

Isabelle GRAND



Le manager et la motivation

Et si c'était le style de management
qui faisait la différence ?

Isabelle GRAND



Isabelle Grand est PRAG à l'IAE de Caen Basse Normandie. Titulaire d'un DEA en économie, d'un DEA en sciences de gestion et d'un DEA en sociologie, ses enseignements sont variés : comptabilité générale, comptabilité analytique, analyse financière mais aussi communication et gestion des ressources humaines. Elle est également responsable pédagogique de la Capacité en Gestion des Entreprises.

> SOMMAIRE

1. Les théories du « one best way » >	Page 4
<< 1.1. L'apport des travaux de Kurt Lewin	Page 4
<< 1.2. L'expérience de Coch et French (1948)	Page 5
<< 1.3. Le modèle de Tannebaum et Schmidt (1958, 1973)	Page 6
<< 1.4. Le modèle de Likert (1974)	Page 8
<< 1.5. Le modèle de Mac Grégor (1960)	Page 9
<< 1.6. Les travaux de l'université du Michigan	Page 9
<< 1.7. La grille managériale de Blake et Mouton	Page 9
<< 1.8. Ce qu'il faut retenir de ces modèles	Page 10
2. Les théories de la contingence >	Page 11
<< 2.1. Le modèle de Fiedler : utiliser le leadership pour améliorer la performance ...	Page 11
<< 2.2. Le modèle du cheminement critique de House ou modèle de l'objectif-trajectoire : utiliser le leadership pour augmenter la satisfaction des collaborateurs	Page 13
<< 2.3. Le modèle du leadership participatif ou modèle de Vroom et Yetton (1973) : utiliser le leadership pour augmenter l'efficacité des décisions	Page 15
<< 2.4. La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1977) : adapter le leadership aux caractéristiques des collaborateurs	Page 16
3. Et si c'était l'homme qui faisait la différence en matière de leadership > ...	Page 18
<< 3.1. Le leader charismatique	Page 18
<< 3.2. La théorie du leadership visionnaire	Page 19
4. Conclusion >	Page 20

ET SI C'ÉTAIT LE STYLE DE MANAGEMENT QUI FAISAIT LA DIFFÉRENCE ?

Intuitivement, nous savons que le style de leadership et le charisme du manager peuvent être sources de motivation.

> Je vous propose de parcourir quelques modèles qui expliquent l'influence du style de leadership sur la performance des individus.

1. Les théories du « one best way » >

Les théories que nous allons explorer maintenant ce sont attachées à rechercher le style de management le plus pertinent pour obtenir une optimisation de la performance.

<< 1.1. L'apport des travaux de Kurt Lewin

Kurt Lewin a réalisé une des premières études sur le comportement des leaders. Le point de départ est la distinction de trois types de management :

- **Management autocratique** : Le leader autocratique centralise l'autorité. Il impose ses méthodes de travail. Il prend ses décisions de manière unilatérale et ne sollicite pas la participation des collaborateurs.
- **Management démocratique** : Le leader démocratique cherche à encourager la concertation dans l'élaboration des méthodes de travail et la définition des objectifs. Deux variantes peuvent être identifiées :
 - Le leader consultatif s'informe de l'opinion de ses collaborateurs, mais prend seul la décision finale.
 - Le leader participatif fait participer ses collaborateurs au processus décisionnel. Les décisions sont prises par le groupe.
- **Management non-interventionniste ou laisser-faire** : Le leader laisser-faire laisse ses collaborateurs libres de choisir leurs méthodes de travail et de prendre les décisions nécessaires.

Kurt Lewin et ses collègues Ronald Lippitt et Ralph White (1927) se sont donc interrogés sur le style de leadership qui présente la plus grande efficacité. Leur étude a porté sur des enfants. Elle a consisté à analyser le travail de création de masques par un groupe d'enfant. Les variables analysées étaient l'ambiance, la productivité et les comportements.

Plusieurs groupes d'enfants ont été constitués et chaque groupe a fait l'objet d'un management spécifique :

- Le leader autoritaire, éloigné du groupe, dirige les activités par ordres impératifs ;
- Le leader laisser-faire apporte ses connaissances techniques, mais participe très peu et laisse le groupe agir à sa guise ;
- Le leader démocratique participe à la vie du groupe mais sans donner d'ordre. Il fait des suggestions. Il encourage les enfants.

Les résultats sont riches d'enseignement :

- Le groupe autoritaire a globalement obtenu plus de masques. Cependant les enfants ont fait d'une plus grande dépendance, d'une attitude soumise et passive vis-à-vis du manager. Par exemple, lors de l'absence du leader, les enfants ont cessé leur travail. Les comportements pouvaient aller jusqu'à l'agressivité et l'hostilité entre les enfants et/ou envers le leader.
- Le groupe démocratique a permis d'obtenir des masques beaucoup plus riches et originaux. Les comportements étaient beaucoup plus amicaux et conviviaux.
- La production la plus pauvre en quantité et en qualité a été obtenue par le groupe du manager laisser-faire.

Les chercheurs en sont ainsi arrivés à la conclusion que le style laisser faire s'avère le moins efficace sur l'ensemble des critères de performance. Les groupes autocratiques et démocratiques fournissent la même quantité de travail. Cependant, la qualité et la satisfaction générale se révèlent meilleures au sein du groupe démocratique.

Par ailleurs, en l'absence du leader, le groupe démocratique était le seul capable de s'auto diriger. Il était également celui qui générait des relations amicales dans le groupe. Dans les autres groupes, l'apathie et le retrait se manifestaient, surtout dans le groupe laisser-faire.

Kurt Lewin a réalisé une seconde expérience de ce type dans les années 40 avec des ménagères américaines. Le but était de les amener à consommer des abats. Là encore, il démontra la suprématie d'un management participatif. Expliquer des recettes de cuisine ne suffit pas à modifier les comportements. Par contre, faire réaliser des recettes de cuisine offre la possibilité à la cuisinière de réitérer la recette une fois rentrée chez elle.

Ces observations suggèrent, pour Kurt Lewin, une supériorité du style démocratique. Même si les conclusions ont manqué de critiques (spécificité de la situation expérimentale, spécificité du commandement exercé par des adultes sur des enfants, spécificité des groupes d'enfants, spécificité de la tâche réalisée, spécificité de la culture et de l'éducation nord-américaine, cette expérience a cependant contribué à mettre en évidence deux dimensions importantes du leadership : la productivité et le climat du groupe.

<< 1.2. L'expérience de Coch et French (1948)

Les travaux de Coch et French sont venus conforter les résultats de Kurt Lewin obtenus avec les expériences des groupes d'enfants et des groupes de ménagères. Ils ont étudié la résistance au changement dans le cadre de leur intervention à la Harwood Manufacturing Corporation. Ils sont partis du constat que les ouvriers résistent au changement de poste soit en démissionnant, soit en baissant leur productivité. Ils ont alors sélectionné 4 groupes de niveau analogue et soumis à des conditions de travail semblables.

- Dans le 1^{er} groupe, les changements sont décidés de manière unilatérale par la direction et les salariés sont informés ensuite. Il s'agit donc d'un management autoritaire.

- Dans les trois autres groupes : Ils sont réunis et l'explication du changement de poste afin de réduire les coûts de revient est donnée. Il s'agit donc d'un management participatif.
 - Dans le 2nd et le 3^e groupe, les salariés peuvent participer directement aux décisions sur certains aspects des changements avant qu'ils ne soient mis en place.
 - Dans le 4^e groupe, la participation ne se fait pas directement mais par des représentants élus par les salariés.
- Ensuite, les délégués ou les membres participent à une étude des mouvements et au chronométrage des temps pour établir de nouveaux taux de productivité et de rémunération aux pièces.

Les résultats suivants sont obtenus :

- Dans le groupe 1, la productivité baisse et reste basse ;
- Dans les groupes 2 et 3, après une courte baisse, la productivité augmente, dépasse le niveau antérieur et se stabilise à un niveau nettement supérieur
- Dans le groupe 4, la productivité baisse, puis remonte rapidement (deux semaines après le changement)

Cette expérience confirme donc aussi pour les chercheurs, la valeur du système démocratique de leadership.

<<< Ce que l'on peut retenir de ces premiers modèles

Le niveau de satisfaction des membres d'un groupe s'avère en général plus élevé lorsque ces derniers sont dirigés par un leader démocratique plutôt qu'autocratique. Mais la réalité n'est pas aussi simple que tentent de le montrer les modèles car des études ultérieures ont obtenu des résultats plus contrastés. Le style démocratique génère une meilleure productivité que le style autocratique mais pas systématiquement.

<< 1.3. Le modèle de Tannebaum et Schmidt (1958, 1973)

Robert Tannebaum et Warren Schmidt ont approfondi la réflexion sur le style de leadership en retenant un continuum comportemental des leaders. Ce modèle amorce le courant sur le management situationnel. Les styles de leadership identifiés vont du modèle autocratique au modèle laisser faire. La « gamme » de comportements est définie en fonction de 4 variables :

- Les caractéristiques du leader : ses valeurs, ses qualités de commandement, son sentiment de sécurité, sa confiance en lui et en son groupe
- Les caractéristiques du groupe : compétence, esprit de responsabilité, capacité d'initiative et d'autonomie face à des problèmes, identification du groupe avec l'entreprise
- Les caractéristiques de la situation : nature des problèmes, us et coutumes, efficacité du groupe
- Les priorités d'objectifs du leader sur le travail d'équipe, sur la motivation, sur l'acceptation du changement...

Ces 4 variables leur permettent de construire 7 styles de leadership.

Pour le dire simplement, la liberté accordée aux collaborateurs est d'autant plus grande que la prise de décision unilatéralement par le manager est limitée.

Autocratique		Démocratique			Laisser faire	
Expression de l'autorité du manager		Consultatif		Participatif	Zone de liberté des employés	
Le manager prend et annonce les décisions	Le manager « vend » ses décisions	Le manager présente ses idées et sollicite les questions	Le manager présente un projet de décision sujet à modification	Le manager présente un problème, recueille les suggestions et prend sa décision	Le manager définit des limites et demande au groupe de prendre les décisions	Le manager laisse ses employés travailler librement dans le cadre de limites prédéfinies

L'idée centrale du modèle est que le manager doit choisir le style de management qui correspond à ses propres forces et qui est compatible avec les aspirations de ses collaborateurs (leur désir d'assumer des responsabilités notamment) et les caractéristiques de la situation présente (contraintes temporelles). Comme pour Lewin, leur conclusion est de conseiller aux managers de s'orienter sur le long terme sur un style centré sur l'employé qui permettrait d'améliorer la motivation du personnel, la qualité des décisions, le travail d'équipe, le moral, la progression. Ce modèle trouve une application directe dans le champ de la délégation en tenant compte du niveau de compétence du subordonné.

Pour aller plus loin : extrait de <http://www.businessballs.com/tannenbaum.htm>

Here are the Tannenbaum and Schmidt Continuum levels of delegated freedom, with some added explanation that should make it easier to understand and apply.

1. The Manager decides and announces the decision.

The manager reviews options in light of aims, issues, priorities, timescale, etc., then decides the action and informs the team of the decision. The manager will probably have considered how the team will react, but the team plays no active part in making the decision. The team may well perceive that the manager has not considered the team's welfare at all. This is seen by the team as a purely task-based decision, which is generally a characteristic of X-Theory management style.

2. The manager decides and then 'sells' the decision to the group.

The manager makes the decision as in 1 above, and then explains reasons for the decision to the team, particularly the positive benefits that the team will enjoy from the decision. In so doing the manager is seen by the team to recognise the team's importance, and to have some concern for the team.

3. The manager presents the decision with background ideas and invites questions.

The manager presents the decision along with some of the background which led to the decision. The team is invited to ask questions and discuss with the manager the rationale behind the decision, which enables the team to understand and accept or agree with the decision more easily than in 1 and 2 above. This more participative and involving approach enables the team to appreciate the issues and reasons for the decision, and the implications of all the options. This will have a more motivational approach than 1 or 2 because of the higher level of team involvement and discussion.

4. The manager suggests a provisional decision and invites discussion about it.

The manager discusses and reviews the provisional decision with the team on the basis that the manager will take on board the views and then finally decide. This enables the team to have some real influence over the shape of the manager's final decision. This also acknowledges that the team has something to contribute to the decision-making process, which is more involving and therefore motivating than the previous level.

5. The manager presents the situation or problem, gets suggestions, then decides.

The manager presents the situation, and maybe some options, to the team. The team is encouraged and expected to offer ideas and additional options, and discuss implications of each possible course of action. The manager then decides which option to take. This level is one of high and specific involvement for the team, and is appropriate particularly when the team has more detailed knowledge or experience of the issues than the manager. Being high-involvement and high-influence for the team this level provides more motivation and freedom than any previous level.

6. The manager explains the situation, defines the parameters and asks the team to decide.

At this level the manager has effectively delegated responsibility for the decision to the team, albeit within the manager's stated limits. The manager may or may not choose to be a part of the team which decides. While this level appears to give a huge responsibility to the team, the manager can control the risk and outcomes to an extent, according to the constraints that he stipulates. This level is more motivational than any previous, and requires a mature team for any serious situation or problem. (Remember that the team must get the credit for all the positive outcomes from the decision, while the manager remains accountable for any resulting problems or disasters. This isn't strictly included in the original Tannenbaum and Schmidt definitions, so it needs pointing out because it's such an important aspect of delegating and motivating, and leadership.)

7. The manager allows the team to identify the problem, develop the options, and decide on the action, within the manager's received limits.

This is obviously an extreme level of freedom, whereby the team is effectively doing what the manager did in level 1. The team is given responsibility for identifying and analysing the situation or problem; the process for resolving it; developing and assessing options; evaluating implications, and then deciding on and implementing a course of action. The manager also states in advance that he/she will support the decision and help the team implement it. The manager may or may not be part of the team, and if so then he/she has no more authority than anyone else in the team. The only constraints and parameters for the team are the ones that the manager had imposed on him from above. (Again, the manager retains accountability for any resulting disasters, while the team must get the credit for all successes.) This level is potentially the most motivational of all, but also potentially the most disastrous. Not surprisingly the team must be mature and competent, and capable of acting at what is a genuinely strategic decision-making level.

<< 1.4. Le modèle de Likert (1974)

Likert reprend les modèles précédents en mettant l'accent sur la dimension humaine comme facteur de leadership associé à la productivité. Dans une grande compagnie d'assurances, il a pu établir une corrélation entre les résultats et le style de leadership. Plus le style est démocratique et orienté vers l'employé, plus les résultats sont importants. Likert en déduira qu'il existe UN modèle d'organisation pertinent, celui de type 4 fortement orienté vers la dimension humaine.

Type de management	Système 1 Style autoritaire exploiteur	Système 2 Style autoritaire paternaliste	Système 3 Style consultatif	Système 4 Style participatif
	Management par la peur et la contrainte	Management par les sanctions positives	Management par les sanctions positives et négatives	Management par groupe de travail
Attitude de soutien vis-à-vis des salariés	Non	Parfois, mais de façon paternaliste	Souvent	Toujours et dans tous les cas
Utilisation des idées des subalternes	Acceptation rare des idées ou des suggestions	Acceptations possibles	Tentatives pour obtenir souvent des idées	L'obtention des idées compose la règle
Distance psychologique entre encadrement et salariés	Très forte. Absence de relations amicales	Assez forte	Assez faible	Très faible. Relations amicales et chaleureuses
Importance du travail d'équipe	Peu important	Faible importance	Importance assez forte	Importance très forte
Connaissance des problèmes des salariés par l'encadrement	Aucune et pas de souci de compréhension	Oui mais pas de souci de compréhension	Oui et compréhension partielle	Oui et très bonne compréhension

<< 1.5. Le modèle de Mac Grégor (1960)

À la même période, Mac Grégor reprend cette idée de l'importance de la dimension humaine. Pour lui, on peut envisager le travail selon deux théories :

- La théorie X repose sur des hypothèses pessimistes. La plupart des individus détestent le travail et font tout pour l'éviter. Ils n'atteignent les objectifs que s'ils sont contrôlés, dirigés et menacés de sanctions.
- La théorie Y repose sur des hypothèses optimistes. L'être humain serait capable de se diriger et de se contrôler lorsqu'il travaille sur des objectifs qu'il a acceptés. Il peut dès lors faire preuve d'imagination, d'ingéniosité et de créativité.

Cette opposition théorique se retrouve dans la littérature contemporaine :

- Maurice Thévenet, *Le plaisir de travailler* (2000) relève de la catégorie Y.
- Corinne Maier, *Bonjour paresse !* (2004) relève de la catégorie X.

Pour Mac Grégor, tous les individus cherchent à se comporter selon la théorie Y. Ce sont les types de direction qui ne leur en laissent pas la possibilité. Il est possible alors d'identifier la théorie adoptée par le dirigeant en observant son usage de l'autorité.

<< 1.6. Les travaux de l'université du Michigan

Les études sur le leadership menées au sein du Surey research Center de l'université du Michigan visent à identifier les caractéristiques comportementales associées à l'efficacité. Les chercheurs ont ainsi mis en évidence deux dimensions :

- **l'orientation vers le collaborateur** : les leaders orientés vers les collaborateurs mettent l'accent sur les relations interpersonnelles. Ils accordent un intérêt particulier aux besoins des salariés. Ils acceptent leurs différences individuelles.
- **l'orientation vers la production** : les leaders orientés vers la production privilégient l'aspect technique ou productif du travail. Ils se préoccupent essentiellement de l'accomplissement des tâches assignées au groupe. Ils considèrent les individus comme de simples vecteurs.

Les conclusions de ce groupe de chercheurs sont favorables au leader orienté vers les collaborateurs. Il est susceptible d'obtenir une productivité plus élevée et une satisfaction plus grande de ses subordonnés. À l'opposé, le leader orienté vers la production enregistre des niveaux de productivité et de satisfactions personnelles plus faibles. On retrouve encore ici l'idée d'une « One best way to do ».

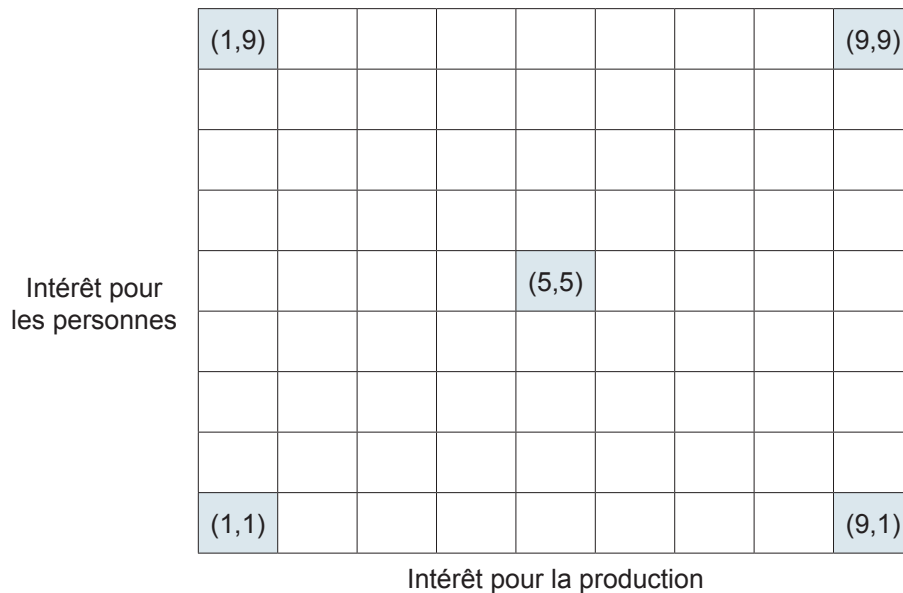
<< 1.7. La grille managériale de Blake et Mouton

Robert Blake et Jane Mouton (1969) ont également adopté cette approche pour concevoir une grille qui représente les styles de leadership selon deux axes :

- **l'axe horizontal** : intérêt pour la production ;
- **l'axe vertical** : intérêt pour les personnes.

Ces deux dimensions s'inspirent très fortement des notions utilisées par les chercheurs de l'Université du Michigan. La grille définit sur chaque axe, 9 valeurs possibles, soit 81 styles différents de leadership.

Blake et Mouton extraient de cette grille 5 positions clés qui correspondent aux 4 angles de la grille et à son centre.



(1,1) Leader laisser faire

Un effort minimum permet d'obtenir l'exécution du travail et permet au leader de conserver sa place dans l'entreprise.

(9,1) leader autocrate

L'accent est mis sur la production. L'efficacité résulte de la mise en place de conditions de travail permettant une interférence minimale de l'être humain.

(1,9) leader social ou country club

Une attention soutenue est portée aux besoins du personnel. Elle permet d'établir de bonnes relations et entraîne une ambiance et un rythme de travail agréables.

(5,5) leader de compromis

L'équilibre entre les impératifs de la production et le moral des employés permet d'obtenir des performances correctes.

(9,9) leader intégrateur

Les individus s'appliquent dans leur travail. L'interdépendance naît d'un intérêt commun à atteindre les buts de l'entreprise. Celui permet confiance et respect. L'efficacité d'un manager est donc maximale avec un style (9,9).

<< 1.8. Ce qu'il faut retenir de ces modèles

Ces modèles s'avèrent limités dans leur application car la réalité démontre que le management participatif n'est pas nécessairement le plus pertinent. Les théories de la contingence vont venir remettre en cause ces modèles et expliquer les raisons de la supériorité de tel style sur tel autre en fonction des caractéristiques de la situation.

2. Les théories de la contingence >

L'hypothèse de départ de cet ensemble de théories est que l'efficacité du leadership est fonction de la situation. Se pose alors le problème de l'identification des variables situationnelles.

<< 2.1. Le modèle de Fiedler : utiliser le leadership pour améliorer la performance

C'est à Fred Fiedler que l'on doit le premier modèle complet de contingence en matière de leadership ou pour le dire autrement, d'adaptation aux circonstances. Son hypothèse centrale est que le style de direction fait partie de notre personnalité. C'est donc un trait de caractère difficile à changer. Il a donc cherché à déterminer si un leader indulgent à l'égard de ses collaborateurs était susceptible d'obtenir une bonne performance comparé à un manager autoritaire. Son hypothèse centrale est que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre :

- les procédés d'interaction du leader avec ses collaborateurs ;
- le degré d'influence et de contrôle que lui confère la situation.

Il a conçu un outil qui lui permet de déterminer l'orientation comportementale du leader : le questionnaire du collaborateur le moins apprécié. Le questionnaire CMA est bâti autour de 16 oppositions adjectivales. Il part de l'idée que ce que l'on dit d'un autre reflète davantage notre responsabilité que celle de la personne dont on parle.

- Si le collaborateur le moins apprécié se trouve décrit en termes plutôt positifs (ce qui se traduit par un score élevé dans le questionnaire CMA), cela signifie que le leader en question se préoccupe en premier lieu d'établir de bonnes relations avec ses collaborateurs.
- Si la description du collaborateur le moins apprécié se révèle défavorable (score CMA faible), il en déduit que le répondant se concentre d'abord sur la productivité, c'est-à-dire qu'il est orienté vers la tâche.

Voici comment déterminer votre CMA selon Fiedler. Il faut penser à la personne que l'on aime le moins comme coéquipier. Il faut l'évaluer selon la grille ci-dessous.

Il suffit ensuite d'additionner les valeurs encadrées sur les 8 lignes du tableau. Plus le score est élevé, plus vous êtes probablement un leader orienté vers les relations. Votre leadership sera utile surtout dans les situations moyennement difficiles. Si votre score est plutôt bas, vous êtes sans doute un leader orienté vers la tâche. Vous serez plus efficace dans des situations très peu ou très difficiles à maîtriser.

Estimez votre CMA en complétant la grille suivante : Least Preferred Coworker Scale

Instructions

Think of all the different people with whom you have ever worked . . . in jobs, in social clubs, in student projects, or whatever. Next think of the one person with whom you could work least well, that is, the person with whom you had the most difficulty getting a job done. This is the one person (a peer, boss, or subordinate) with whom you would least want to work. Describe this person by circling numbers at the appropriate points on each of the following pairs of bipolar adjectives. Work rapidly. There are no right or wrong answers.

Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant
Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly
Rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	Accepting
Tense	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxed
Distant	1	2	3	4	5	6	7	8	Close
Cold	1	2	3	4	5	6	7	8	Warm
Supportive	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostile
Boring	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesting
Quarrelsome	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonious
Gloomy	1	2	3	4	5	6	7	8	Cheerful
Open	8	7	6	5	4	3	2	1	Guarded
Backbiting	1	2	3	4	5	6	7	8	Loyal
Untrustworthy	1	2	3	4	5	6	7	8	Trustworthy
Considerate	8	7	6	5	4	3	2	1	Inconsiderate
Nasty	1	2	3	4	5	6	7	8	Nice
Agreeable	8	7	6	5	4	3	2	1	Disagreeable
Insincere	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincere
Kind	8	7	6	5	4	3	2	1	Unkind

Source : www.msbillings.edu/.../Least%20Preferred%20Coworker%20Scale.doc

Le leader peut être orienté soit vers la tâche (leader fonctionnel), soit vers les relations humaines (leader affectif). Ces deux styles exigent des qualités plus ou moins incompatibles.

- Le leader orienté vers la tâche possède la capacité de se détacher des émotions liées aux relations interpersonnelles, pour se centrer principalement sur la réussite du groupe. Ce type de leader apparaît donc souvent comme froid et distant, pour ne pas dire insensible.
- Le leader orienté vers les relations humaines possède la capacité de nouer des relations chaleureuses avec les membres du groupe. On parle de qualités de motivateur et de communicateur. Les individus sont heureux auprès d'un leader de ce type. Mais le groupe ne fournit pas nécessairement un rendement optimal.

Il estime que le style de leadership représente un facteur clé du succès du manager. Cependant, ce style est immuable.

Il a ensuite isolé 3 critères situationnels qui expliquent le fait que la situation soit plus ou moins maîtrisable et qui permettent de déterminer le style de leadership souhaitable pour maximiser la performance :

- les relations leader-membres :
 - des rapports bons ;
 - des rapports médiocres.
- la structure des tâches :
 - des tâches routinières et prévisibles ;
 - des tâches peu structurées et imprévisibles.
- le pouvoir hiérarchique renvoie au pouvoir du manager sur ses collaborateurs :
 - pouvoir fort : il obtient facilement l'exécution de ses ordres ;
 - pouvoir faible : il obtient difficilement l'exécution immédiate de ses ordres.

Il confronte les résultats du questionnaire CMA à l'évaluation des 3 variables de contexte qui sont les variables de contingence. Il parvient ainsi à prédire en fonction de la classification situationnelle, la supériorité d'un style de leadership.

- Les leaders fonctionnels ont tendance à mieux réussir lorsque la situation leur est soit très favorable, soit très défavorable. Dans une situation difficile à maîtriser, un leader orienté vers les relations pourrait perdre beaucoup de temps à tenter d'améliorer l'atmosphère du groupe au détriment de la tâche à effectuer. Si la situation est très facile, un leader orienté vers les relations humaines pourra éventuellement se les aliéner.
- Les leaders affectifs se distinguent dans des situations modérément favorables. Dans les situations modérément maîtrisables, un leadership orienté vers les relations est préférable puisqu'il permet de tirer le maximum de chaque membre en rendant la situation agréable à vivre.

Orienté vers la tâche	Elevée	Elevée	Elevée	Moyenne	Faible	Moyenne moins	Moyenne	Elevée
	Maîtrise de la situation très forte							
Orienté vers les relations humaines	Faible	Faible	Faible	Moyenne	élevée	Moyenne plus	Moyenne	Faible
	Maîtrise de la situation très faible							
Catégorie Collègue le Moins Apprécié (CMA)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relations personnelles manager-collaborateurs	Bonnes	Bonnes	Bonnes	Bonnes	Mauvaises	Mauvaises	Mauvaises	Mauvaises
Structurations des tâches	Forte	Forte	Lâche	Lâche	Forte	Forte	Lâche	Lâche
Pouvoir hiérarchique	Elevé	Faible	Elevé	Faible	Elevé	Faible	Elevé	Faible

Dans la théorie de Fiedler, les individus sont supposés incapables de changer de style de leadership. Dès lors, il n'existe que 2 solutions pour améliorer l'efficacité :

- choisir un nouveau leader, plus adapté à la situation ;
- adapter la situation au leader en restructurant les tâches, ou en augmentant ou en diminuant son emprise sur certains facteurs (augmentation de salaire, avancement, sanctions disciplinaires...).

Les principales études qui se sont attachées à mesurer la validité du modèle ont abouti à des conclusions positives.

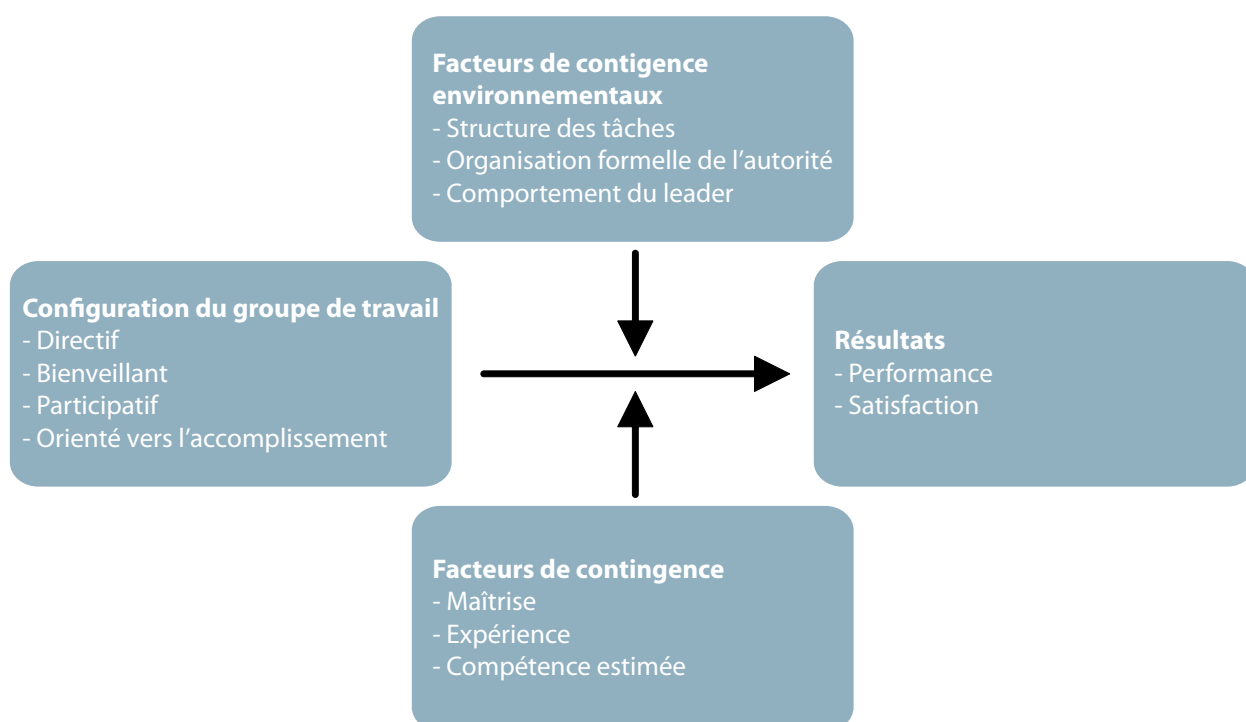
<< 2.2. Le modèle du cheminement critique de House ou modèle de l'objectif-trajectoire : utiliser le leadership pour augmenter la satisfaction des collaborateurs

Robert House reprend les éléments ci-dessus pour construire sa théorie du cheminement critique. Elle s'appuie sur les recherches de l'université de l'Ohio et sur la théorie des attentes de Vroom. Elle confirme ainsi la conclusion de Fiedler selon laquelle le style de leadership efficace varie selon la situation. Le terme objectif-trajectoire fait référence à l'idée qu'un leader efficace est celui qui éclaire le chemin, élimine les obstacles afin de permettre à ses collaborateurs de parvenir à accomplir leurs objectifs professionnels. Contrairement à Fiedler, House propose aux managers de faire varier leur style de management en fonction des caractéristiques de la situation.

Le leader est accepté par ses collaborateurs et a donc un effet motivant tant que ceux-ci trouvent dans son comportement une source immédiate ou future de satisfaction.

- Le leader directif fait savoir à ses employés ce qu'il attend d'eux, organise la répartition du travail et donne des directives spécifiques en vue de son accomplissement.
- Le leader bienveillant adopte une attitude amicale et se préoccupe des besoins des employés.
- Le leader participatif consulte ses employés et tient compte de leurs suggestions avant de prendre une décision.
- Le leader orienté vers l'accomplissement fixe des objectifs ambitieux et s'attend à voir ses employés donner le meilleur d'eux-mêmes.

À la différence de Fiedler, House considère que les leaders sont flexibles. Un même leader peut donc adapter son style de leadership à la situation.



La théorie de l'objectif-trajectoire définit 2 classes de variables situationnelles ou variables de contingence susceptibles de modifier la relation entre le comportement du leader et les résultats :

- Les variables environnementales sur lesquelles l'employé n'exerce aucun contrôle : structure des tâches, organisation formelle de l'autorité, configuration du groupe
- Les variables se rapportant aux caractéristiques propres de l'individu : maîtrise, expérience, compétence estimée.

Les facteurs environnementaux déterminent le type de leadership qui permettra d'optimiser les résultats des employés.

Les caractéristiques individuelles déterminent la façon dont les employés interpréteront l'environnement et le comportement du leader.

Le comportement du leader se révélera inefficace :

- s'il présente des redondances avec les facteurs structurels environnementaux ;
- s'il manque de cohérence par rapport aux caractéristiques des subordonnés.

Ce modèle se révèle globalement confirmé par les études ultérieures. Les performances et la satisfaction d'un collaborateur sont favorablement influencées lorsque le leader compense les lacunes du collaborateur ou de l'environnement du travail. Par contre, si le leader passe son temps à expliquer des tâches qui sont déjà parfaitement comprises ou que le subordonné se montre capable d'accomplir seul, ce dernier risque de ressentir dans le comportement directif du leader, une redondance, voire une insulte.

<< 2.3. Le modèle du leadership participatif ou modèle de Vroom et Yetton (1973) : utiliser le leadership pour augmenter l'efficacité des décisions

En 1973, Victor Vroom, Arthur Jago et Philipp Yetton ont développé le modèle de la participation du leader. Ce modèle crée un lien entre le comportement du leader et sa participation aux processus décisionnels. Les formes de participation sont variables : certaines décisions doivent être prises en concertation avec l'équipe alors que d'autres relèvent d'une prise de décision unilatérale par le manager. Les leaders vont donc devoir, en fonction de situations évolutives, adopter

- soit une stratégie autocratique : le problème est réglé de leur propre chef ;
- soit une stratégie consultative : après recueil des suggestions de la part du groupe, le leader prend la décision ;
- soit une stratégie collective : c'est le groupe qui décide de manière consensuelle, le leader a un rôle de médiateur et d'animateur.

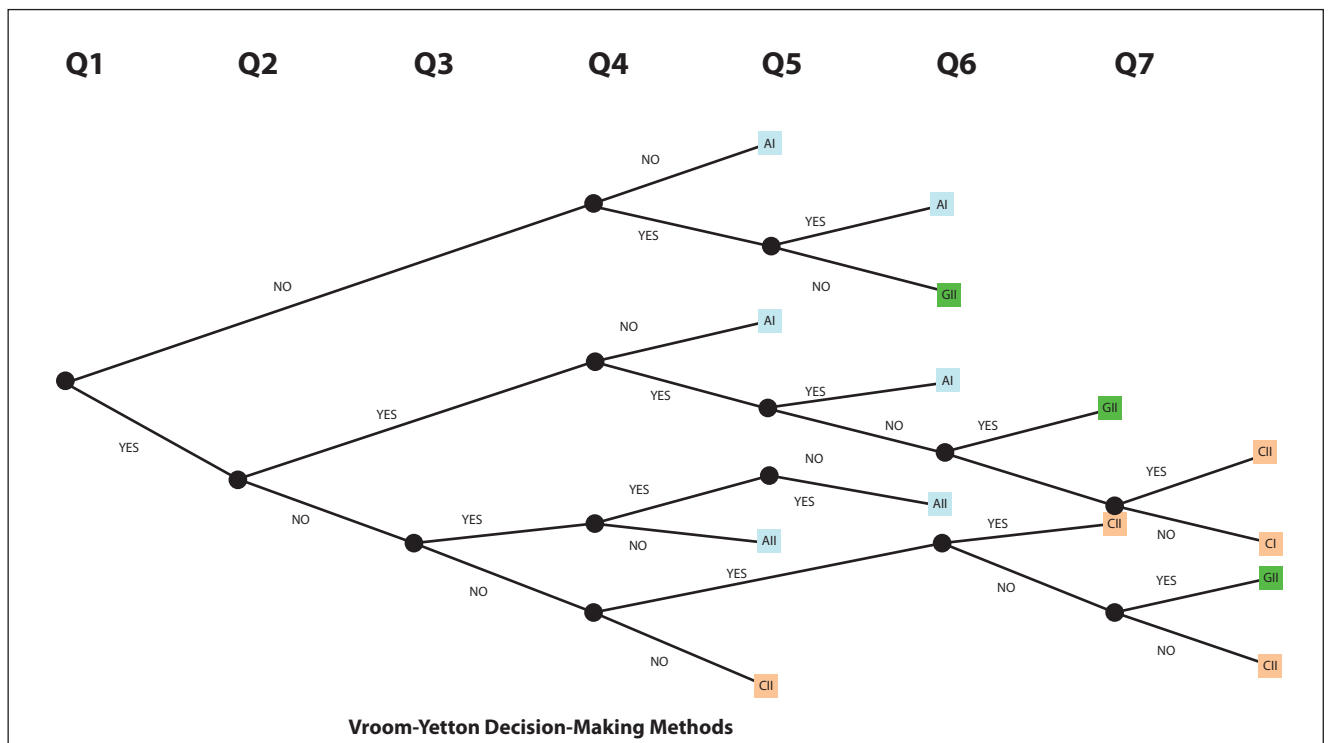
Il n'y a pas un style déterminé mais un répertoire de styles en fonction des situations et des caractéristiques contextuelles perçues par le hiérarchique. Le leadership devient alors une activité dans laquelle le hiérarchique a une capacité d'action et de choix mais où les subordonnés exercent aussi une influence clé. Le bon leader est donc celui qui sait adapter son leadership. Ils en déduisent 5 styles possibles de décision de gestion.

- **Style 1** : Le manager prend seul la décision.
- **Style 2** : Le manager sollicite son équipe pour obtenir de l'information afin de prendre seul la décision sans expliquer le problème.
- **Style 3** : Le manager partage le problème avec les salariés concernés, sollicite leur avis individuellement et prend seul la décision.
- **Style 4** : Le manager partage le problème avec l'ensemble de son équipe, sollicite leur avis collectivement et prend seul la décision.
- **Style 5** : Le manager partage le problème avec l'ensemble de son équipe, sollicite leur avis collectivement et prend en concertation avec eux la décision (décision du groupe).

Le modèle se présente sous la forme d'un arbre proposant 7 variables de contingence et de 5 styles de leadership.

Les variables de contingence utilisées dans le modèle de la participation sont les suivants :

IQ	Impératif de qualité	Quelle importance la qualité technique de cette décision revêt-elle ?
IA	Impératif d'adhésion	Quelle importance l'implication des employés revêt-elle ?
IL	Information du leader	Disposez-vous d'informations suffisantes pour garantir la qualité de votre décision ?
SP	Structure du problème	Le problème est-il correctement structuré ?
PA	Probabilité d'adhésion	Si vous deviez prendre seul cette décision, êtes-vous raisonnablement sûr que vos employés l'accepteraient ?
CO	Conformité de l'objectif	Les employés partagent-ils l'objectif que l'entreprise vise à atteindre par la résolution de ce problème ?
CP	Conflit entre personnes	Les employés sont-ils susceptibles d'entrer en conflit concernant le choix de la solution ?
IE	Information des employés	Les employés disposent-ils d'informations suffisantes pour garantir la qualité de leur décision ?
CT	Contrainte de temps	La possibilité d'impliquer les employés est-elle limitée par une contrainte de temps pressante ?
DG	Dispersion géographique	Le rassemblement d'employés géographiquement dispersés induit-il des coûts prohibitifs ?
TM	Temps de motivation	Vous paraît-il important d'écourter au maximum la prise de décision ?
MD	Motivation – développement	Quelle importance accordez-vous à l'élargissement des perspectives de développement des employés ?



Is there a quality requirement? Is the nature of the solution critical? Are there technical or rational grounds for selecting among possible solutions?	Do I have sufficient information to make a high quality decision?	Is the problem structured? Are the alternative courses of action and methods for their evaluation known?	Is acceptance of the decision by subordinates critical to its implementation?	If I were to make the decision by myself, is reasonably certain that it would be accepted by my subordinates?	Do subordinates share the organizational goals to be obtained in solving this problem?	Is conflict among subordinates likely in obtaining the preferred solution?
---	---	--	---	---	--	--

Source : http://www.google.fr/imgres?imgurl=http://leadershipchamps.files.wordpress.com/2008/11/vroom_yetton_decision_model1.jpg&imgrefurl=http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/11/06/vroom-yetton-jago-normative-leadership-decision-model/&h=737&w=1130&sz=185&tbnid=dLb10xb3T7zkLM:&tbnh=98&tbnw=150&prev=/images%3Fq%3Dvroom%2Bjago&hl=fr&u sg=__ar1OIR616sY19MdFQ7YrJqwWIC8=&ei=4bRES5m0JNXm4gb_5aXpBw&sa=X&oi=image_result&resnum=4&ct=image&ved=0CBwQ9QEwAw

- AI = style 1
- AII = style 2
- CI = style 3
- CII = style 4
- GI = style 5

Le modèle s'avère trop complexe pour être utilisé de manière régulière. C'est pourquoi, les auteurs ont conçu un logiciel qui permet au manager de mieux se repérer.

Cette théorie confirme l'idée que les modèles de leadership doivent mettre l'accent plus sur la situation que sur l'individu. Les qualificatifs d'autocratique ou de participative s'appliquent plus à la situation qu'à l'individu. Comme House, Vroom et Jago réfutent la notion d'inflexibilité du comportement posée par Fiedler. Leur modèle repose sur la capacité du leader à adapter son style en fonction des situations.

<< 2.4. La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1977): adapter le leadership aux caractéristiques des collaborateurs

Ce modèle est développé dans le cadre du cours intitulé « Management situationnel » dans le cadre de cette UE4 Management d'équipe. Paul Hersey et Kenneth Blanchard sont à l'origine de ce modèle qui montre comment un leader doit ajuster son style de leadership aux besoins de ses subordonnés.

Pour aller plus loin : un management équitable ?

Alors que notre modèle économique s'éloigne de l'économie industrielle et s'oriente vers une économie du savoir, de nouveaux modèles sont en germe. L'expression « management équitable » a fait son apparition. Son objectif serait de favoriser la confiance et de libérer la créativité. Manager des travailleurs du savoir n'est pas la même chose que de manager du personnel non qualifié. Le manager n'a plus de statut d'expert dans ce nouveau modèle. La coopération volontaire est requise. Pour Kim et Mauborgne, le management équitable, c'est :

- S'engager en suscitant la participation et le dialogue,
- Échanger en expliquant le pourquoi et le comment,
- Énoncer les conséquences notamment le partage des responsabilités.

Dans l'économie du savoir, la confiance et l'engagement sont essentiels pour atteindre la performance.

3. Et si c'était l'homme qui faisait la différence en matière de leadership >

Après ce tour d'horizon des modèles contingents, je vous propose de nous intéresser à la personnalité du manager. Nous avons tous intuitivement le sentiment que le « meilleur manager » est le manager charismatique. C'est celui qui, sans effort apparent, sait entraîner les foules.

<< 3.1. Le leader charismatique

Dans les premières études consacrées au leadership, les théories sur les traits de personnalité ont occupé une large part. Leur objectif était de répondre à la question suivante : les leaders disposent-ils de qualités dont seraient dépourvus les non-leaders ? Ces recherches se sont révélées infructueuses. Il n'a pas été possible de déterminer une liste universelle de qualités caractérisant les leaders efficaces.

Plusieurs auteurs se sont attachés à répertorier les caractéristiques spécifiques du leader charismatique :

Assurance	Les leaders charismatiques ont une confiance absolue en leur jugement et en leurs compétences
Vision	Ils ont un objectif idéal qui promet un avenir meilleur que le statut quo. Plus l'écart entre les 2 est important, plus il y a de chances que les subordonnés attribuent à leur leader des qualités de visionnaire
Capacité à formuler leur vision	Ils sont capables d'exposer leur vision en termes clairs, compréhensibles par tous. Cette présentation montre qu'ils comprennent les besoins des subordonnés et constitue donc un facteur motivant
Conviction	Les leaders charismatiques donnent l'impression de s'investir énormément et semblent prêts à prendre de gros risques personnels, à dépenser beaucoup d'argent et à se sacrifier pour l'accomplissement de leur vision
Comportement non-conformiste	Ils adoptent un comportement perçu comme original, insolite et parfois contraire aux normes établies. En cas de succès, ce comportement suscite l'étonnement et l'admiration des subordonnés
Vecteur de changement	Les leaders charismatiques apparaissent comme les acteurs d'un changement radical plutôt que comme les gestionnaires du statut quo
Sensibilité environnementale	Ils sont capables d'évaluer avec précision les contraintes environnementales et les ressources nécessaires au changement

<<< Comment les leaders charismatiques influencent-ils leurs subordonnés ?

Diverses études mettent en évidence un processus en 4 étapes :

- **Phase 1** : exposé d'une vision séduisante qui en traçant un lien entre la situation présente et l'avenir radieux de l'entreprise, éveille chez les subordonnés un sentiment de communauté.
- **Phase 2** : le leader dévoile ses ambitions et se déclare convaincu des chances de réussite de ses subordonnés. Ces derniers se sentent ainsi valorisés et plus sûrs d'eux-mêmes.
- **Phase 3** : le leader commence à véhiculer par la parole et les actes, un nouvel ensemble de valeurs et s'impose à travers son comportement comme un exemple à suivre.
- **Phase 4** : le leader ne recule devant aucun sacrifice et adopte une attitude non-conformiste qui traduit son courage et sa détermination.

Les preuves d'une corrélation entre le leadership charismatique et l'augmentation des performances et la satisfaction des subordonnés ne cessent de s'accumuler. En effet, le charisme du leader incite les subordonnés à redoubler d'efforts tandis que l'affection et le respect qu'ils lui témoignent augmentent d'autant leur satisfaction.

Le leadership charismatique n'est cependant pas forcément indispensable s'il s'agit simplement d'obtenir les meilleures performances possibles de la part des subordonnés. Par contre, il s'im-

pose lorsque les tâches des subordonnés intègrent une composante idéologique ou lorsque l'environnement engendre un haut niveau de stress et d'incertitude. Ceci pourrait expliquer que l'on rencontre de nombreux leaders charismatiques en politique, dans la sphère religieuse, et en temps de guerre.

<< 3.2. La théorie du leadership visionnaire

Le leadership visionnaire permet d'aller bien au-delà du charisme. Il désigne la capacité pour un manager de motiver autour d'une vision. La vision est celle d'un futur crédible car atteignable et positif dont le pouvoir d'attraction va motiver à agir.

<<< Quelles compétences particulières les leaders visionnaires possèdent-ils ?

Une fois leur vision identifiée, les leaders visionnaires manifestent 3 qualités différentes qui déterminent l'efficacité de leur rôle de visionnaire.

- La capacité à expliquer leur vision aux autres aussi bien par oral que par écrit.
- La capacité à exprimer sa vision non seulement sous forme verbale mais également par son comportement.
- La capacité à adapter sa vision à différents contextes elle doit avoir autant de sens pour le service comptable que pour le service marketing.

Une étude a montré que les entreprises visionnaires obtiennent de meilleurs résultats financiers que les autres (rapport de 1 à 6) et que leurs cotations boursières sont 15 fois supérieures à la moyenne du marché.

4. Conclusion >

La recherche en psychologie sociale s'est avérée incapable de dégager un style idéal de commandement. Elle a cependant montré l'inanité d'un discours normatif, discours sur LA bonne façon de faire. Quand on veut améliorer une relation de commandement, il est nécessaire de faire un effort de diagnostic pour dégager les variables psychologiques, sociologiques, organisationnelles et éventuellement économiques et politiques de la situation.

Quelques remarques pour conclure :

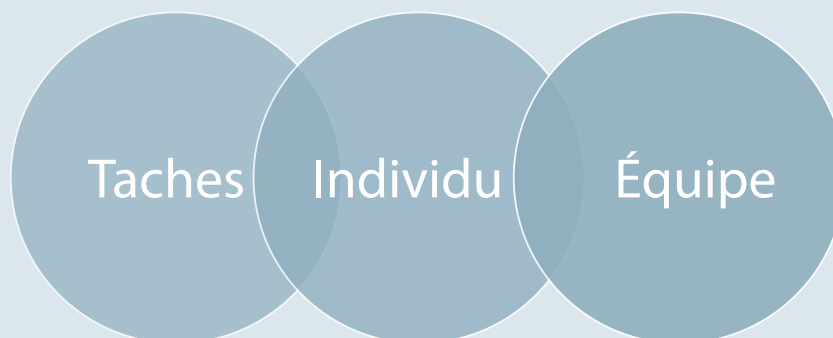
- Le leadership s'inscrit de plus en plus dans un contexte d'équipe. La popularité grandissante de cette forme d'organisation accroît d'autant l'importance du leader.
- De plus en plus de femmes sont appelées à des rôles d'encadrement. Or les femmes ont tendance à employer un style plus démocratique. Elles encouragent leurs subordonnés à participer et sont plus enclines à partager leur pouvoir.
- Le contexte a évolué :
 - Importance croissante accordée au travail en équipes, à l'implication des employés et aux compétences interpersonnelles (intelligence émotionnelle). Il en résulte que le style démocratique est de plus en plus prisé.
 - Attente de la part des collaborateurs en matière d'information et communication.

Pour aller plus loin : Du leadership et de la motivation = du Teambuilding

John Adair (1934) est un auteur connu et reconnu pour l'abondance de ses travaux sur le leadership. Il réalise une synthèse tout à fait intéressante en croisant le rôle du leader et son action sur la motivation. La notion de groupe ou d'équipe rentre alors en scène à travers sa conception du leadership comme une activité d'interface entre 3 types de besoins :

- Une tâche à réaliser
- Une équipe à construire
- Un individu à développer

Il y a nécessairement des recoupements entre ces 3 sphères. Par exemple, pour réaliser une tâche, il faut une équipe car une personne seule ne peut pas la réaliser. Une faiblesse dans une des zones va nécessairement affecter la performance d'ensemble. Par exemple, l'échec dans la réalisation d'une tâche perturbe l'esprit d'équipe et diminue le degré de satisfaction individuelle.



Ces 3 cercles représentent l'unité du leadership. Il définit alors les 8 rôles essentiels du manager¹ :

- Defining the task: en utilisant des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps).

1. Source : <http://www.teambuilding.co.uk/john-adair-team-theory.html>, consulté le 22 février 2011

- **Planning:** Avec un esprit d'ouverture en recherchant les solutions alternatives et en testant la solution retenue.
- **Briefing:** l'équipe doit faire l'objet de briefings réguliers par le leader dont c'est la fonction de base afin de créer une ambiance favorable et de motiver chaque équipier.
- **Controlling:** le contrôle est essentiel afin d'obtenir le maximum de résultats avec le minimum de ressources (délégation, système de contrôle, gestion des compétences...).
- **Evaluating:** l'évaluation des performances du groupe aide le groupe à s'évaluer lui-même et chacun à progresser.
- **Motivating:** Adair identifie 8 règles de base pour motiver l'équipe sachant que pour lui 50% de la motivation est liée à la personne et 50% à l'environnement et notamment le leadership qui lui est appliqué.
- **Organising:** Un bon leader doit être organisé et doit savoir organiser son équipe et son organisation
- **Setting an example:** Les bons leaders sont exemplaires.

Examinons maintenant les règles qu'il propose d'adopter pour motiver l'équipe :

- **Be motivated yourself :** pour motiver une équipe, il faut d'abord être motivé soi-même.
- **Select motivated people :** il faut sélectionner des personnes motivées
- **Treat each person as an individual :** il faut traiter chaque membre comme un individu à part entière
- **Set realistic but challenging targets :** il faut fixer des buts atteignables mais aussi motivants
- **Understand that progress itself motivates :** il faut démontrer l'avancement vers l'objectif car comprendre ses progrès est source de motivation.
- **Create a motivating environment :** il faut créer un environnement motivant.
- **Provide relevant rewards :** il faut donner des rétributions pertinentes.
- **Recognise success :** il faut reconnaître les succès.

Pour accroître l'efficacité de ce processus, il préconise de s'appuyer sur les travaux de Belbin qui expliquent comment constituer des équipes performantes et de créer des événements qui accroissent l'esprit d'équipe. Pour Adair, en effet, 50% d'un succès dépend de l'équipe et 50% du leader.

Examinons maintenant les recommandations de Meredith Belbin (1926) pour constituer une équipe.

Ce chercheur a travaillé sur la complémentarité des rôles dans la constitution d'une équipe. L'idée sous-jacente est la suivante : plus les membres sont complémentaires, meilleur est la performance. Son principe est le suivant « des individus imparfaits peuvent constituer des équipes parfaites ».

Dans son ouvrage *Management teams : why they succeed or fail* (1981), il identifie les principaux profils psychologiques qui constituent l'équipe idéale :

Coordinateur	<p>adopte un rôle de leader. s'assure que les aptitudes des membres de l'équipe sont pleinement utilisées. recherche le consensus. consulte les autres. délègue certaines décisions aux autres.</p>
Concepteur	<p>un autre rôle de leader. prend les devants pour diriger. dynamique. galvanise l'équipe pour l'action. lutte contre l'autosatisfaction et l'inertie au sein de l'équipe. peut être perturbateur et irritable.</p>
Inventeur	<p>un moteur d'idées. suggère des approches innovantes pour la résolution des problèmes. habituellement sérieux. pas orthodoxe. Solitaire</p>
Collecteur de ressources	<p>collecte des informations à l'extérieur. a de nombreuses relations. passe la majeure partie de son temps à rencontrer des gens. peut très rapidement identifier des changements tels que les nouveaux besoins des consommateurs.</p>
Superviseur évaluateur	<p>analyse les idées de l'équipe. fait des analyses judicieuses. s'arrange pour ne pas être emporté par son enthousiasme. est habituellement prudent et sérieux.</p>
Réalisateur	<p>planifie et organise l'équipe pour le déroulement des choses. passionné du travail. plus préoccupé par les objectifs de l'organisation que par son intérêt personnel.</p>
Bâtitteur d'équipe	<p>s'assure que l'esprit d'équipe est bon. s'arrange pour que tous les membres du groupe soient impliqués. diplomate. sensible aux besoins des autres. peut effectivement s'occuper des gens difficiles.</p>
Superviseur évaluateur	<p>analyse les idées de l'équipe. fait des analyses judicieuses. s'arrange pour ne pas être emporté par son enthousiasme. est habituellement prudent et sérieux.</p>

Ces profils psychologiques sont évalués à la fois par l'individu et par des observateurs extérieurs dont le rôle était d'identifier le comportement dominant : poser des questions, donner des informations, proposer, contester, déléguer, construire ou commenter. L'équipier est d'autant plus efficace que ces 2 visions sont confondues. Plus les 2 visions s'écartent, plus le risque d'échec augmente. Donc pour constituer une équipe performante, il faut équilibrer les forces et les faiblesses. C'est un outil couramment utilisé pour la sélection des cadres supérieurs.

Et si c'était le style de management qui faisait la différence ?

Complétons notre approche des différents types psychologiques par leurs forces et leurs faiblesses :

	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
Le travailleur de l'entreprise	Conservateur, obéissant et prévisible	Capacité d'organisation, sens pratique, travailleur acharné et auto-discipliné	Manque de souplesse et de réactivité aux idées nouvelles
Le président	Calme, contrôle de soi et confiance en soi	Capacité à traiter tous les collègues en fonction de leurs mérites et sans préjugés, sens développé des objectifs	Tout simplement ordinaire du point de vue de ses capacités intellectuelles et créatives
Le moteur	Très nerveux, ouvert et dynamique	Dynamisme, capacité à défier l'inertie, suffisance, inefficacité ou déception de soi	Tendance à l'impatience, irritation et provocation
L'évaluateur	Sobre, peu émotif et prudent	Capacité de jugement, discrétion et réalisme	Manque d'inspiration ou incapacité à motiver les autres
Le travailleur en équipe	Social, plutôt peu sévère, sensible	Capacité à répondre aux individus et aux situations, et à promouvoir l'esprit d'équipe	Indécision dans les moments de crise
L'innovant	Extraverti, enthousiaste, curieux et communicatif	Capacité à entrer en contact avec les autres, à explorer la nouveauté, et à relever les défis	Susceptible de se désintéresser une fois la fascination initiale disparue
Le créateur	Individualiste, sérieux, et peu orthodoxe	Génie, imagination, intelligence et savoir	Dans les nuages, tendance à négliger les détails pratiques et le protocole
Le finisseur	Appliqué, ordonné, anxieux et consciencieux	Capacité à donner suite, perfectionnisme	Tendance à s'inquiéter inutilement, répugnance à lâcher prise

Dans son ouvrage suivant : *Team roles at work*, il démontre que les membres de l'équipe sont d'autant plus efficaces que les rôles qu'ils endossent leur sont naturels. Voilà quelques pistes pour compléter votre propre boîte à outils.

Conclusion générale >

En ce début de XXI^e siècle, motiver est un verbe qui peut également se conjuguer sous une variante « re-motiver ». C'est le titre d'un ouvrage de Claude Levy-Leboyer paru en 2007. L'approche de la motivation se trouve renouvelée car les conditions et l'environnement de travail ont profondément évolués.

Le thème de la démotivation est plus souvent à la une de la presse que celui de la motivation. Pourquoi ce thème est-il si présent dans la presse managériale ? Tout d'abord, il existe aujourd'hui une différence entre le travail « noble » et le travail « aliéné ». Le salarié qui occupe un travail valorisé dans une société donnée bénéficie d'avantages non négligeables notamment en matière de vie sociale (réseaux...) alors que celui qui réalise un travail dit « aliéné » ne peut en attendre qu'un salaire. La question de la valorisation du travail est donc au cœur de la question de la motivation. Que valorise-t-on ? Le contenu du travail, le contexte d'exécution, le statut social, l'éthique, l'environnement du poste (conditions économiques et sociales)... Ensuite, la relation au travail doit être pensée dans le contexte de la culture nationale. La place attribuée aux hommes et aux femmes dans le couple (couple mono ou bi-actif, enfants, interaction entre les attitudes du salarié et le climat familial...) sont ici pris en compte à l'instant *t* et dans une perspective évolutive (départ des enfants, évolution de la carrière, chômage du conjoint...). Ainsi le statut de femme au foyer est aujourd'hui complètement dévalorisé. Mais la situation des femmes avec enfant n'est pas nécessairement plus satisfaisante. Elles sont souvent sous-employées au regard de leurs compétences. Le travail manuel l'est également après la révolution de l'OST qui a retiré toute noblesse à ces activités. Le résultat est que le plus grand nombre essaye de s'éloigner de tout travail manuel pour ne pas « perdre leur honneur ». L'équilibre vie familiale – vie privée est aussi de plus en plus mis en avant.

Qu'en retenir quand on est manager ?

Le contenu du travail n'est pas la seule source de construction de la motivation. La hiérarchie de valeur des compétences est à prendre en compte. Le risque de fragilisation de ces dernières aussi. Le prestige associé aux techniques est également à intégrer dans la réflexion. En effet, le progrès technique modifie les charges de travail et donc la hiérarchie des postes. Il peut s'accompagner d'un risque, celui de l'épuisement professionnel.

Il convient également de s'interroger sur l'aspect « obligatoire » du travail pour l'individu, son éthique et son utilité sociale du travail. Le travail peut être :

- Un moyen d'acquérir des biens et services,
- Un moyen d'obtenir un statut et l'appartenance à un groupe valorisé,
- Le fondement de son identité sociale.

Les changements du monde du travail impactent le processus de la motivation. L'économie mondiale repose sur un accès facilité à l'information. Les tâches simples et répétitives sont automatisées. Les activités de service se développent. Les entreprises analysent les process afin d'optimiser la création et l'amélioration des produits et services. Les NTIC ont modifié les conditions de l'intervention humaine. Le travail consiste donc aujourd'hui majoritairement à gérer des dysfonctionnements. Par ailleurs, le travail de chaque salarié dépend de ressources communes d'informations, ce qui impacte la perception du pouvoir. La hiérarchie managériale est aussi impactée. Les structures pyramidales sont plus plates, le nombre de niveaux hiérarchiques a diminué. La flexibilité est recherchée. Les compétences évoluent en permanence nécessitant le recours à de la formation. La notion de carrière s'en trouve complètement bouleversée. Un individu peut avoir plusieurs carrières au cours de sa vie professionnelle. Le travail est de plus en plus un travail en équipe ce qui limite l'identification de la contribution de chacun. La motivation liée à l'appartenance à une entreprise devient plus personnelle, elle vise le développement de sa carrière. La qualification n'est plus liée au stock de connaissances mais à notre aptitude à consulter efficacement les ressources et à les trier pour résoudre des problèmes.

Et si c'était le style de management qui faisait la différence ?

Un premier axe majeur à creuser pour les managers, est tout ce qui concerne la dimension collective. Les théories vues en cours mettent l'accent sur les aspects individuels. Comme la société française est une société individualiste, cela n'était pas vraiment justifié jusqu'ici. Mais la mondialisation en ouvrant les frontières a augmenté les confrontations entre des individus ayant des cultures différentes :

- Dans les sociétés collectivistes, le groupe prime sur l'individu. L'employeur recrute une personne qui va faire partie de la « famille ». L'entreprise est un groupe auquel on s'identifie. Les mauvaises performances ne sont pas une raison suffisante pour licencier. Le management est un management de groupe ? Les facteurs qui favorisent la bonne intégration sont privilégiés. La relation personnelle est plus importante que la tâche à réaliser. L'organisation est utilisée par l'individu pour se décrire car elle est source d'identité. Les valeurs dominantes sont la sécurité, le sens du devoir et le respect des règles communes.
- Dans les sociétés individualistes, l'individu prime sur le groupe. L'employeur recrute dans le cadre d'une cadre commerciale. Le management est individualisé. Les incitations et les primes sont liées à la performance. Les affaires à traiter sont supposées être plus importantes que les relations personnelles. La compétition, l'autonomie et l'égalité des chances sont les valeurs dominantes.

Individualisme	Collectivisme
concurrence	coopération
indépendance	lien social
intérêt personnel	altruisme
progrès et épanouissement personnes	service public et héritage social

Ceci fait dire à Claude Levy-Leboyer que nous cherchons à satisfaire nos besoins, certes, mais dans un cadre de valeurs. Le processus motivationnel devient alors un séquençage du type suivant :

- Besoins => valeurs
- Valeurs => objectifs
- Objectifs => intentions
- Intentions => performances
- Performances => récompenses
- Récompenses => satisfactions

Ce cadre de référence en termes de valeurs est stable car constitutif de notre identité. Le changement de cadre est souvent mal vécu par l'individu.

Un second axe concerne les relations de pouvoir sont aussi modifiées. Traditionnellement en France, les distances hiérarchiques sont fortes. Chaque membre de l'entreprise connaît sa place dans la hiérarchie et la respecte. Les places sont symboliquement marquées. Cette distance entretient le sentiment d'être différent. Mais sous la pression des nouvelles technologies, la nature et l'exercice du pouvoir est modifiée.

Le troisième axe concerne la gestion objective des récompenses. Quand le travail d'équipe domine, il devient difficile d'identifier les contributions de chacun. Par ailleurs, si les attentes sont aujourd'hui liées à l'initiative, à la créativité, à la capacité à prendre des responsabilités, alors cela implique de revoir les sources de motivation. Jusqu'ici ce sont les sources externes qui ont été privilégiées. Certaines entreprises commencent à sérieusement s'intéresser aux sources internes. Ainsi, les motivations intrinsèques permettent de satisfaire les besoins supérieurs comme le besoin de se réaliser, de faire un travail qui a du sens pour soi, qui construit son identité professionnelle, qui permet d'être apprécié pour le service rendu.

Le quatrième et dernier axe est celui de l'image de soi. Il y a des activités que nous sommes prêts à réaliser « gratuitement » et d'autres que nous ne sommes absolument pas prêts à faire quelque soit la rémunération proposée. Pourquoi ? parce que nous sommes sensibles à l'image que nous présentons aux autres et du respect de nos valeurs. On peut ainsi expliquer une partie de la démotivation actuelle par la surqualification des salariés qui se traduit par une dévalorisation de leur image de soi.

Ceci impose de repenser aussi le style de management. Le manager doit favoriser l'autonomie et l'occasion pour chacun d'employer les compétences qu'il maîtrise. Ceci implique de favoriser la délégation afin de développer les compétences de ses collaborateurs. Mais c'est aussi faire confiance et de savoir faire la différence entre les erreurs « de bonne intention » des fautes professionnelles. Ceci ne peut se faire sans un leadership particulier : un leadership transformationnel. Ce dernier encourage le développement des compétences, la prise de responsabilité et l'expression des collaborateurs.



**Une création
du Studio Pédagogique
d'INGENIUM**

**Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit,
faite sans le consentement de l'auteur ou de l'éditeur est illicite (article L. 122-4 du code de propriété intellectuelle).
© Copyright IAE Caen Normandie**

INSTITUT
D'ADMINISTRATION
DES ENTREPRISES

