

Rensis LIKERT

(1903 - 1981)

Les styles de management

Likert a étudié, pour le compte d'une association de compagnies d'assurance, les différences de résultats de différentes compagnies. Il a établi un lien entre ces différences et les comportements des dirigeants. Il a défini quatre catégories de dirigeants :

- Le manager **autoritaire exploiteur** : les décisions sont prises au sommet et imposées sans explication ; l'exercice de l'autorité est basé sur les menaces, les sanctions et la distribution de récompenses ; ce mode de management peut susciter des réactions négatives des subordonnés et de l'hostilité vis-à-vis des objectifs de l'organisation ;
- Le manager **autoritaire paternaliste** : la communication n'est pas à sens unique, le point de vue des subordonnés est parfois pris en compte, mais les décisions restent centralisées et leur application basée sur un système de récompenses et de sanctions ; les subordonnés ne sont pas encouragés à prendre des responsabilités ; la personnalité et les capacités du dirigeant influencent fortement la performance de l'organisation ;
- Le manager **consultatif** : les communications sont à la fois ascendantes et descendantes ; le travail d'équipe est encouragé mais la délégation de pouvoirs reste limitée ;
- Le manager **participatif** : la communication est réelle dans les deux sens ; le management, peu directif, est basé sur l'esprit d'équipe et la dynamique des groupes et encourage l'initiative ; la **participation des salariés** a un **double sens**, celui d'**implication** dans le fonctionnement de l'organisation et celui d'**intéressement** à ses résultats.

Le système participatif par groupe est le plus efficace : les entreprises qui l'ont adopté bénéficient de meilleures relations de travail et obtiennent de **meilleurs résultats**. Mais Likert souligne aussi que ce système est plus difficile à maîtriser. Si l'entreprise va mal, la direction a tendance à opter pour le système autoritaire.

Comme ceux de [K. Lewin](#), les travaux de Likert montrent qu'il existe un lien entre les styles de management et les performances obtenues.

Principal ouvrage

Le gouvernement participatif de l'entreprise (New patterns of management), 1961