**ECOLE DES RH 2**

**INTRODUCTION :**

Plusieurs enquêtes réalisées dans les années 1930 par des sociologues montrèrent que la vision mécaniste de l’OST était trop simpliste et que le « moral » des ouvriers avait une influence déterminante sur le rendement. Taylor a borné ses pensées dans une méthode de direction scientifique, ce qui donne la valeur majeure au rendement, à travers l’exécution des taches dans un ordre purement hiérarchique, la chose qui brule n’importe quelle tentative de création ou innovation dans l’esprit humain : un résultat négatif qui traduit une vision très médiocre du potentiel des ouvriers.

Le groupe n’est pas simplement une addition d’individu au travail, mais une entité dont le fonctionnement peut avoir des conséquences sur la production à travers une communication permettant de réaliser une entente entres les membres du groupe. Les limites du taylorisme montraient ainsi l’importance du facteur humain dans l’entreprise.

L’école des Relations humaines à travers plusieurs expériences et observations, cherchait de façon méthodique à dégager les motivations et les liaisons qui assurent l’adaptation du groupe aux objectifs à atteindre.

**KURT LEWIN : LES STYLES DE COMMANDEMENT :**

**BIOGRAPHIE :** Kurt Lewin (1890-1947), né en Allemagne, Docteur en Philosophie, fait des recherches en psychologie à l’Université de Berlin avant d’émigrer, dans les années 1930, aux États-Unis. Kurt Lewin est l’un des fondateurs de la psychologie sociale, se consacre à l’étude des groupes (dynamique des groupes) et des problèmes de l’exercice de l’autorité : le leadership.

Inventeur de la « dynamique des groupes », expression récente utilisée, en 1944, pour la première fois dans un de ses articles, il a été directeur du centre de recherche pour la dynamique de groupe au MIT, de 1944 à 1947.

**APPORT :** Il a étudié les problèmes de motivation des groupes et des individus, le développement des enfants, ainsi que les caractéristiques de la personnalité. Au niveau de ses recherches, K. Lewin s’est concentré sur deux questions, à savoir : le mode d’exercice de leadership et la dynamique des groupes.

Ainsi, Kurt Lewin distingue trois modes de l’exercice du Leadership :

* Le leadership autoritaire : se tient à distance du groupe et utilise des ordres pour diriger ses activités de. Le rendement d’un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée fait que les relations entre les différents membres et leur leader manquent de confiance et on peut noter des fois des actes de rébellion ou de défiance.
* Le leadership démocratique : s’appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du leader n’affecte en rien la continuité du travail.
* Le leadership du laisser-faire : ne s’implique pas dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d’informations et de consignes de la part d’un leader peu impliqué.

Kurt Lewin, démontre, par ses recherches, que la productivité est légèrement supérieure avec le leadership autoritaire, mais que la créativité, l’implication et le « climat » du groupe sont supérieurs avec le leadership démocratique et que le leadership « laisser-faire » est la plus mauvaise des méthodes, ne permettant pas d’obtenir des résultats satisfaisants. En conclusion, la forme d’autorité démocratique est d’une supériorité absolue par rapport aux deux autres formes.

**RENSIS LIKERT : LES QUATRE SYSTEMES DE MANAGEMENT:**

**BIOGRAPHIE :** Rensis Likert (1903-1981), psychologue américain, Connu pour ses recherches importantes sur les attitudes et le comportement des hommes dans les organisations, il a développé le principe de la relation intégrée qui considère que tout individu doit se sentir nécessaire et important dans l’organisation pour travailler efficacement. Il recommande une organisation fondée sur le travail en groupe. Likert s’intéressera plus particulièrement aux styles de management et à leurs influences sur l’efficacité de l’entreprise. Ses recherches s’inscrivent dans le prolongement des travaux d’Elton Mayo et de Kurt Lewin sur les relations de l’homme au travail (attitudes et comportement).

**APPORT :** Grâce aux enquêtes de terrain destinées à comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés qu’il a menées, Likert a distingué quatre styles de management :

Le management autoritaire (directif- exploiteur) : centré sur le résultat avec forte implication du manager.

* Eloignement psychologique des chefs et des subordonnés.
* Le système de motivation et d’implication est fondé sur la crainte, la menace de sanctions et de la distribution de récompenses.
* Absence de l’esprit d’équipe et le rôle des groupes n’est pas envisagé.
* La prise de décision est centralisée au sommet de l’organisation et le système de délégation est très réduit.
* Les objectifs sont imposés sans être explicités.
* Ce style de management peut générer l’hostilité des personnels à l’égard des objectifs de l’organisation et donc des conflits sociaux.

Le management autoritaire- paternaliste (persuasif) : centré sur le relationnel avec forte implication du manager.

* Motivation fondée sur les récompenses et les sanctions « carotte et bâton ».
* Filtrage des informations remontées
* L’existence d’une organisation informelle.
* La consultation des collaborateurs et la prise en considération de leurs suggestions et leurs critiques pour des décision de faible importance.
* La performance de l’organisation est particulièrement variable et dépend de la personnalité et de la culture du prioritaire-dirigeant de l’entreprise.

Le management consultatif (délégatif) : centré sur le résultat avec implication moindre du manager.

* Ce type de manager entretient des relations étroites avec ses collaborateurs.
* La recherche de l’implication des subordonnés dans la prise de décision.
* Crée un climat fondé sur la confiance et l’échange même si la délégation du pouvoir a certaines limites.
* Encouragement au travail d’équipe.
* La motivation et la coopération.
* Ce style de commandement se distingue par la recherche d’une large consultation auprès des collaborateurs.

Le management participatif : centré sur le relationnel avec implication moindre du manager.

* Il introduit un mode de commandement non directif.
* Il cherche à développer la confiance avec ses collaborateurs.
* Un rapport de coopération entre les membres.
* Une prise de décision et de contrôle par le groupe.
* La détermination d’objectifs au sein du groupe.
* Une réelle communication ascendante et descendante.

Ce mode de management est recommandé par Likert. Il favorise la structure d’organisation matricielle permettant de gérer des projets.

**Douglas MCGREGOR : Les théories X et Y :**

**BIOGRAPHIE :** Douglas Mac Gregor (1906-1964) devient docteur en psychologie de l’Université de Harvard en 1935, après avoir travaillé dans des entreprises. Il deviendra professeur de psychologie industrielle, puis professeur de management industriel au MIT à Harvard, de 1937 à 1964, tout en étant consultant en relations humaines auprès de nombreuses entreprises. Très populaire dans les années 1960-1970, Douglas Mac Gregor développe une théorie du management qui oppose deux conceptions de l’homme au travail.

**APPORT :** McGregor distingue deux analyses de l’homme au travail en 1960, les théories X et Y.

Théorie X : hypothèses pessimistes de l’être humain vis-à-vis du travail :

* L’employé n’aime pas travailler. Il est improductif s’il n’est pas surveillé, ne travaille que sous les contraintes.
* L’individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu’il fera tout pour éviter.
* À cause de cette aversion caractéristique à l’égard du travail, les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l’on veut qu’ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
* L’individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d’ambition et recherche la sécurité avant tout.
* La théorie X était considérée comme étant pertinente à une certaine époque mais elle est actuellement dépassée et ce, pour les trois raisons suivantes :

1. Elle utilise des paradigmes obsolètes : Des modèles hiérarchiques tels que ceux pratiqués dans l’armée ou l’Église catholique ne sont pas compatibles avec les entreprises modernes.

2. Elle est ethnocentrique : Elle ne tient pas compte du ‘contexte politique, social et économique de l’entreprise’.

3. Elle émet des hypothèses erronées au sujet de la nature humaine : Elle suppose par exemple que seul l’exercice de l’autorité peut contraindre les individus à travailler. L’autorité ayant ses limites, la coopération et la persuasion s’avèrent parfois plus efficaces.

Théorie Y : hypothèses optimistes de l’être humain vis-à-vis du travail :

McGregor propose une alternative, la "théorie Y", comme nouvelle théorie de mise en valeur des ressources humaines, dont les assomptions sont les suivantes :

* L’effort au travail est aussi naturel que l’effort au jeu ou le plaisir du repos. Le travail peut être source de satisfaction. L’individu moyen n’éprouve pas d’aversion innée pour le travail.
* Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile. L’homme peut se diriger lui-même lorsqu’il accepte les objectifs de son travail.
* Le système de récompense associé à l’atteinte d’un objectif permet de responsabiliser l’individu.
* L’individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter, mais aussi à rechercher des responsabilités.

Le prolongement de la théorie Y, La théorie Z :

Comme prolongement de la pensée de Mac Gregor, en 1981, Wiliam Ouchi (professeur américain et auteur dans le domaine de management) a développé une théorie Z, qui constitue en quelque sorte une extension de la théorie XY, elle est associée au style de management japonais et au meilleur de la théorie Y.

La théorie Z constitue une combinaison des procédures de gestion américaines et japonaises. Elle a ainsi les caractéristiques suivantes :

Un emploi à long terme, une prise de décision collective, une responsabilité individuelle, une évaluation et des promotions lentes, un contrôle implicite avec des mesures de formalités explicites, des carrières sont spécialisées en fin l’intérêt est global.

**BLAKE ET MOUTON : LA GRILLE MANAGERIALE :**

**BIOGRAPHIE** :

* M. Blake est né le 21 janvier 1918 à Brookline, dans le Massachusetts. Sa vie professionnelle était divisée entre sa passion pour la recherche et sa passion pour les applications métiers pratiques.
* Jane Srygley Mouton née le 15 avril 1930 à Port Arthur au Texas. Fidèle à l'université du Texas à Austin, elle y a occupé plusieurs fonctions : chercheuse en sciences de 1953 à 1957, enseignante-chercheuse en sciences sociales de 1957 à 1959, et professeur-assistant en psychologie de 1959 à 1964. Elle a de plus été vice-présidente de la société Scientific Methods Inc. de 1961 à 1981 puis présidente de la même société à partir de 1982.

**APPORT :** En 1964, les théoriciens américains de la gestion, Blake et Mouton, ont créé le modèle de grille de gestion, qui entre également dans le cadre de l'approche comportementale.

Il suggère cinq styles de leadership différents, basés sur la préoccupation des dirigeants pour les personnes et leur souci d'atteindre les objectifs.



* Le style 1,1 : gestion appauvrie :

Ce leader est à la fois très peu concerné par la rentabilité et la production que par l'état d'esprit de ses collaborateurs. En effet Il ne cherche à imposer aucune direction mais ne semble intéressé que par la bureaucratie de son entreprise.

* Le style 1,9 : centre de loisir

Le manager de ce style manifeste peut d’intérêt pour la production, mais se préoccupe beaucoup plus de ses subordonnés. De ce fait, Il considère qu’il y a une contradiction entre les impératifs de la production et les besoins des individus. Il se préoccupe alors de ne pas exercer une pression telle en faveur de la production qu’elle risquerait d’entraîner des réactions négatives de la part du personnel.

* Le style 9,1 : gestion autocrate

Le manager de ce style manifeste un grand intérêt pour la production et s’intéresse peu à ses subordonnés. Il s’agît avant tout d’atteindre les objectifs fixés : résultat dans ce cadre représente le mot clé. Ainsi, le personnel est considéré comme un instrument de production seulement. L’hypothèse de base est qu’il existe une contradiction entre les exigences de la production et les besoins des individus.

* Le style 5,5 : gestion institutionnelle

Alors que dans le style fondé sur l’autorité, les objectifs de la production étaient privilégiés et que dans le style centre de loisir les exigences du personnel prévalaient, dans le style institutionnel on recherche une solution moyenne dans le compromis. Une certaine pression est exercée en faveur de la production sans pour autant se désintéresser du personnel.

* Le style 9,9 : gestion par équipe

Un manager qu’applique ce style accorde autant d’importance aux exigences de la production qu’aux besoins du personnel et cherche à satisfaire l’un par l’autre en associant et en faisant participer à l’élaboration du travail ceux qui seront chargés de l’exécuter.

Les conditions favorisant ce style sont obtenues lorsque les objectifs de l’organisation et ceux des individus coïncident.

