

THÉORIES DES ORGANISATIONS

DOSSIER II : PRISE EN COMPTE DE L'ÊTRE HUMAIN DANS L'ORGANISATION

FICHE I : L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES 3

I. - Les expériences de Hawthorne 3

II. - L'école des relations humaines et ses prolongements 5

FICHE II : FACTEURS ET MÉCANISMES DE MOTIVATION 7

I. - Des facteurs de motivation (théories de contenu) 7

II. - Des mécanismes de motivation (théories de processus) 9

FICHE III : STYLE DE MANAGEMENT ET MOTIVATION..... 11

I. - Études et constats sur les styles de management par l'école des relations humaines . 11

II. - Des propositions de style de management 14

FICHE I : L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Qualité de vie au travail. Et le bonheur ? (Étude du cabinet Deloitte, avril 2015)

Référence :

http://www.qualiteperformance.org/sites/www.qualiteperformance.org/files/file_fields/2015/04/08/deloitteetudequalitevietravail2015bd.pdf

I. - Les expériences de Hawthorne

Georges Elton Mayo (1880 - Adélaïde, Australie - 1949), psychologue et sociologue à l'origine du mouvement des Relations humaines, considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

Il a complété l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur.

Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (évolution des carrières, salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.)

De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Parmi ses travaux les plus célèbres : les expériences de Hawthorne.

D'après Wikipédia

A. - LES EXPÉRIENCES (D'APRÈS PSIÉTUDES)

1. - 1ère expérience : tester l'effet de l'éclairage des ateliers sur la productivité (expériences de l'usine Hawthorne)

L'observation de l'effet Hawthorne vient d'une série d'études menées à l'usine Hawthorne de la compagnie d'électricité Western Electric à Chicago, où l'on produit notamment des relais téléphoniques et des câbles.

En 1924, la direction charge un groupe d'ingénieurs de mesurer l'effet d'une variation d'intensité de l'éclairage sur le rendement des ouvriers. Le rendement augmente mais il augmente aussi dans les ateliers " témoins ", où l'on n'a rien changé.

2. - Les expériences suivantes

Les ingénieurs décident de sélectionner un groupe de cinq ouvrières, de les mettre dans un local distinct et de faire varier différents facteurs. Cette expérience, connue sous le nom de **Relay Assembly Test Room**, lancée en 1927, durera cinq ans. Les cinq ouvrières assemblent des relais téléphoniques tandis qu'une sixième les fournit en pièces.

L'expérience se déroule par phases de plusieurs semaines. Chaque nouvelle phase est marquée par un changement (Par exemple : à la phase III, on introduit le salaire collectif aux pièces ; à la phase IV, 2 pauses de 5 minutes ; à la phase VII, une pause-déjeuner de 15 minutes le matin et une pause de 10 minutes l'après-midi). Un observateur est présent en permanence et s'efforce d'obtenir une bonne collaboration du groupe.

Au bout d'un an, lorsque Mayo arrive, le résultat majeur, d'après les chercheurs, se dessine déjà : le rendement des ouvrières augmente constamment (*même au cours de la phase XII, lors de laquelle tous les avantages accordés précédemment seront supprimés*).

Mayo envisage trois explications possibles :

- le travail est moins fatigant et moins monotone ;
- le mode de rémunération est plus attrayant ;
- les contremaîtres sont plus bienveillants.

Pour trancher entre ces hypothèses, il monte deux autres expériences :

- la **Second Relay Assembly Room**, dans laquelle les cinq ouvrières choisies bénéficient, comme les précédentes, du salaire aux pièces, *mais sans quitter l'atelier collectif* ;
- la **Mica Splitting¹ Test Room**, dans laquelle les ouvrières travaillent à part et bénéficient de pauses, mais sont payées comme tout le monde.

De ces deux expériences, Mayo et son équipe déduiront que seule la troisième hypothèse est valide. Ils se lancent dans un vaste programme d'interviews pour déterminer ce qui fait une " bonne supervision ".

Menées sur deux années, ces interviews évoluent du questionnaire vers l'entretien non directif à propos du travail. Selon Mayo et son équipe, c'est **l'intérêt porté aux employés** au travers de cette enquête qui a permis d'améliorer le climat au sein de l'entreprise.

La conclusion d'ensemble est que dans toutes les expériences, l'augmentation du rendement s'explique par la " *friendly supervision* " dans laquelle les individus sont pris en considération.

Ces expériences furent critiquées tant sur la méthode que sur les conclusions qui en furent tirées mais l'effet Hawthorne demeure toujours cité car ces expériences ont été à la base du mouvement dit des « relations humaines » ; ce mouvement a attiré l'attention sur la présence, dans l'entreprise, d'une organisation informelle (reposant sur les relations des travailleurs entre eux, sur leur logique, sur leurs valeurs) à côté de l'organisation formelle (celle qui est voulue et pensée par ses dirigeants).

B. - ELTON MAYO - SES APPORTS

Ses apports principaux sont des considérations qui, aujourd'hui, apparaissent comme évidentes en matière de gestion des entreprises :

- l'ouvrier n'est pas une machine (*contrairement à ce que les tayloriens tendaient à penser*) ;
- le groupe social compte au moins autant que la hiérarchie ;
- la motivation n'est jamais seulement financière ;
- l'entreprise gagne à laisser aux travailleurs une marge de liberté dans l'organisation de leur travail.

Ouvrages d'Elton Mayo :

- *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York, Macmillan, 1933
- *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard U.P., 1945

¹ To split : séparer, fendre

II. - L'école des relations humaines et ses prolongements

1. - Idées principales

- Le fait d'être un objet d'observation conduit l'individu à modifier son comportement.
- Les relations interpersonnelles au sein du groupe de travail ont un effet important sur le comportement des salariés (*La « friendly supervision » améliore moral et cohésion du groupe - et la productivité*).
- Des relations informelles se développent dans un groupe. Un groupe de travail constitue un système social (*des règles informelles y prennent place dont le respect est assuré par des leaders informels*)

2. - Prolongements

De nouvelles théories, sur la dynamique de groupe, les styles de leadership¹, la motivation et l'apprentissage organisationnel, se sont développées grâce à la théorie des relations humaines.

L'étude du comportement organisationnel

Étude des groupes.....Lewin, Sherif², Asch³

Styles de leadership.....Lewin, Lippit, White⁴, Likert

Étude de la motivationMaslow, Herzberg, McGregor

Apprentissage organisationnelArgyris

Yo m Yo m Yo m Yo m Yo

¹ Le leadership est défini par Mme Claude Lévy-Leboyer, professeur de psychologie à Paris Descartes s'intéressant à l'organisation sociale du travail, comme : « un processus d'influence sociale par lequel un individu amène un groupe à atteindre des objectifs. Le leadership n'implique pas seulement le fait de faire faire quelque chose à d'autres individus, mais également (ce qui n'est pas le cas pour les relations d'autorité) la capacité à changer l'attitude des membres du groupe, à les mobiliser et à entraîner leur adhésion à des buts communs. De ce fait le leader doit savoir susciter les motivations et entraîner ceux qui le suivent bien plus que les diriger de manière autoritaire. » [

² Muzafer Sherif (1906 -1988) : un des fondateurs de la psychologie sociale contemporaine. Connue notamment pour son travail sur les processus de normalisation et pour son expérience de la « caverne des voleurs » sur les relations intergroupes. Ses observations de camps d'adolescents à Robbers Cave (Oklahoma) inspirent la théorie des conflits réels, selon laquelle l'hostilité entre groupes sociaux découle de la présence d'objectifs antagonistes.

³ Solomon E. Asch (1907-1996), américain, est l'un des pionniers de la psychologie sociale. Il a publié en 1951 une expérience très influente dans le domaine, illustrant l'importance de l'influence sociale et de la tendance au conformisme. Il a été le directeur de thèse, à Harvard, de Stanley Milgram, psychologue connu pour sa fameuse expérience de 1960 sur l'autorité et le comportement agentique.

⁴ Lippit et White distinguent trois styles de leadership utilisés spontanément par des enfants dans des groupes d'un centre de loisirs (expérience de 1939) :

- le leader **autoritaire** : éloigné du groupe, il le dirige avec des ordres ;
- le leader **permissif** : apporte ses connaissances techniques, mais ne cherche pas à s'impliquer émotionnellement dans les activités de groupe ;
- le leader **démocratique** : participe à la vie du groupe, mais ne donne pas d'ordres, fait des suggestions et encourage les autres enfants dans leurs productions.

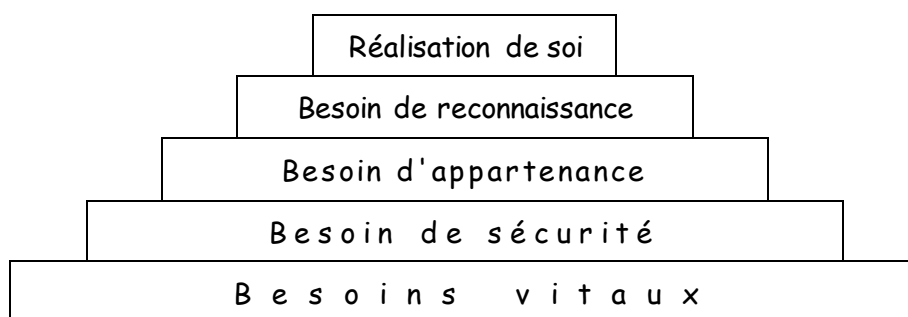
FICHE II : FACTEURS ET MÉCANISMES DE MOTIVATION

I. - Des facteurs de motivation (théories de contenu)

A. - LES BESOINS : FACTEURS DE MOTIVATION

1. - Maslow (1908-1970) : la pyramide des besoins (1943, 1954)

La satisfaction des besoins fondamentaux est la motivation essentielle de nos actes et de nos comportements. La pyramide de Maslow résume ceux-ci.



L'équilibre individuel est conditionné par la satisfaction des besoins dans l'ordre hiérarchique **de bas en haut**.

Cette théorie fait ressortir que la motivation de l'homme dans ses actes, et notamment dans le travail, dépend de multiples facteurs et ne peut se réduire à une simple motivation financière.

On peut toutefois lui faire trois critiques :

- la succession des besoins telle qu'elle est présentée n'est pas démontrée (*on peut avoir besoins de reconnaissance sans pour autant avoir satisfait tous les besoins inférieurs*);
- cette hiérarchie supposée universelle des besoins n'est pas démontrée (*la culture originelle de l'individu, sa personnalité, la structure de l'organisation dans laquelle il agit peuvent modifier l'ordre annoncé*) ;
- la démotivation n'est pas prise en compte par cette théorie (*elle suppose donc implicitement que le besoin de réalisation de soi est infini*).

2. - Les prolongements de cette théorie par Alderfer et Herzberg

a. - Clayton Alderfer (1940-2015)¹ : La théorie E.R.D. (1969)

Dans "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs : Organizational Behaviour and Human Performance", Alderfer présente sa typologie des besoins :

- les besoins d'**E**xistence (d'ordre physiologique et matériel)
- les besoins de **R**apports sociaux (relations, s'intégrer à une équipe...)
- les besoins de **D**éveloppement personnel (recherche de la créativité, défis à relever...)

Selon Alderfer (1969) :

- le degré de motivation est fonction de l'intensité perçue du besoin, mais il n'y a pas de hiérarchie absolue des besoins ;
- la frustration sur un niveau de besoin peut conduire à une régression vers des besoins plus concrets.

b. - Frédérick Herzberg² (1923-2000) : La théorie bi-factorielle (1959)

Herzberg mena de multiples études sur des populations d'employés, la première sur 200 ingénieurs et comptables de diverses firmes de Cleveland. De cette première étude, il ressortit que les facteurs de satisfaction au travail (*facteurs de motivation*) et les facteurs d'insatisfaction au travail (*facteurs d'hygiène*) au travail étaient d'ordres différents.

Herzberg en conclut que :

- plus le degré de satisfaction est élevé, plus l'individu est incité à faire des efforts ;
- mais que lorsque le degré d'insatisfaction est faible, l'individu se trouvant dans un état de confort n'est pas incité à modifier son comportement.

Cette analyse revient à **distinguer deux types de besoins** :

- le besoin physiologique d'éviter la souffrance ;
- le besoin psychologique de se réaliser.

Facteurs de satisfaction : facteurs motivateurs ou de contenu	Facteurs d'insatisfaction : facteurs d'hygiène ou de maintenance
facteurs intrinsèques au travail	facteurs extrinsèques au travail
effet à long terme	effet à court terme
réalisation de soi reconnaissance intérêt du travail responsabilités possibilités de promotion développement	politique de personnel administration de l'entreprise relation avec la hiérarchie conditions de travail salaires relations avec les collègues

Il est donc important d'« enrichir » le travail. Cette prise de conscience fut un des facteurs à l'origine de la création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (A.N.A.C.T) en 1970. On met l'accent sur l'importance du contenu des activités.

¹ Psychologue américain - (E.R.G. : « Growth », in english)

² Professeur de psychologie américain

B. - LE STYLE DE MANAGEMENT : FACTEUR DE MOTIVATION (CF. FICHE III)

Ce point est développé dans la fiche III (infra).

II. - Des mécanismes de motivation (théories de processus)

Les théories de processus s'intéressent aux mécanismes de la motivation.

1. - La théorie des buts de Locke (1968)

Les individus seraient plus motivés par des buts difficiles (plus grande stimulation) que par des buts faciles.

Toutefois pour qu'il y ait effectivement motivation :

- l'objectif doit être clair, avoir une échéance et être mesurable
- l'objectif doit représenter un défi ;
- l'individu doit être convaincu de la pertinence de cet objectif ;
- la récompense doit être motivante ;
- il faut communiquer sur la performance réalisée.

Théorie facilement applicable dans le management quotidien. Le pilotage de la performance se fait par adaptation du système d'évaluation et de rémunération.

2. - L'interaction entre social et technique (l'école sociotechnique)

L'école sociotechnique accorde de l'importance non seulement à la composition des groupes de travail, mais également au **rôle de la technologie**. Son approche de l'organisation réalise une *combinaison entre les apports de l'analyse systémique et de l'école des relations humaines* : **l'organisation est un système¹ sociotechnique ouvert influencé par son environnement**. Social et technique interagissent.

Pour Von Bertalanffy (*biologiste*) - *propos de 1940* - l'entreprise est un système ouvert, capable d'autorégulation pour répondre aux variations de l'environnement.

On ne peut pas étudier les petits groupes en se limitant à l'analyse des caractéristiques de leurs membres sans prendre en compte la technologie, en lien avec l'environnement.

L'entreprise est constituée de deux sous-systèmes, technique et social, en interaction. **Le sous-système technique est l'élément déterminant de la régulation** car l'entreprise répond aux changements de l'environnement par des changements technologiques.

La technologie crée des contraintes mais n'impose pas un seul mode d'organisation (*Le « one best way » des tayloriens est remis en cause*).

La performance de l'organisation résulte donc des optimisations conjointes du système technique et du système social.

¹ Système : Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but (Joël de Rosnay, auteur de « Le macroscopie », 1975, sous-titré « Vers une vision globale » est un des principaux ouvrages d'initiation à l'analyse systémique, abordant les aspects écologie, économie, ville, entreprise, organisme et cellule. Il présente les systèmes à causalité circulaire et l'importance du rôle de la rétro-action.

Des expériences menées par **Trist¹** et **Bamforth** en 1956 dans une mine de charbon montrèrent que *la seule mécanisation du travail ne permettait pas d'augmenter la productivité.*

Ils observèrent que, malgré la mécanisation de certains puits de mine, la productivité n'augmentait que si les équipes se constituaient elles-mêmes et conservaient leur autonomie dans la répartition des tâches.

Lors d'autres expériences où l'on accorda plus ou moins d'autonomie aux équipes ils constatèrent également que *les équipes autonomes : avaient une meilleure productivité et un meilleur moral ; présentaient moins d'absentéisme.*

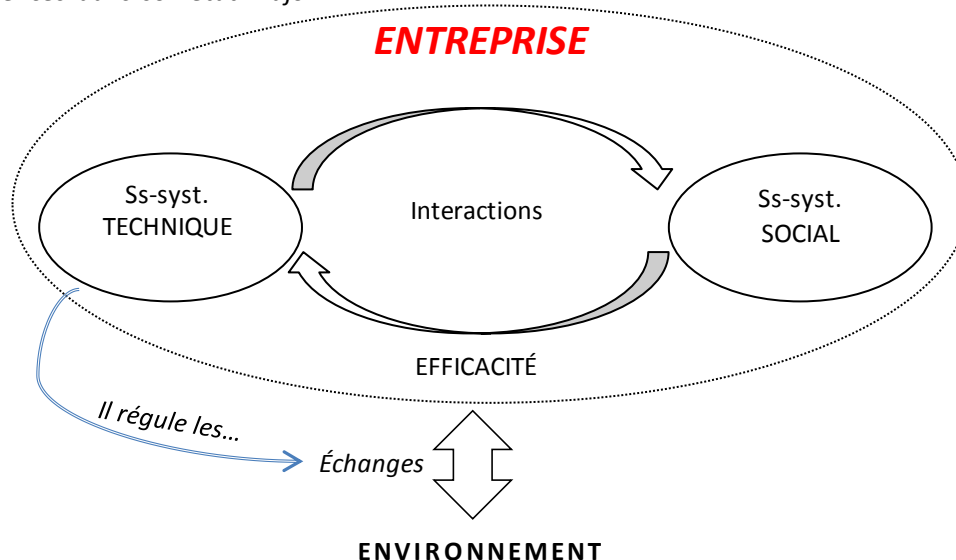
Rice, en 1958, tira des conclusions similaires d'expériences menées dans une usine textile en Inde au moment de l'introduction de métiers automatiques.

L'apport de l'analyse sociotechnique tient essentiellement à la mise en avant de ***l'importance de la participation des salariés dans l'entreprise.***

L'école sociotechnique eut une influence sur la promotion des groupes autonomes et semi-autonomes de travail, et sur la prise en compte de la qualité de la vie au travail.

Dans les années 1970, de nouvelles formes d'organisation du travail furent étudiées dont un exemple est donné par le modèle suédois d'organisation du travail mis en œuvre dans l'usine Volvo d'Uddevalla (modèle opposé au modèle taylorien-fordien).

L'usine d'Uddevalla est une usine dans laquelle Volvo a voulu aller « plus loin encore » dans la « réforme du travail » qu'il ne l'avait fait précédemment dans d'autres usines, notamment à l'usine de Kalmar. À Uddevalla, des équipes de deux à quatre ouvriers montaient en totalité un véhicule en station fixe en des temps équivalents à ceux mis sur une chaîne classique de montage. L'usine, ainsi que celle de Kalmar ont été fermées à la suite des difficultés rencontrées par Volvo dans les années 90 et des turbulences dans son état-major.²



Toutefois, l'autonomie :

- peut être une source de stress quand domaine de décision et étendue des responsabilités sont mal définis ;
- n'est pas une autonomie absolue car elle se construit dans un contexte social.

¹ Eric Trist (1909, Dover – 1993)

² L'expérience avait commencé en 1987 ; l'usine fut fermée en 1993.

FICHE III : STYLE DE MANAGEMENT ET MOTIVATION

L'école des relations humaines a constaté et étudié les styles de management pratiqués (I) ; s'ensuivirent diverses propositions de management (II).

I. - Études et constats sur les styles de management par l'école des relations humaines

1. - Les types de comportement de « leader » (meneur)

À la suite d'un questionnaire de description des comportements de leader (150 questions, Hemphill & Coons, 1950) deux catégories apparurent :

- les **comportements de considération**, centrés sur les personnes, où le leader manifeste son attention face aux aspirations et sentiments des personnes ; le leader s'occupe ici prioritairement du bien-être du groupe ;
- les **comportements d'initiation de structure**, orientés vers la planification de la tâche, le souci de vérifier le matériel et les stocks, l'information et la formation des subordonnés afin de faciliter l'atteinte des objectifs.

À ces deux dimensions, Argyris¹ ajoute le style « démocratique-persuasif », caractérisé par trois manières d'agir du leader :

- la motivation des personnes par la persuasion plutôt que par les ordres,
- la possibilité laissée aux subordonnés de participer aux décisions les affectant,
- l'utilisation des techniques de discussion et de décision de groupe.

2. - L'exercice du commandement selon Kurt Lewin² (1890-1947)

Kurt Lewin distingue :	Comportement du leader	Rapport au groupe
le leadership autocratique	dirige en donnant des ordres	à l'écart du groupe
le leadership démocratique	explique, communique pour convaincre	intégré au groupe
le leadership laxiste	apporte son expérience, s'implique peu	laisse le groupe décider

Dans le management participatif (ou démocratique), le processus de décision est collectif et implique tous les salariés. Il prend comme formes concrètes les groupes de travail, les cercles de qualité, les groupes d'expression, etc.

¹ cf. *infra*

² psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines. Il est à l'origine du concept de « dynamique de groupe », concept majeur de la « psychologie industrielle » qui deviendra la psychologie du travail.

3. - Les quatre styles de direction de Rensis Likert¹ (1961) - (1903-1981)

Rensis Likert	Mode de communication	Prise de décision	Rapports direction/ personnel
Autoritaire exploiteur	Peu de communication	Directif - Décisions imposées Centralisation	Peu de collaboration Contrainte, crainte, menace
Autoritaire paternaliste	Paternaliste	Peu de délégation	Soumission - récomp. / punitions - Chef = modèle
Consultatif	Bonne (verticale et horizontale)	Travail d'équipe favorisé Implication dans les décisions	subordonnés sans véritable influence
Participatif (le plus efficace selon Likert)*	Définition en groupe des objectifs	Décentralisée	Le travail d'équipe est la règle

* Toutefois, même si les managers croient à la supériorité du participatif, ils optent souvent pour le paternaliste ou le consultatif pour réaliser au plus vite les objectifs (nécessité de réponse rapide, dans le court terme).

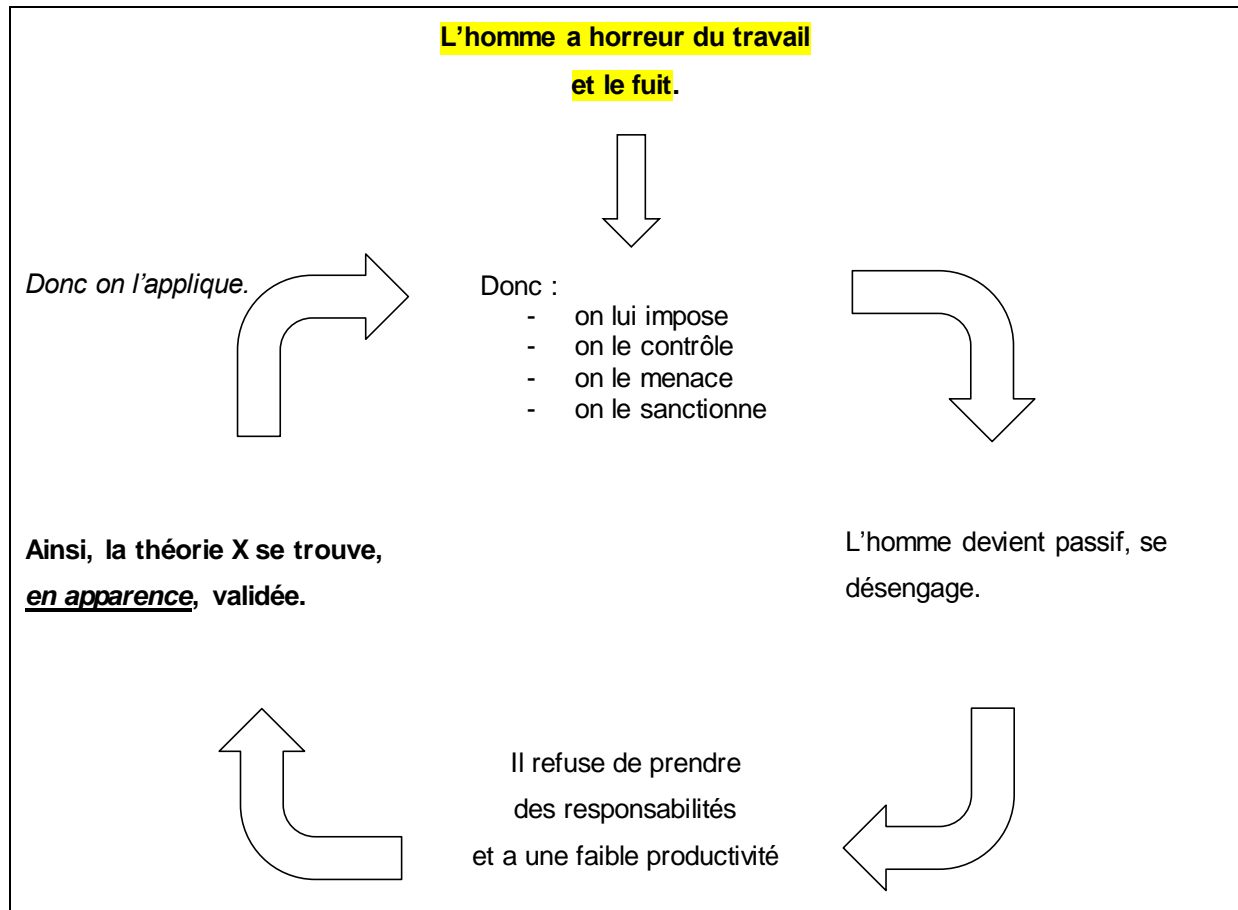
4. - Théorie X et Y (1960) de Douglas Mac Gregor (1906-1964)

Mac Gregor exerça une influence déterminante dans le domaine de la psychologie industrielle. Il publia, en 1960, « *The Human Side of Enterprise* ». Selon lui, le style du manager diffère en fonction des hypothèses qu'il fait sur les hommes et leur comportement au travail (*idéologies, croyances*).

Mac Gregor rejette l'ensemble des méthodes de management fondé sur des modèles d'autorité	Théorie X Management autoritaire (sans fondement ni preuve scientifique)	Théorie Y Management participatif (il instaure un climat de confiance favorisant l'épanouissement)
L'homme au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Aversion pour le travail - Fuite des responsabilités - Aime être dirigé - Prend peu d'initiatives - Aversion pour le risque - Stricte exécution des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Le travail est aussi intéressant que repos ou loisirs - Est intéressé par le travail dont il comprend le sens - Recherche les responsabilités - Aime entreprendre
Méthodes de management	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle nécessaire - Contraintes, menaces - Exercice de l'autorité - Le bâton et la carotte 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation aux décisions - Direction par objectifs - Responsabilisation - Délégation
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - contraignante - procédures précises et détaillées 	<ul style="list-style-type: none"> - moins formelle - décentralisation

¹ Psychologue américain, univ. of Michigan – « Le gouvernement participatif de l'entreprise »

Les postulats de la théorie X génèrent des effets pervers qui conduisent à les auto-valider.



II. - Des propositions de style de management

1. - Direction par objectifs (Drucker) et direction participative (Gélinier)

À la suite de Mac Gregor deux nouveaux modes de direction furent proposés :

Drucker, autrichien (1909-2005), rédige « *The practice of management* » (1954). Selon lui, la **fonction sociale** est la plus importante dans l'entreprise. Le management doit :

- définir la mission de l'organisation ;
- mettre en place une organisation du travail efficace, productive, satisfaisante pour le personnel ;
- prendre en compte les impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et les influences de l'environnement sur l'organisation.

La direction générale a pour missions de :

- fixer les objectifs ;
- organiser le travail ;
- motiver, communiquer ;
- établir des normes de performance ;
- former les salariés.

- en 1968, par Drucker, la **Direction Par Objectifs** (*confier aux cadres des objectifs à atteindre et non des tâches*) ;
- en 1966 puis 1980, par Gélinier, la **Direction Participative Par Objectifs** (*faire participer les salariés à la définition des objectifs*). Des objectifs négociés, quantifiés, datés permettent :
 - de déléguer une autorité
 - de définir des responsabilités
 - d'effectuer une supervision hiérarchique
 - de motiver les individus

2. - Chris Argyris (1923-2013) : l'adaptation de l'organisation à l'environnement - L'apprentissage organisationnel

Universitaire (Yale, Harvard), disciple de K. LEWIN, il rédige « L'apprentissage organisationnel » entre 1974 et 1978.

Si dans l'apprentissage en simple boucle la résolution se fait par application des règles, dans l'apprentissage en double boucle l'organisation doit accepter la remise en question des hypothèses de base.

1957 - L'organisation performante est celle qui s'adapte en permanence (*elle doit être apprenante*) tout en conciliant besoins de l'entreprise et besoins de l'individu (*celui-ci doit pouvoir atteindre le succès psychologique*¹).

1970 - Il n'est pas facile pour une organisation de devenir apprenante car elle se heurte aux routines défensives mises place par les individus.

¹ Mécanisme par lequel l'individu accroît son estime de soi.

3. - La grille managériale de Blake et Mouton¹ (1967)

a. - Deux conceptions du management

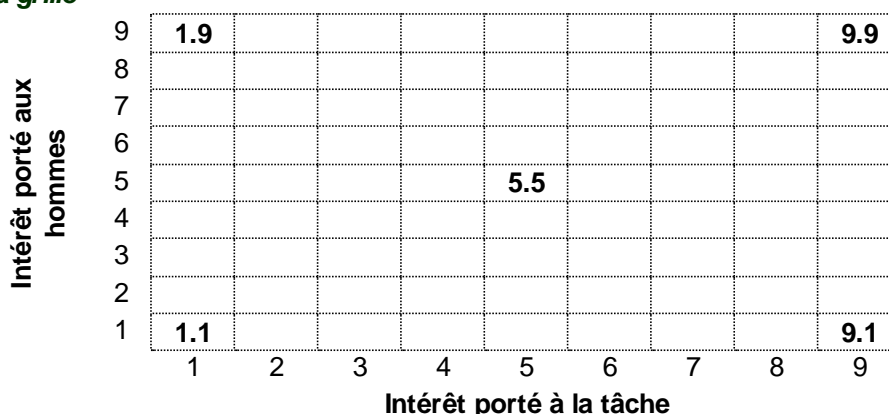
Robert Blake et Jane Mouton distinguent deux conceptions du management :

- celui qui se centre sur **l'atteinte des objectifs** et la réalisation des tâches ;
- celui qui se centre sur **les relations humaines**.

Les combinaisons des 2 comportements permettent de distinguer 5 styles de management, ci-dessous (D'après le site « Psychologie sociale ») :

- L'autocratene contrôle que la production (*Le subalterne n'est qu'un moyen qui doit être rigoureusement contrôlé*).
- Le leader socialprivilégie l'ambiance et le climat (*évite le conflit*). Le rendement n'est qu'un moyen au service de la recherche de cohésion sociale → autonomie.
- Le laisser fairene s'implique pas.
- L'intermédiairecherche à faire le compromis entre les deux dimensions.
- L'intégrateur.....suscite l'engagement de son personnel autour de la production, s'attache à faire participer ses subalternes, à les impliquer sur les processus de planification et de contrôle des tâches.

b. - La grille



c. - Contenu de la grille de Blake et Mouton

Management	Caractéristiques	Intérêt pour l'humain	Intérêt pour les tâches
1.1 appauvri	implication minimale	faible	faible
9.1 autoritaire	fondé sur l'autorité et l'obéissance	faible	élevé
1.9 country-club	Bonne relations bonne ambiance rythme confortable	élevé	faible
5.5 institutionnel	Compromis entre rendement et moral de salariés	moyen	moyen
9.9 d'équipe	fondé sur le travail d'équipe	élevé	élevé

¹ Robert Rogers Blake (1918-2004), professeur à Austin (Texas) ; Jane Srigley Mouton (1930-1987), théoricienne du management et consultante

4. - Leadership (management) situationnel : Hersey et Blanchard (1982)

Le manager choisit son style en fonction de la situation (situation, personne, moment). Le mode de management est déterminé par ces différents paramètres.

Le manager peut être amené à utiliser plusieurs styles avec une même personne selon la situation. Le style adopté dépend de la situation et du degré de maturité du collaborateur ou du groupe de collaborateurs.

	Professionnelle	Psychologique
Maturité	dépend de la compétence et de la motivation	exprime, entre autres, la confiance en soi
Autonomie	Combinaison des deux	

Compétences et motivations sont évolutives dans le temps. En outre, une même personne n'a pas le même degré d'autonomie sur tous les sujets. Le style de management adopté dépendra des niveaux de compétence et de motivation.

Compétence Motivation	Faible	Élevée
	Directif	Participatif
Faible		
Elevée	Persuasif	Déléгатif

Style	Caractéristiques
Directif	Définit rôles et tâches Contrôle le travail
Persuasif	Encourage, explique, mobilise
Participatif	Ecoute, négocie, conseille
Déléгатif	Délègue et responsabilise

Ym Ym Ym Ym