

**Q**ui d'entre nous n'en a pas eu un ? Un manager dirigiste, dont l'approche de la discipline et de la résolution des problèmes consiste en grandes déclarations sur ce qu'il attend de ses subordonnés. « Il n'y aura pas de... » Sa méthode favorite de correction des errements est de crier et d'humilier quand il fait part de son opinion sur le comportement de ses subalternes et annonce ses solutions.

Existe-t-il une solution de remplacement à ce management coercitif et hiérarchique, une solution qui soit productrice d'un environnement de coopération et d'autonomisation pouvant profiter à tous dans l'éducation adventiste — élèves, enseignants et administrateurs ? Faisant appel au travail de William Glasser et de son équipe, cet article va comparer et contraster trois styles de management et montrera que le management dirigeant est la méthode que les écoles adventistes devraient retenir.

### Trois styles de management

Nous pouvons représenter trois styles de management différents grâce au modèle de la Figure 1.

Dans un environnement à gestion dirigiste, le chef est la pièce maîtresse, les subordonnés sont périphériques. Il est responsable du résultat de toutes les réunions, décide de la solution de tous les problèmes et avance d'autres idées quand une méthode échoue. Ce type de management a pour philosophie : « Punir ceux qui agissent mal afin qu'ils fassent ce qui, selon moi, est bien ; puis les récompenser afin qu'ils continuent de faire ce que je veux. »<sup>1</sup>

Ce modèle exige que les employés dépendent du chef pour être récompensés et qu'ils vivent dans la crainte des sanctions. Comme seul le chef contrôle les plans et les solutions, il est difficile de prédire le degré de leur acceptation par ses subordonnés. Il peut, grâce à ses techniques coercitives, obtenir un acquiescement minimal, mais l'environnement ainsi généré pèsera défavo-



# MANAGEMENT DIRIGEANT CONTRE MANAGEMENT DIRIGISTE Qualité ou coercition ?

KELLY B. BOCK ET BRAD GREENE

ablement sur la productivité. Le manager dirigeant met l'accent sur l'obéissance aveugle plutôt que sur la considération réfléchie du meilleur résultat possible pour tous les intéressés. « Quelles que soient les capacités et la créativité du manager, diriger des gens dépend, pour sa réussite ultime, de la coopération de ceux que l'on dirige. »<sup>2</sup>

Le management par laissez-faire est caractérisé par la distance entre le chef et les subordonnés (ligne brisée). Ces derniers ont toute faculté de prendre des décisions personnelles pour l'orientation et la gestion de leur travail. Il se peut que le chef soit quelqu'un de gentil, qui estime important de ne pas limiter la liberté individuelle des employés, mais ce genre de management n'offre guère, voire pas du tout, d'orientation ou de coordination, et ses résultats sont imprévisibles.

À l'opposé, le manager dirigeant collabore avec ses subordonnés dans la création d'un environnement caractérisé par la satisfaction des besoins et par un travail de qualité. Il incite à la confiance et au respect mutuels, à la coopération, à la transparence et à l'honnêteté. Cadres et subordonnés procèdent à une analyse mutuelle des problèmes, tombent d'accord sur les solutions et travaillent ensemble à leur mise en application. En cas de conflit, le chef adopte une approche déculpabi-

lissante mettant l'accent sur la solution. Il fait appel à la négociation, plutôt qu'à la coercition afin de résorber les divergences. Il faut avoir, pour ce type de rapports, la conviction bien ancrée que tous les employés sont engagés en faveur d'un travail de qualité et que leur action commune pour la satisfaction de leurs propres besoins profite à l'organisation (orientation côte à côte).

Le management dirigeant favorise une bonne estime de soi chez les employés, qui n'en sont que plus disposés à accepter les décisions de l'encadrement, puisqu'ils ont le sentiment d'une implication et d'une appropriation mutuelles. Grâce à des relations humaines bénéfiques, à la créativité de tous et à leur aptitude à résoudre les problèmes, la qualité devient le centre d'intérêt général, en lieu et place de tentatives de répondre aux attentes d'un manager dirigeant, ou de fabriquer son propre environnement particulier comme c'est le cas si le style de management est le laissez-faire.

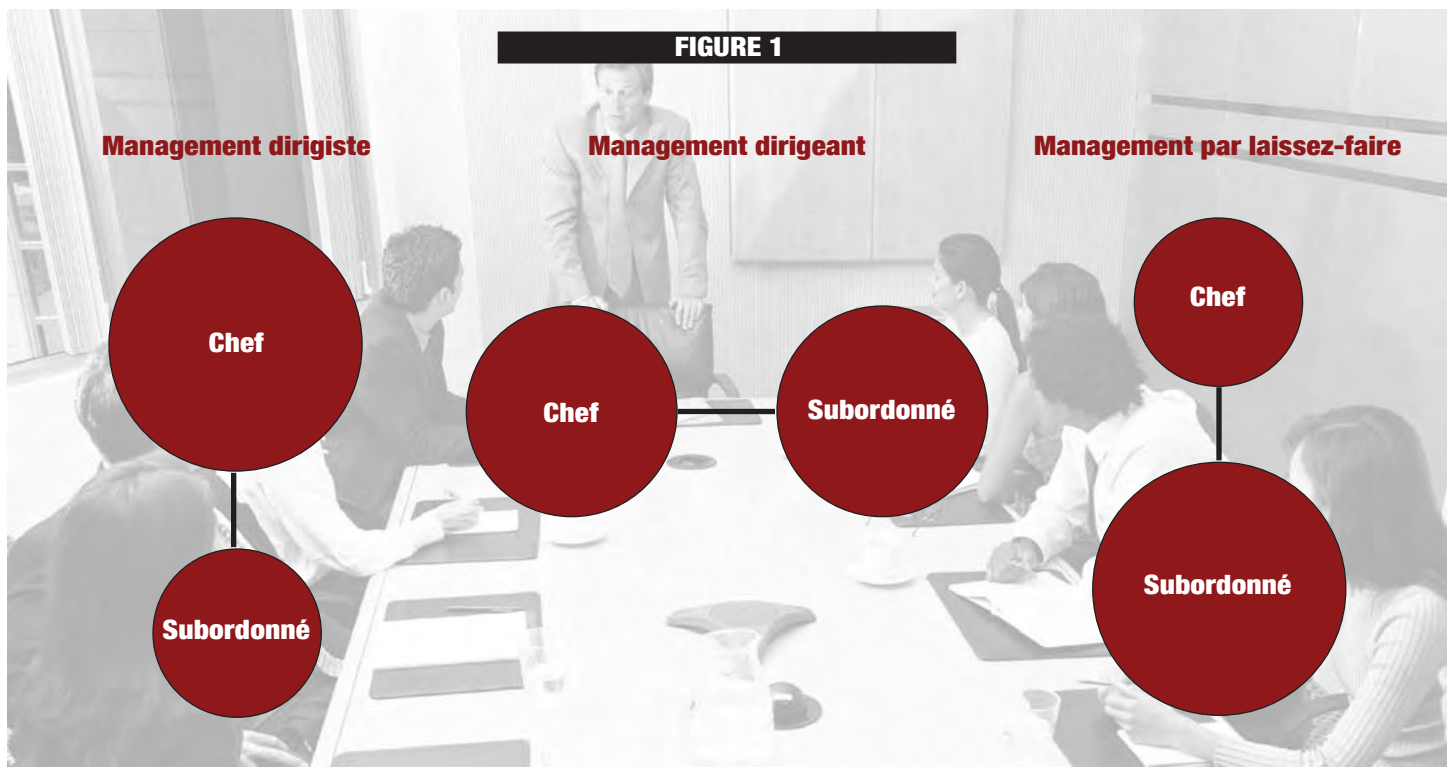
### Les six qualités essentielles du dirigeant

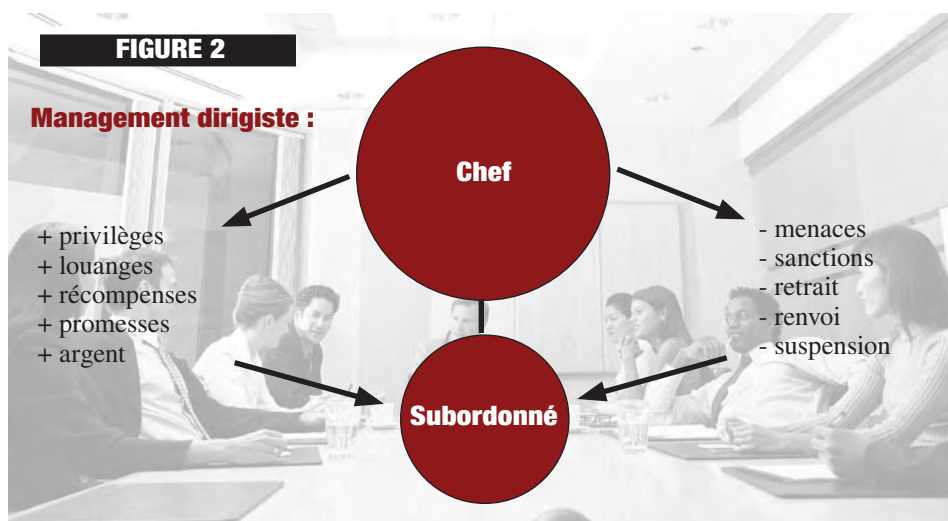
On peut présenter d'une autre façon les différences entre management dirigeant et management laissez-faire. Il s'agit du Cercle du blâme et du Cercle de force, avec les six qualités essentielles du dirigeant. Se-

lon la Figure 5, quand on pénètre dans le Cercle du blâme, on est pris par de fatales habitudes — persécuter, punir, critiquer les autres et leur trouver des défauts. Quand on choisit la victimisation d'autrui, on s'adonne au blâme, aux réprimandes et aux critiques ; quand on choisit de se préserver, on transfère la faute et on blâme les parents, le gouvernement, l'administration et les élèves.

Quand on reste dans le Cercle de force et qu'on choisit de faciliter le travail, on tire parti des habitudes permettant de se soucier d'autrui et d'établir des liens : écoute, encouragement et soutien. Quand on choisit la prise d'initiative, on pose des questions pour mieux comprendre la situation, on dirige par l'exemple, on coopère pour fixer des limites et on apprend ensemble par l'autoévaluation, afin de parvenir à une amélioration continue. Ce genre de dirigeant inspire aux subordonnés un sentiment qui peut s'exprimer ainsi : « J'ai envie de coopérer et de faire de mon mieux au sein de cette organisation. Je peux faire confiance aux autres membres et me sentir encouragé à faire de mon mieux. »

Penchons-nous sur les six qualités essentielles disposées autour du cercle. Progressant dans le sens horaire à partir du haut, on voit que le « management dirigeant » commence avec AIMER



**FIGURE 2****Management dirigiste :**

et avec la création d'un environnement chaleureux et bienveillant, ce qui fait savoir aux employés que leurs dirigeants se soucient d'eux et les aideront à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela s'exprime par l'ÉCOUTE des autres, quand on prête vraiment attention à leurs préoccupations et par la FRANCHISE, consistant à faire part des légitimes sujets d'inquiétude sans pour autant blâmer les subordonnés. Quand s'instaure un tel environnement, les ouvriers APPRENNENT les uns des autres et proposent des solutions plus efficaces. Les éducateurs sont toujours en situation de DIRIGER par leurs paroles et leurs actes. On transmet les valeurs par l'exemple plutôt qu'en les enseignant de manière formelle. Quand les LIMITES sont fixées en coopération entre cadres et employés, ces derniers les intériorisent pleinement. De plus, ils sont motivés quand il s'agit de suivre des initiatives qu'ils ont contribué à formuler.

Les managers dirigistes inversent le processus, allant dans le sens antihoraire en partant des LIMITES. Dans le cas d'un enseignant, c'est quelqu'un qui va entrer dans la salle de classe le premier jour de l'année scolaire et commencer en énonçant un règlement ou des limites : « Voici ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire dans ma classe. Si vous ne respectez pas mes limites, je vous punirai. Si vous vous y conformez, je vous récompenserai. Je suis ici pour vous DIRIGER parce que je suis certifié par l'État et par l'Église. Vous êtes ici pour APPRENDRE, alors je vais être FRANC avec vous et vous dire ce que vous devez apprendre, quand et comment l'apprendre. Si vous ÉCOUTEZ bien ce que je dis, je vous AIMERAI probablement et nous passerons une superbe année

scolaire. » Ce n'est pas ainsi que l'on établit de sains rapports humains, ou une classe productive.

Il est utile de se faire des représentations mentales lorsqu'on choisit de passer du management dirigiste au management dirigeant. Le tableau de la Figure 6 présente trente glissements paradigmatiques qu'implique un tel processus. Vous pouvez probablement en ajouter d'autres, tirés de votre expérience personnelle.

**Recherche et expérience en management**

Les comparaisons et contrastes premiers sont ceux que l'on fait entre management dirigiste et management dirigeant, puisque le management par laissez-faire est rare. Quant au concept de management dirigeant, il a été développé à partir de l'œuvre de W. Edwards Deming, psychologue industriel qui a révolutionné l'industrie automobile du Japon de l'après-guerre. Ses idées furent adaptées et améliorées par William Glasser dans ses ouvrages sur l'éducation : *L'École qualité et Tout élève peut réussir*<sup>3</sup>. Glasser décrit comme suit les éléments fondamentaux du management dirigiste :

« 1. Le chef décide des tâches à accomplir et détermine les objectifs, qualitatifs ou quantitatifs, pour ce que les employés (ou élèves) ont à réaliser. Il le fait généralement sans les consulter. Les chefs ne font pas de compromis et c'est aux employés qu'il revient de s'adapter au travail défini par le chef.

« 2. Le chef dit généralement aux employés comment faire le travail plutôt que de le leur montrer. Il leur demande rarement leur opinion sur ce que l'on pourrait améliorer.

« 3. Le chef, ou quelqu'un qu'il aura désigné, inspecte (ou note) le travail terminé. Comme il ne fait pas participer les employés à cette évaluation, ils ont tendance à se contenter d'un niveau de qualité juste suffisant pour s'en sortir.

« 4. En cas de résistance des employés, le chef passe à la coercition (en général sous forme de sanctions) presque exclusivement dans le but d'essayer de leur faire faire ce qu'on leur a dit de faire. Ce faisant, il crée un lieu de travail où employés et managers sont adversaires. »<sup>4</sup>

Le management dirigiste est presque totalement axé sur les besoins du chef, au détriment de ceux des employés.

Dans le management dirigeant, par contre, le manager se consacre, à force de persuasion et de résolution mutuelle des problèmes, à la création d'un système montrant aux employés qu'il est dans leur intérêt de faire un travail de qualité. Le manager travaille donc sur le système alors que ses subordonnés travaillent, eux, dans le système, l'ensemble de l'unité se donnant la qualité comme objectif commun. Glasser décrit comme suit quatre éléments fondamentaux du management dirigeant :

« 1. Le dirigeant appelle ses subordonnés à débattre de la qualité du travail à faire et du temps requis pour le réaliser, leur donnant ainsi l'occasion d'apporter leur contribution. Il fait des efforts constants pour que les tâches correspondent

**FIGURE 3****Management par laissez-faire :**

aux capacités et aux besoins des employés.

« 2. Le dirigeant (ou un autre employé qu'il aura désigné) explique ou montre par l'exemple les tâches à accomplir afin que l'employé qui doit s'en charger puisse voir exactement ce que le manager attend de lui. Par ailleurs, il est continuellement demandé aux employés de s'exprimer à propos de l'amélioration des méthodes utilisées.

« 3. Le dirigeant demande aux employés d'examiner ou d'évaluer qualitativement leur propre production. On tient pour acquis qu'il reconnaît leur compétence méthodologique pour la production d'un travail de haute qualité et qu'il va donc écouter ce qu'ils auront à dire.

« 4. Le dirigeant est un facilitateur en démontrant aux employés qu'il a fait tout son possible pour leur fournir les meilleurs outils, le meilleur environnement de travail, ainsi qu'une atmosphère non coercitive et non conflictuelle au sein de laquelle accomplir leurs tâches. »<sup>5</sup>

Ellen White se sert de l'exemple de Jésus et de ses disciples pour expliquer ce que nous nous efforçons de réaliser

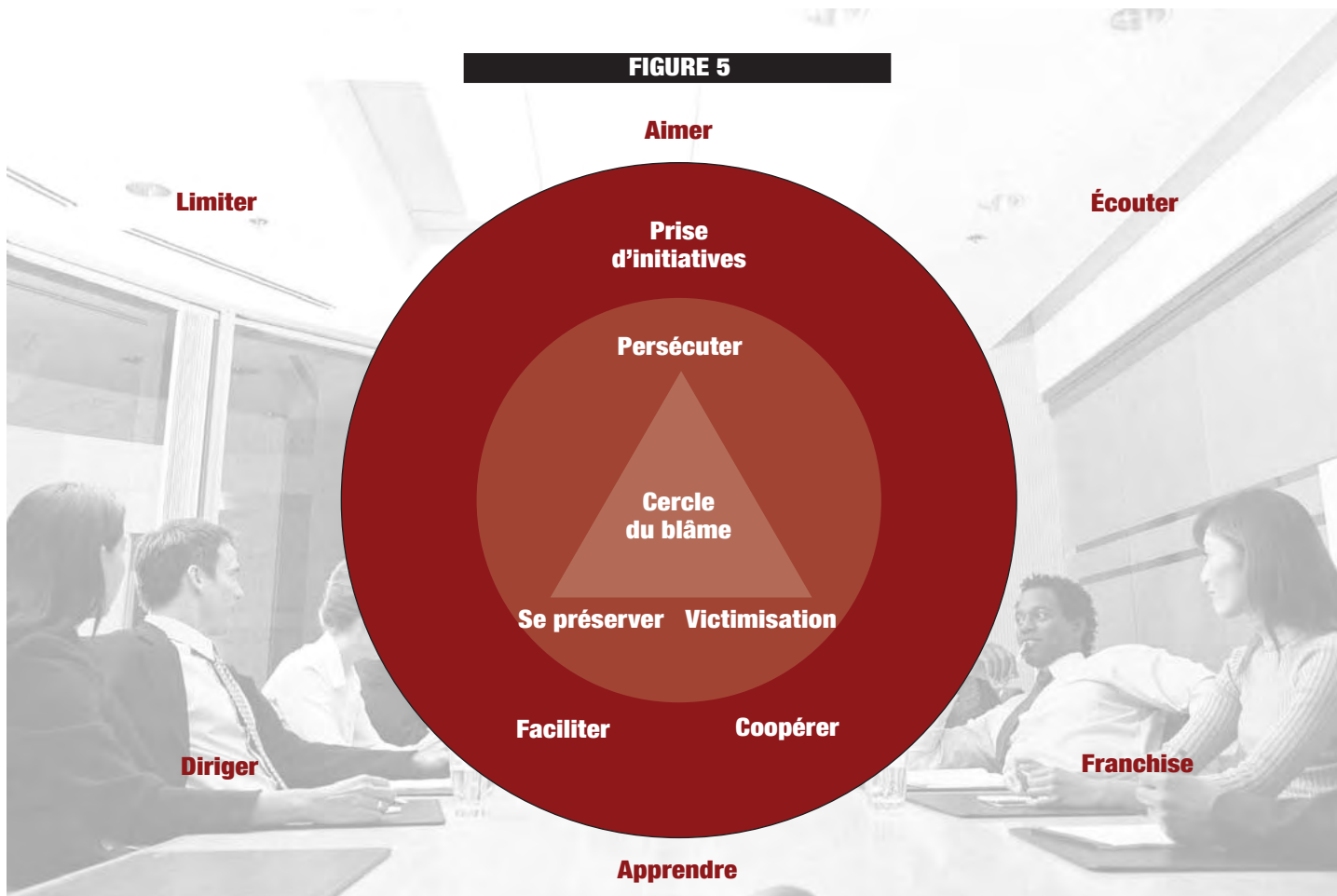


dans nos écoles grâce au management dirigeant. Il fallait que les disciples soient unis dans leurs sentiments, leurs pensées et leurs actes. Cette « unité [...] le Christ voulait [...] assurer. Aussi chercha-t-il à les mettre en accord avec lui-même. »<sup>6</sup> Il n'imposa pas sa volonté à ses disciples, mais il leur montra par l'exemple ce qu'il souhaitait qu'ils fassent, les amenant patiemment à partager sa vie, étant à l'écoute de leurs besoins et créant pour eux une atmosphère de confiance et de développe-

ment personnel qui leur donnerait la force d'évangéliser le monde après son départ.

### Se préparer à l'autonomie

Dans un chapitre d'*Éducation* consacré à la discipline, Ellen White encourage la douceur et la persistance dans l'effort quand il s'agit d'insuffler aux élèves l'habitude de l'obéissance. Elle écrit : « L'objectif de la discipline est de préparer les enfants à devenir autonomes. »<sup>7</sup> Et se tournant vers le contrôle dans les écoles,



elle lance cet avertissement : « Il ne faut verser ni dans un excès, ni dans un autre. C'est une effroyable erreur que de vouloir "briser la volonté" d'un enfant. »<sup>8</sup>

Malgré cet avertissement, les enseignants décrivent souvent les difficultés qu'ils peuvent éprouver avec des élèves en termes d'affrontement de volontés. Les paroles d'Ellen White à propos des rapports enseignants-élèves peuvent aussi s'appliquer aux rapports entre chefs d'établissement et personnel. « Il faut que les jeunes sentent qu'on leur fait confiance : il n'en est guère alors qui ne chercheront pas à s'en montrer dignes. Pour cette raison, il vaut mieux demander que commander ; celui à qui l'on s'adresse a alors l'occasion de montrer sa fidélité. Son obéissance est

le résultat d'un choix, non d'une pression. »<sup>9</sup> On retrouve dans ces mots la méthode des managers dirigeants et non celle des managers dirigistes.

### Résumé

Si notre but est bien une éducation adventiste de qualité, il est impératif que ceux qui gèrent le système créent une ambiance libre de toute crainte et coercition, ces étouffeuses de l'esprit inventif, un milieu tout de collaboration, de créativité et de coopération. Nous devons être en quête de qualité et non de conformité, d'énergie et non d'obéissance. Si nous offrons à tous les élèves, enseignants, parents, ayants droit et administrateurs l'opportunité de bâtir un environnement

pédagogique coopératif, nous maximiserons la possibilité, pour chacun, de penser par lui-même et non d'être le miroir de la pensée des autres<sup>10</sup>. C'est ainsi que nous offrirons aux enfants et aux jeunes un cadre qui [les] préparera véritablement à « la joie du service qui sera le [leur] dans ce monde, et à la joie plus grande encore du vaste service qui [les] attend dans le monde à venir »<sup>11</sup>.



**Kelly B. Bock**, docteur ès lettres, est directeur de l'Éducation de l'Union du Pacifique des adventistes du septième jour, Newbury Park, Californie. **Brad Greene**, docteur ès lettres, est membre du corps enseignant du William Glasser Institute, Kings Beach, Lake Tahoe, Californie.



FIGURE 6

### Le manager dirigiste

1. Juge autrui
2. Blâme les gens en cas de problèmes
3. « Je ne suis pas aussi mauvais que bien d'autres. »
4. Impose son contrôle
5. N'a aucun doute à son propre sujet et tient pour acquise la coopération des autres
6. Dissimule les erreurs
7. « Je ne fais que travailler ici. »
8. Exige
9. Érige des murailles
10. Mène les autres à la baguette
11. Compte sur l'autorité
12. Inspire la crainte
13. Il dit « Je »
14. Arrive tout juste à l'heure
15. Trouve quelqu'un à blâmer pour les pannes
16. Sait comment il faut faire
17. Il dit « Allez-y ! »
18. Se sert des autres
19. Ne vit qu'au présent
20. Ordonne
21. N'a jamais assez de temps
22. Ne se soucie que des choses
23. Traite les symptômes
24. Informe les autres de sa position
25. Fait ce qui est correct
26. Travaille dur pour produire des résultats
27. Engendre la peur
28. Tire toute la gloire à lui
29. Cherche avant tout à être compris
30. Son approche : « gagnant-perdant »

### Le manager dirigeant

1. Accepte autrui
2. Cherche des solutions
3. « Je suis bon, mais pas autant que je pourrais l'être. »
4. Dirige
5. S'apprécie, et les autres aussi
6. Admet ses erreurs
7. Fait plus que son travail
8. Demande
9. Construit la communication
10. Entraîne les autres
11. Compte sur la coopération
12. Inspire l'enthousiasme
13. Il dit « Nous »
14. Est en avance
15. Répare les pannes
16. Montre comment faire
17. Il dit « Allons-y ! »
18. Aide les autres à s'épanouir
19. Regarde le présent et l'avenir
20. Donne l'exemple
21. Prend du temps pour les choses importantes
22. Se soucie des autres
23. Analyse les causes et y remédie
24. Informe les autres de leur position
25. Fait ce qui est juste
26. Travaille dur pour aider les autres à produire des résultats
27. Donne de l'assurance aux autres
28. Donne la gloire aux autres
29. Cherche avant tout à comprendre
30. Son approche : « gagnant-gagnant »

### RÉFÉRENCES

1. William Glasser, *La théorie du choix* (Montréal : Chenelière Éducation, 1997). Référence prise dans la version originale : *Choice Theory : A New Psychology for Personal Freedom* (New York : Harper Collins, 1998), p. 5.
2. \_\_\_\_\_, *The Quality School : Managing Students Without Coercion* (New York : Harper Collins, 1992), p.16. L'édition en français (*L'école qualité : enseigner sans contraindre*, Montréal : Éditions logiques, 1999) n'est plus disponible.
3. \_\_\_\_\_, *Tout élève peut réussir*, St Andrews, New Brunswick : Institut William Glasser Canada, 2003.
4. \_\_\_\_\_, *The Quality School*, p. 25, 26.
5. *Ibid.*, pp. 31, 32.
6. Ellen G. White, *Éducation* (Dammarie-Lès-Lys : Éditions Vie et Santé, 1986), p. 97.
7. *Ibid.*, p. 319.
8. *Ibid.*, p. 320.
9. *Ibid.*, p. 322.
10. *Ibid.*, p. 20.
11. *Ibid.*, p. 15.