

# Quel manager êtes-vous ? 5 styles de management à la loupe



La grille de Blake & Mouton permet d'identifier jusqu'à 81 modes de management et plus simplement cinq styles prédominants.

**En tant qu'encadrant d'une équipe au sein du cabinet dentaire, comment choisir le type de leadership qui nous correspond le mieux ? Au-delà des cinq styles prédominants, existe-t-il des propositions hybrides pour diriger une équipe ? Comment assurer une gestion humaine qui nous ressemble de façon efficiente et pérenne ? Réponse en cinq points.**

Par Rodolphe Cochet

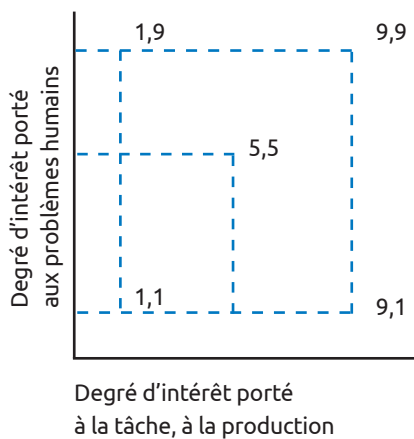
La représentation en deux dimensions des principaux facteurs de management de Blake & Mouton<sup>(1)</sup> est certainement la meilleure théorie permettant de décrire les différents styles de management à l'œuvre dans la gestion d'une entreprise et d'une équipe. Cette grille permet d'identifier jusqu'à 81 modes de management et plus simplement cinq styles prédominants.

## Les deux dimensions du management

La première dimension représente l'intérêt que porte le manager à la productivité de son cabinet dentaire (tâches de travail) et la deuxième présente l'intérêt que porte le gérant

# Dental RC

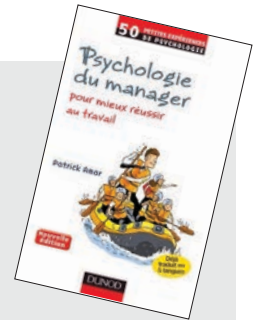
à l'élément humain (relations humaines). L'exercice des compétences de gestion RH dépend donc de la manière dont on associe ces deux éléments.



## PSYCHOLOGIE DU MANAGER

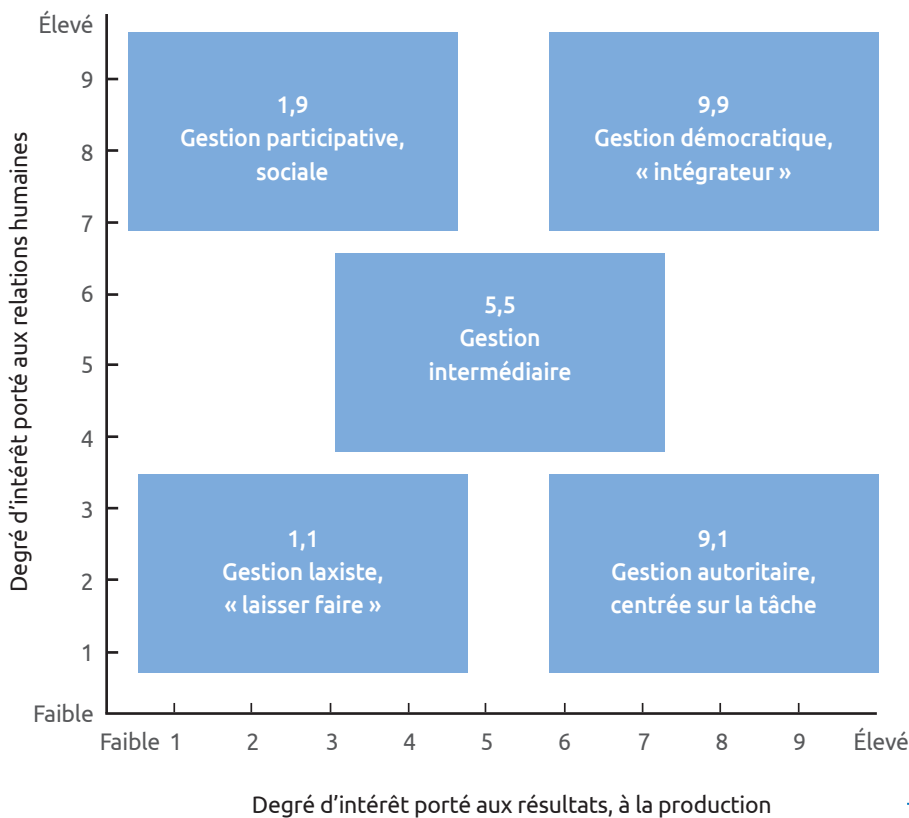
Pensée positive, mécanismes de défense, intelligence émotionnelle, communication persuasive, théories de la motivation, du leadership, stress, gestion des personnalités difficiles, etc, autant de concepts qui renvoient à des théories issues de la psychologie.

À partir d'expériences ou concepts fondateurs de la psychologie clinique, sociale et organisationnelle, l'auteur propose aux managers des pistes et outils pour éclairer et enrichir leur pratique managériale, et ouvrir de nouvelles possibilités de développement personnel et professionnel.



*Psychologie du manager : pour mieux réussir au travail (2<sup>e</sup> édition) de Patrick Amar, Éditeur : Dunod, Collection : Petites expériences de psychologie 19,90 euros, 256 pages, en vente sur [www.librairie-garanciere.com](http://www.librairie-garanciere.com)*

## • Identifiez votre style de management



## À LIRE

### LA DIMENSION HUMAINE DE L'ENTREPRISE



Psycho-sociologue américain, spécialisé dans le comportement humain à l'intérieur des organisations, Douglas McGregor a formulé dans son livre, paru en 1960, la Théorie X (i.e. le management autoritaire) et la Théorie Y (i.e. le management participatif).

*La dimension humaine de l'entreprise de Douglas McGregor (Auteur), Éditeur : Gauthier-Villars ; Collection : Hommes et Organisations*



© istockphoto / mbirdy

Chaque manager a un style prédominant qui correspond le mieux à sa personnalité.

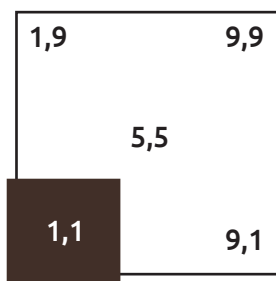
**Le style 9.9 : « le plus efficace car il est non seulement fondé sur le travail d'équipe (confiance, respect mutuel) mais aussi sur un ensemble de règles et de protocoles ».**



RODOLPHE COCHET

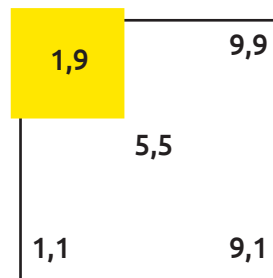
Fondateur de Dental RC Coaching en organisation des cabinets dentaires

## 1 Le style 1.1 : style laxiste



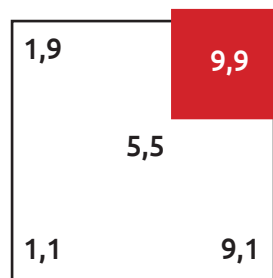
Ici, l'effort est minimal afin d'assurer une productivité à peine satisfaisante. Le laisser-faire prédomine dans la gestion de son équipe dentaire. Les compétences de gouvernance du chirurgien-dentiste sont ici particulièrement appauvries et son leadership est relativement déficitaire, aussi bien dans la réalisation de ses propres tâches cliniques (diagnostic, conception du plan de traitement) que dans la satisfaction des attentes de ses assistantes. Il y a fort à parier que l'agenda ressemble à un jeu quotidien de dominos et que la démarche globale est totalement absente de la politique de santé et de management du cabinet. Un certain nombre de cabinets dentaires se satisfont aisément d'une telle pseudo-organisation.

## 2 Le style 1.9 : style amical



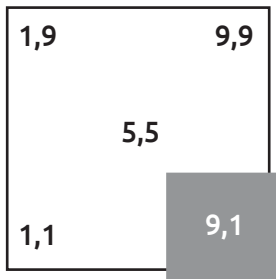
Une attention particulière est portée au bien-être de son personnel afin de préserver de bonnes relations tout en favorisant une ambiance relativement amicale et familiale (appartenance sociale<sup>(2)</sup>). Le climat général est bon et le rythme de travail est tout à fait soutenable. Le style de leadership privilégié est celui d'un(e) bon(ne) père(mère) de famille, bienveillant(e) et compréhensif(ve). Certains praticiens pourraient néanmoins utiliser avec un certain humour la métaphore d'un « club de vacances » pour décrire une activité somme toute dénuée d'objectifs et d'axes de développement stratégique et organisationnel.

## 3 Le style 9.9 : style intégrateur



L'équilibre est ici de mise entre les impératifs de production et les facteurs humains. L'implication du personnel est forte et l'intérêt commun (équipe, patients, entreprise) se substitue aux intérêts individuels. La délégation est contrôlée et les assistantes / collaborateurs participent réellement aux grandes décisions orientant le développement de la communication et de l'organisation du cabinet. C'est, selon Blake & Mouton, le style de management le plus efficace car il est non seulement fondé sur le travail d'équipe (confiance, respect mutuel) mais aussi sur un ensemble de règles et de protocoles.

## 4 Le style 9.1 : style autoritaire

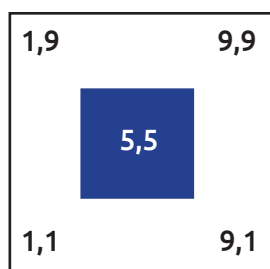


Le travail est ici intégralement tourné vers la production en tenant très peu compte des besoins de ses employés, tout particulièrement des besoins de sécurité, d'appartenance et de reconnaissance.

La notion d'équipe est quasiment absente du lexique du praticien ou des gérants, et le style de leadership adopté est très proche de la théorie « X » de Douglas McGregor<sup>(3)</sup> qui considère que l'employé est par nature improductif, dénué d'ambition, ne recherche que la sécurité (de l'emploi), s'en tient au strict minimum et ne peut travailler efficacement que s'il est systématiquement contrôlé, voire sanctionné.

Cette approche très réductrice du style dit « directif » est malheureusement encore trop en vogue dans nombre de cabinets dentaires.

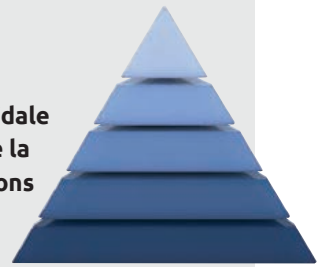
## 5 Le style 5.5 : style institutionnel



Les praticiens adoptant un style institutionnel ou intermédiaire (dit aussi « administratif ») savent prendre aisément des décisions qui satisfont la majorité. Néanmoins, ce mode de management ne permet pas de gérer les conflits ni de prendre suffisamment d'initiatives, voire de risques (même mesurés), afin de réaliser ses objectifs de développement personnel et professionnel. →

## LA PYRAMIDE DE MASLOW

La pyramide est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par le psychologue Abraham Maslow.



L'article où Maslow expose pour la première fois sa théorie, « A Theory of Human Motivation », est paru en 1943.

Qu'est-ce que le niveau 5 de la pyramide ?

- Les besoins d'auto-accomplissement.
- L'auto-accomplissement correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.

Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus. - Pour certains, ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles ; pour d'autres, ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire ; pour d'autres ce sera la création d'une vie intérieure...

- C'est aussi le sentiment qu'à une personne de faire quelque chose de sa vie.

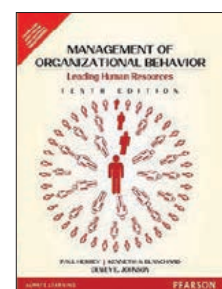


Retrouvez l'article complet « Abraham Maslow : l'accomplissement de soi » paru dans le n°130 d'Indépendantaire.

## À LIRE

### MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Livre fondateur du management situationnel, cet ouvrage, écrit pour sa première édition dans les années 80, reste d'une actualité totale. Les auteurs y développent leur théorie du management des hommes, aujourd'hui reconnue comme la pierre angulaire du management des organisations. Le propos des auteurs est double. Avant tout, on ne peut dénier son style de management qu'à partir d'un diagnostic de la situation et des besoins. Aucun style n'est bon ou mauvais en soi. Tout dépend des exigences de la situation. Ensuite, mieux vaut manager ses



équipes en renforçant les éléments positifs qu'en luttant contre les défauts de chacun. Un rappel fondamental, à lire et relire, pour ne pas céder à la pression du court terme.

*Management Of Organizational Behavior, 10Th Edition (Anglais) Broché – 25 janvier 2010 de Hersey / Blanchard / Johnson (Auteur) - Langue : Anglais*

## À LIRE

### LES DEUX DIMENSIONS DU MANAGEMENT



Cette seconde édition a donné à ses auteurs l'occasion de réexaminer et de réévaluer l'œuvre originale à la lumière de nombreuses années d'expérience et des changements intervenus depuis sa publication. Le thème central de l'ouvrage, analyse et méthodologie du développement de l'organisation, fournit un système de référence pour étudier les comportements, les analyser, les repérer, les mettre en lumière et utiliser les possibilités qu'ils recèlent en eux. Cette édition se caractérise par l'approfondissement des concepts et des aptitudes relatives à l'efficacité personnelle et la manière de les mettre en œuvre dans l'organisation de tous les jours. L'ouvrage décrit différents styles de management et examine les implications de chaque style, permettant de renforcer l'efficacité individuelle et celle de l'organisation.

Robert R. Blake ; Jane S. Mouton  
- Nouv. éd. entièrement rev. - Les Éditions d'organisation, 1980. - 222 p. ; Par Marie-Thérèse Pouillias  
Référence bibliographique : Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1980, n° 7, p. 371-371



© istockphoto / mbirdy

Les meilleurs managers sont ceux qui adaptent leur style de leadership aux compétences et à l'implication de leur personnel.

**« N'importe quel style de management peut être efficace ou inefficace en fonction de la maturité et de la motivation de l'employé ».**

(1) Robert Blake, Jane Mouton, « Les deux dimensions du management », *Les Éditions d'organisation*, 1964

(2) Abraham Maslow, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, no 50, 1943, p. 370-396

(3) Douglas McGregor, « The Human Side of Enterprise », McGraw-Hill, 1960

(4) Ken H. Blanchard et Paul Hersey, « Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources », New Jersey/Prentice Hall, 1969

#### → La maîtrise du style adaptatif

Si Blake et Mouton considèrent que chaque manager a un style prédominant qui correspond le mieux à sa personnalité ou à sa zone de confort, il apparaît que certains d'entre eux développeront un style dit mixte. C'est aussi ce que considèrent Hersey & Blanchard<sup>(4)</sup> qui concluent (quitte à considérer que la théorie de Blake & Mouton est incomplète) que n'importe quel style de management peut être efficace ou inefficace en fonction de la maturité et de la motivation (degré d'accomplissement ou niveau 5 de la Pyramide de Maslow) de l'employé. En somme, les meilleurs managers sont ceux qui adaptent leur style de leadership aux compétences et à l'implication de leur personnel en fonction de la nature des objectifs à atteindre. ■

## DENTAL RC

Coaching en organisation des cabinets dentaires depuis 1999

7 rue Nicolas Houel - 75005 Paris

www.rh-dentaire.com - Tél. : 01 43 31 12 67 - info@rh-dentaire.com