

## La Négligence des différences individuelles dans la politique de management

*Il semble qu'au cœur de ma conception -- au moins en ce qui concerne le management -- réside la notion que tout vient de la structure du caractère de l'individu, c'est-à-dire s'il est essentiellement démocratique ou autoritaire. C'est aussi ma ferme conviction que l'approche du management responsabilisant est la différence entre des personnes vivant des vies actives plutôt qu'existant comme des pions impuissants...*

**L**es principes généraux dont parlent Drucker et d'autres sont pour la plupart *bien trop* généraux. Certainement manager des femmes est différent de manager des hommes. C'est aussi différent de manager de personnes qui sont fixées au niveau des besoins de sécurité ou qui sont arrêtées au niveau de l'amour, etc.. Ce point devient plus clair si nous nous interrogeons sur la possibilité d'appliquer les principes de Drucker en Colombie, en Iran, en Syrie, et en Afrique du Sud. Il y a de nombreux endroits dans le monde où seulement le management autoritaire, les coups de fouet sur des personnes apeurées peuvent fonctionner. Les caractères autoritaires confrontés aux principes de management de relations humaines basées sur toutes sortes de suppositions bénéfiques et bénévoles considéreraient certainement le manager comme retardé et tout du moins sentimental, irréaliste, etc..

Il s'avère fréquemment que la personne profondément autoritaire doit d'abord être un peu réduite avant de pouvoir assimiler la bonté et la générosité. Certaines personnes ont besoin d'être effrayées avant de prendre au sérieux un ordre ou une suggestion quelconque. Les études du caractère allemand pendant la guerre, par exemple, indiquent que la définition même d'un professeur, d'un enseignant, d'un manager, d'un contremaître, incluait toutes intrinsèquement la supposition de dureté, de sévérité, voire de brutalité. Par exemple, dans une étude les enseignants qui n'étaient pas sévères étaient ridiculisés par les enfants eux-mêmes et étaient considérés comme des mauvais enseignants, qui ne méritaient donc pas d'être écoutés. La discipline est impossible pour de tels enseignants tant qu'ils ne jouent pas le rôle que les enfants autoritaires attendent (33).

J'ai apparemment réuni et combiné ici deux critiques de Drucker. L'une est qu'il articule mal la nécessité de sélectionner le type d'individu approprié pour que ses principes de management fonctionnent; l'autre critique est qu'il néglige la présence de malveillance, de psychopathologie, et de méchanceté générale chez certaines personnes (22, 51).