité.
- ✓ Elaborer et proposer à la direction commerciale les budgets financiers et humains
- ✓ Elaborer et proposer à la direction commerciale les objectifs de l'équipe de l'agence
- ✓ Assurer la mise en œuvre de la politique commerciale dans la région géographique couverte par l'agence
- ✓ Assumer l'organisation, l'animation de la force vente et la réalisation des objectifs commerciaux
- ✓ Organiser le programme de tournée hebdomadaire des représentants-
- ✓ Suivre les ventes par secteur et par représentants-
- ✓ Suivre l'exécution des commandes
- ✓ Suivre les réclamations des clients
- ✓ Animer la force de vente autour des objectifs commerciaux
- ✓ Gérer le personnel
- ✓ Supporter l'équipe commerciale auprès des clients
- ✓ Supporter l'équipe commerciale pour réaliser le recouvrement
- ✓ Encadrer et motiver l'équipe commerciale
- ✓ Collecter, analyser et rendre compte à la direction commerciale:
 - Des réalisations de la force de vente
 - De l'activité de la concurrence

¹² Fiche de fonction, livre de qualité DISTRAL

- ✓ Proposer à la direction commerciale des actions relatives à la promotion des ventes

Compétences requises:

- ✓ Compétence technique
- ✓ Compétence commerciale
- ✓ Compétence en gestion des ressources humaines et management de la qualité
- ✓ Atouts relationnels

II-Questionnaire-1

1. - L'un de vos collaborateurs, excellent, mais un peu sournois, murmure dans les couloirs qu'il piquerait bien votre place...

- a) Vous lui dites : « J'ai entendu dire que vous vouliez être manager, si c'est vrai, parlons-en. »
- b) « Vous avez du potentiel, souhaitez-vous que j'en parle au DRH, afin de vous aider à devenir manager ? »
- c) Vous fixez au « félon » des objectifs quasi intenable pour lui apprendre...
- d) Vous êtes inquiet, car les conflits vous horripilent.

Réponse : b

2. - Votre équipe est la plus performante de l'entreprise en productivité et qualité :

- a) Vous félicitez vos collaborateurs et leur demandez ce que vous pourriez faire ensemble pour continuer dans cette voie.
- b) Vous organiser des sorties ou des réceptions à leur honneur
- c) Vous diffusez les indicateurs de performance auprès de tous.
- d) Vous n'en parlez pas à vos collaborateurs, pour qu'ils ne s'endorment pas sur leurs lauriers.

Réponse : a

3. - Critique de votre supérieur hiérarchique : « Vous êtes trop dur avec vos collaborateurs ! »

- a) « Quels sont les critères qui vous font dire cela ? », répondez-vous.
- b) Vous assumez et dites : « Certes, mais les résultats sont là ! »
- c) Vous faites mine d'être d'accord pour qu'il vous laisse tranquille, mais vous êtes démotivé.
- d) Vous enquêtez pour savoir quels collaborateurs se sont plaints.

Réponse : b

4. - C'est toujours le même dans l'équipe qui conteste et discute vos décisions.

- a) Vous lui dites qu'il peut demander sa mutation s'il n'est pas satisfait.

- b) Vous pensez qu'il exprime des critiques intériorisées chez les autres.
- c) Vous lui demandez quelles sont ses suggestions pour améliorer le système de prise de décisions.
- d) Vous demandez à le voir en privé pour discuter, plutôt que de contester en public.

Réponse : c

5. - Vous avez l'impression que certains de vos collaborateurs résistent aux nouvelles méthodes et estimez...

- a) Que cette résistance indique que le changement est en train de se réaliser.
- b) Que de vrais professionnels ne devraient pas résister aux changements.
- c) Que vous n'avez pas su trouver des explications rationnelles suffisantes pour les convaincre.
- d) Qu'ils ont peur des changements et vous cherchez des arguments pour les rassurer.

Réponse : d

6. - Depuis six mois la qualité baisse et le taux d'absentéisme ou celui des accidents du travail augmente.

- a) Il n'y a plus de conscience professionnelle, jugez-vous.
- b) Après avoir demandé beaucoup d'efforts aux collaborateurs, un relâchement est fatal.
- c) Ce sont peut-être les signes annonciateurs de griefs inexprimés.
- d) Vous organisez un plan d'action pour améliorer la situation en y impliquant vos collaborateurs.

Réponse : d

7. - Vous surprenez un collaborateur et sa collègue en train de flirter au bureau... Vous leur dites :

- a) « Cette relation ne doit en aucun cas nuire à votre travail. »
- b) « Je vois que vous vous appréciez... »
- c) « Plus jamais cela sur le lieu de travail ! »
- d) Gêné, vous espérez qu'ils ne vous ont pas vu et filez sans rien dire.

Réponse : d

8. - En réunion, un collaborateur, délégué syndical, insinue que vous ne cherchez qu'à satisfaire la direction au détriment de l'équipe.

- a) Vous ne vous relevez pas, mais pensez que ces références à la « lutte des classes » sont complètement dépassées.
- b) Vous rétorquez qu'il devrait aller vivre en Corée du Nord ou à Cuba pour comparer les deux systèmes.
- c) Vous redoutez qu'il ait reçu des consignes de son syndicat et ne dites rien pour ne pas envenimer la situation.
- d) Vous répondez que si se préoccuper de la performance économique c'est être un « suppôt du patronat », vous en êtes un.

Réponse : d

9. - Rumeur... Il semble que l'un de vos collaborateurs vous accuse de harcèlement moral.

- a) En réunion, vous annoncez qu'à partir de maintenant : « Nous commencerons par recenser les problèmes résiduels non traités. »
- b) Vous criez au scandale !
- c) Vous pensez que c'est de l'affabulation.
- d) Vous rencontrez chacun de vos collaborateurs en leur posant cette question :
« Quels conseils me donneriez-vous pour améliorer mon management ? »

Réponse : d

10. - Un conflit s'envenime entre deux personnes de votre équipe...

- a) Vous rappelez que leur opposition ne doit pas dégrader les résultats.
- b) Vous menacez de les faire muter pour les séparer.
- c) Vous les réunissez et demandez qu'ils vident leur sac immédiatement.
- d) Vous adoptez une posture de médiateur.

Réponse : c

Conclusion: Des réponses exprimées par le manager de DISTRAL FES au questionnaire ci-dessus, les déductions suivantes peuvent être avancées:

D'une part, il s'agit d'un manager très engagé personnellement. il passe beaucoup de temps à expliquer le bien-fondé des évolutions permanentes. Obnubilé par la modernité, il fait parfois un peu trop de beaux discours et oublie le quotidien. il accepte remarques et suggestions de ses collaborateurs, à condition qu'elles soient en phase avec les orientations et les objectifs de l'entreprise.

Et d'autre part; c'est un manager « coopér-affectif », coopérant affectivement avec son équipe... il écoute avant de décider, conseille, aide ses collaborateurs, leur donne les moyens de trouver des solutions adaptées aux problèmes. Convivial, il crée une ambiance chaleureuse, voire familiale. Sa porte est toujours ouverte, même s'il se plaint d'être trop interrompu. Il connaît la vie privée de ses collaborateurs, peut sortir régulièrement avec certains et êtes parfois trop lié affectivement.

III- Questionnaire -2

La lettre encadrée correspond à La réponse formulée par le chef d'agence à chacune des questions suivantes.

1- Dans votre activité professionnelle, vous êtes plus à l'aise lorsqu'il s'agit :

a- de mettre toute son énergie à la réalisation d'un objectif clair, concret, mesurable immédiatement.

b- de formuler des projets ou des stratégies à long terme.

c- d'organiser et de prévoir le travail de façon à ce que tout tourne convenablement pour éviter les mauvaises surprises, les aléas.

d- de résoudre les problèmes humains et d'obtenir un esprit de coopération des collaborateurs favorisant une bonne ambiance.

2.-Ce qui est le plus important pour une entreprise qui tourne bien, c'est :

a- que chacun observe scrupuleusement les règlements et procédures, us et coutumes.

b- que chacun porte l'essentiel de son intérêt aux tâches urgentes ici et maintenant sans se disperser dans la discussion, les idées et les procédures.

c- que chacun soit bien pris en considération et puisse voir ses intérêts et ses aspirations pris en compte chaque jour dans l'entreprise.

d- que chacun se préoccupe des missions à moyen et long terme et suggère des idées qui devraient permettre de les atteindre.

3- Vous êtes quelqu'un :

a- qui ne compte pas son temps pour atteindre les objectifs.

b- enthousiaste, charismatique, plein de charme et d'idées.

c- méticuleux, organisé, prudent, se réfère aux précédents.

d- sensible, souriant, intéressé par les relations, compréhensif, intéressé en général de savoir ce qui se passe entre les gens.

4- Vous êtes satisfaits de votre journée de travail :

a- si vous avez abattu une grande quantité de travail.

b- si vous parvenez à savoir, comprendre et agir sur le moral de l'équipe.

c- si vous sentez les gens travailler ardemment à la concrétisation des projets que vous avez conçus, imaginez.

d - si chacun a bien compris les règles du jeu et les observe attentivement.

5- Vous êtes peu satisfait :

a- si vous avez le sentiment que les gens ne se remuent pas ou qu'ils ne cherchent pas à comprendre l'intérêt des projets à réaliser.

b- si les gens n'arrivent pas à s'entendre entre eux.

c - si les gens ne jouent pas le jeu en cherchant à court-circuiter les systèmes d'organisation.

d- parce que vous n'avez jamais le temps de faire face à tout le travail.

6-Pour être un bon décideur, il faut :

a- avoir la capacité de décider instantanément quelles que soient les circonstances.

b- se référer à des situations similaires pour prendre la décision.

c- décider et laisser aux collaborateurs le soin de mettre en œuvre.

d - ne décider qu'après avoir obtenu le maximum de consensus des collaborateurs.

7- Lorsque vous disposez de temps libre :

a- vous mettez à profit ce temps pour mieux comprendre ce qui se passe au niveau de motivation de l'équipe.

b- vous mettez à profit ce temps pour vous consacrer à la conception de nouveaux projets, d'une nouvelle organisation.

c - vous mettez à profit ce temps pour mettre en place une organisation afin que ne se renouvellent plus certains imprévus intervenus récemment.

d- vous vous enquêrez auprès de votre supérieur hiérarchique de tâches nouvelles ; vous proposez un coup de main, pour le décharger, à votre supérieur hiérarchique.

8-Vous attendez de vos collaborateurs :

a- une disponibilité permanente pour faire face au travail urgent quelle que soit la nature des tâches à effectuer, le moment, le rythme.

b- qu'ils fassent leur travail sans faire d'histoire, mais correctement, régulièrement.

c - qu'ils fassent preuve d'enthousiasme et d'ardeur pour mener à bien les objectifs que vous leur proposez.

d- qu'ils fassent preuve de tolérance, de compréhension, les uns vis-à-vis des autres, en évitant de susciter les conflits.

9-Pour être promues, les personnes doivent faire preuve des qualités suivantes :

- a- savent se faire admettre par le maximum de personne.
- b- savent faire confiance au patron et travailler sans esprit critique aux objectifs de l'unité.
- c**- en toutes situations, savent s'en sortir seules et mènent leurs tâches à bien, même si elles n'ont pas de lignes directrices d'ensemble.
- d- savent faire preuve d'organisation, de rigueur dans leur travail tout en se conformant aux instructions et procédures existantes.

10-Le critère le plus important pour juger le travail d'un collaborateur :

- a- est d'examiner la manière dont l'intéressé s'y est pris car les échecs s'expliquent souvent par la méconnaissance ou l'inobservation des instructions ou de l'expérience acquises par les autres.
- b- est de constater que l'objectif fixé est atteint, les moyens d'y parvenir étant à vos yeux secondaires et relevant de toute façon de la responsabilité du collaborateur.
- c**- est de constater que l'individu a donné le meilleur de lui-même pour réaliser les objectifs que vous lui avez fixés dans le but de réaliser votre projet, faisant ainsi preuve de son esprit de coopération et d'adhésion.
- d- est d'observer que dans le quotidien, il a su composer avec les règles de l'organisation, sa propre motivation ou son intérêt pour aboutir vite et bien de façon à ce que tout le monde soit associé, quitte à ce que les objectifs ne soient pas complètement atteints.

11-Pour permettre au service de tourner correctement :

- a- il est préférable que le responsable et collaborateurs respectent les horaires en vigueur.
- b**- il est nécessaire que les collaborateurs soient au maximum disponibles et qu'ils modulent leurs horaires en fonction des besoins de leur hiérarchie qui elle, n'a guère d'horaires prévisibles.
- c- en tant que responsable, vous vous devez d'être présent en permanence, c'est-à-dire sur le terrain le premier et de le quitter le dernier afin de faire face aux aléas qui ne manquent jamais de survenir.
- d- les problèmes d'horaires ne constituent pas un problème fondamental, l'essentiel étant que les gens s'entendent entre eux pour que ça ne crée pas de problèmes.

12- Pour obtenir le meilleur parti des réunions, celles-ci doivent :

- a- être organisées régulièrement, avec des convocations, la plus grande participation étant souhaitable et chacun devant pouvoir s'exprimer au mieux, ce qui est finalement plus important que toute information.
- b- être organisées à chaud lorsque le problème surgit et exige une solution immédiate. Il n'est pas nécessaire de réunir tout le monde à chaque fois pour chaque problème, car de toute

façon étant donné l'urgence, la réunion consiste le plus souvent en une simple transmission de consignes.

c- être fréquentes, régulières, l'assiduité étant nécessaire car c'est le meilleur moyen de constater que tout fonctionne bien au plan des individus et de l'organisation. Chacun est amené à tour de rôle à faire le point de la situation sans discussions verbeuses et hors sujet que le responsable sait éviter pour l'efficacité même de la réunion.

d- être inopinées en fonction de l'importance stratégique des problèmes. C'est pourquoi, il ne saurait y avoir de convocation, d'ordre du jour très définis. S'agissant de problèmes importants, chacun doit être présent et attentif aux propos du responsable, qui en fait, traduit les orientations politiques, sans entrer dans les détails de l'application, ceux-ci concernant les collaborateurs qui auront la responsabilité de la mise en œuvre.

13- En tant que responsable, vous pensez :

a- que la formation est quelque chose de nécessaire mais qu'elle devrait plutôt s'effectuer hors du temps de travail si les gens étaient suffisamment motivés par la réalisation des objectifs de l'équipe.

b- que la formation est importante, notamment pour permettre aux gens de mieux se comprendre dans le travail et favoriser ainsi un climat de bonne entente, éviter les conflits et développer l'harmonie, fondement principal de l'efficacité.

c- que la formation est fondamentale car on ne maîtrise jamais suffisamment les techniques et les systèmes de gestion ; l'efficacité de ceux-ci requiert une compréhension approfondie et une mise à jour permanente, pour que chacun comprenne et surtout applique les choses de la même façon et permette ainsi une bonne coordination d'ensemble.

d- que la formation est le plus souvent une perte de temps car les enseignements dispensés sont peu applicables à la réalité du terrain. Finalement, la meilleure formation est celle qu'on acquiert par la pratique directe du métier car elle permet en outre la présence de tous et donc de faire face, si besoin est, aux aléas de la production.

14- Lorsque les conflits interviennent entre collaborateurs :

a- vous leur rappelez que leur premier objectif est de faire face au travail d'aujourd'hui, qu'on a peu de temps à perdre en disputes stériles qui ne pourront que retarder les réalisations prévues. Vous leur proposez un renfort ou même un coup de main.

b- vous examiner objectivement les éléments du conflit et tentez de le résoudre impartialement en vous référant aux droits et devoirs de chacun consignés dans les textes de l'entreprise, ainsi qu'aux usages établis, auxquels chacun doit se contraindre pour vivre en commun.

c- vous en profitez pour réfléchir et faire réfléchir les gens sur leur pratique, leur organisation, leurs routines de façon à les stimuler et à leur permettre de voir un peu plus loin et autrement, d'être plus dynamique, plus entrepreneurs. Si besoin est, vous n'hésitez pas à les inciter à cette remise en cause, quitte parfois à générer des tensions.

d- vous estimez que c'est à ce moment que votre rôle de responsable devient vital et que vous devez être le meilleur, c'est-à-dire capable d'harmoniser les points de vue des uns et des autres pour autant que ceux-ci reconnaissent honnêtement votre souci et votre capacité de médiation, ce qui exclut bien entendu toute possibilité d'arbitrage vis-à-vis des opposants "par principe" qui ne veulent rien entendre.

15- Face aux changements divers pouvant intervenir au niveau de votre unité de travail :

a- vous estimez que ceux-ci peuvent être profitables si vous êtes en mesure de les faire accepter par vos collaborateurs et qu'ils ne menacent pas l'harmonie, l'équilibre de l'équipe.

b- vous pensez que le changement est en principe stimulant et à ce titre vous ferez ce qu'il faut, pour le favoriser à condition toutefois, en ce qui concerne votre équipe, qu'ils s'agissent de changements intelligents, porteurs d'avenir. Vous estimez que vous êtes le mieux placé pour en juger.

c- vous souhaitez mesurer l'opportunité du changement à l'aide immédiate qu'il vous apportera pour travailler au quotidien. Bien souvent les changements introduits apportent davantage de perturbations et constituent une contrainte supplémentaire à court terme pour faire face au travail.

d- vous estimez qu'une certaine stabilité est nécessaire au bon fonctionnement du service et que lorsqu'on a passé du temps à mettre en place une organisation, des règles, des procédures qui donnent satisfaction, il est dommage de tout remettre en cause du jour au lendemain et souvent dans la précipitation.

16- Ce qui est important en matière d'information :

a- ce sont les informations professionnelles, techniques qui sont d'une utilité immédiate dans votre travail. Le problème est qu'on manque souvent de temps pour se les procurer, les étudier, les transmettre.

b- ce sont les informations qui permettent de savoir qui fait quoi dans l'entreprise et surtout comment s'y prendre pour réaliser telle tâche de façon à ce que les normes soient respectées et qu'il y ait un minimum de coordination. Aussi est-il important de bien préciser les procédures et de les faire connaître.

c- c'est d'être informé sur l'évolution des opportunités et des menaces qui conditionnent l'avenir de votre service et vous permettent d'en définir les stratégies et les projets.

d- c'est d'être en permanence à l'écoute des problèmes, des idées, des projets des uns et des autres de façon à être en mesure de comprendre et d'intervenir opportunément à chaque fois que se posent des problèmes, qu'apparaissent des inquiétudes, des conflits au niveau de l'équipe.

Conclusion : le cumul des réponses fait ressortir que nous sommes en présence d'un leader administrateur et entrepreneur.

Le style de management tel qu'il découle de ces deux questionnaires démontre de la performance enregistrée par la société DISTRAL Maroc, cette performance est cristallisée par le chiffre d'affaires important qui dépasse les 200.000.000 de Dhs, et aussi par le comportement des agents et distributeurs qui démontrent d'une excellente dynamique et d'énergie au travail, et qui sont pour beaucoup pour la réussite de leur société.

VI- Questionnaire -3

Test Quel genre de chef avez-vous ?

1-Lors d'une réunion de service, votre chef...

a- Enthousiasme littéralement votre équipe.

b- Ignore quasiment votre équipe.

c- Discute aimablement avec votre équipe.

d- Effraie carrément votre équipe

2-La principale qualité de votre chef, c'est...

a-La droiture.

b-La proximité.

c-Le leadership.

d-La délégation

3- Votre service est en retard sur un dossier urgent. Comment réagit votre chef ?

a- Il vous réunit pour comprendre ce qui se passe.

b- Il vous réunit pour remotiver tout le monde avant la deadline.

c- Il vous réunit pour vous donner la marche à suivre.

d-Il ne vous réunit pas

4- Dans quel déguisement imaginez-vous le mieux votre chef ?

a-Celui de rock star.

b-Celui d'infirmier.

c- Celui de spationaute.

d- Celui de général 4 étoiles

5-Vous estimez que votre relation avec votre chef s'apparente...

a-A de la camaraderie.

b - A du respect.

C -A de l'ignorance réciproque.

d- A de la soumission

6-Si vous arrivez très en retard le matin, votre chef...

a- Vous rappelle à vos obligations.

b- Vous demande pourquoi vous êtes en retard.

c- Vous ignore.

d - Vous explique que l'équipe a besoin que chacun fasse des efforts

7-Comment votre chef vous annonce-t-il que vous bénéficiez d'une augmentation ?

a -Je t'ai décroché une augmentation."

b-"Tu méritais une augmentation."

c-"J'ai décidé de t'augmenter."

d-"On t'a augmenté."

8- Vous avez fait une bourde dont votre chef doit être informé. Comment lui annoncez-vous la nouvelle ?

a- Avec indifférence, il ne va probablement rien dire.

b- Avec crainte, il va vous reprocher cet échec.

c- Avec appréhension, il risque d'être déçu.

d - Avec sérénité, il va comprendre.

9- Lorsque votre chef vous confie un dossier qui ne vous plait pas, il utilise plutôt la formule...

a -"Ne t'inquiète pas, tu t'en sortiras"

b-"Demande-moi si tu as besoin d'aide."

c-"Tu dois terminer pour vendredi."

d- "Tiens."

10- Lors d'un déjeuner, comment se comporte votre chef ?

- a- Il épate la galerie.
- b- Il ne dit pas grand-chose.
- c- Il prend les commandes.
- d-Il blague avec chacun

Résultat du test

Charismatique

4 réponses sur 10

Empathique

4 réponses sur 10

Distant

2 réponses sur 10

Autoritaire

0 réponse sur 10

Charismatique

Votre chef sait se faire respecter mais il n'a pas besoin d'utiliser la manière forte pour cela. Véritable leader, il sait motiver ses troupes et diriger son équipe grâce à ses compétences, son aura et un discours adapté. Sa faiblesse : que la magie n'opère pas sur certains collaborateurs.

Empathique

Plus qu'un chef, votre supérieur ressemble davantage à un bon copain. Usant peu de son autorité, il préfère jouer la proximité avec son équipe pour entretenir un rapport de confiance. S'il peut sembler manquer de charisme, il permet à une ambiance décontractée de se dégager au sein de l'équipe.

Conclusion

On aura constaté qu'un style de management est le produit de l'environnement du manager et de sa personnalité. L'environnement regroupe plusieurs entités : le contexte actuel de l'organisation (situation économique et conjoncturelle), les collègues collaborateurs et la hiérarchie, la culture de l'organisation (coutumes des métiers...), et pour finir les règles du jeu explicites ou implicites que chaque responsable a instituées dans son service.

Il n'y a pas de bon ou mauvais style de management. Un même individu peut requérir deux styles de management diamétralement opposés qui correspondent chacun à un domaine d'application donné.

Néanmoins il existe quelques « règles » ou conseils pour le manager. Il convient avant tout de bien évaluer les compétences et la motivation de ses collaborateurs pour savoir quel type de management favoriser. Ensuite il s'agit de savoir trouver le juste milieu pour ne pas être autocrate, paternaliste, opportuniste, bureaucrate ni utopiste.

Un bon manager est un manager qui fixe ses méthodes suivant son environnement et sait les changer lorsque ce dernier évolue.

Bibliographie:

- ✓ Management des organisations. Don Hellriegel- John W. Slocum. 2è édition ; Nouveaux Horizons ; de boeck 2006
- ✓ La dynamique des groupes restreints ; Didier Anzieu et Jacques yves Martin ; P U F 12è édition – Septembre 2000
- ✓ Psychologie dynamique, les relations humaines. Kurt Lewin ; P U F 1964
- ✓ La dimension humaine de l'entreprise; Douglas Macgregor ; Ed. Gauthier-Villars 1969
- ✓ la troisième dimension du management ; R.R.Blake, J.S.Mouton ; Traduit par Miche et -Evelyne Jacquard.Ed d'organisation 1987
- ✓ Code de conduite de la Sté DISTRAL
- ✓ Fiche de fonction, livre de qualité DISTRAL
- ✓ Revu : Economie entreprise. Les 500 édition 2010 p.158-159

Webographie

- ✓ <http://www.keyros.net/article-1743577.html>
- ✓ <http://home.nordnet.fr/~sdelbecque/cour/herseyb.htm>
- ✓ www.observatoiregrh.uqam.ca
- ✓ <http://basiques-du-management.over-blog.com/article-test-de-management-quel-type-de-leader-etes-vous-54886712.html>
- ✓ <http://www.166e-focus.nc/BlakeMouton.htm>
- ✓ <http://www.journaldunet.com/management/questionnaire/fiche/659/p/16/d/f/>
- ✓ http://www.lefigaro.fr/emploi/2007/08/27/01010-20070827ARTWWW90435-quel_est_votre_style_de_management_.php
- ✓ <http://www.renforce.com/recrutement-emploi/tests-selection/test-management/questionnaire.php>

Annexes