

Rensis LIKERT

(1903 - 1981)

Quel est le style de management le plus efficace ?

Likert a étudié, pour le compte d'une association de compagnies d'assurance, les différences de résultats de des compagnies composant cette entité. 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.

Likert observe que 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