

Plan de l'exposé

Introduction

I- Origine et Fondements de l'école des relations humaines :

1. Contexte historique :
2. Origine de l'école des relations humaines :
3. Les expériences de Hawthorne et l'apport de MAYO :
 - a. *L'expérience de Hawthorne (l'effet de l'éclairage) :*
 - b. *L'apport de Mayo*
 - L'interprétation des expériences de Hawthorne :
 - L'expérience de Relay Assembly (Test Room) :
 - Expérience des interviews :

II- Développement du courant des Relations Humaines :

1. L'apport de Kurt Lewin
2. Apport de Rensis Likert :
3. Apport d'Abraham Maslow :
4. Apport de Frederick Herzberg :
5. Apport de Douglas MCGregor :

III- Les styles de management :

1. Le style de management de Kurt Lewin :
2. Le style de management de RENSIS LIKERT :
3. Le style de management de MC Gregor
4. La grille de Blake et Mouton
5. Le style de management de HERSEY ET BLANCHARD

IV- Concepts communs aux auteurs de l'école des Relations Humaines :

1. La productivité dépend de facteurs psychologiques
2. La structure informelle
3. L'art de commander
4. Les apports de l'Ecole des Relations Humaines

V- **Critiques et limites de l'école des relations humaines :**

Conclusion

Introduction

Les conceptions assez simplistes de l'école classique en ce qui concerne la motivation ne convainquaient pas les psychologues qui avancèrent que les motivations de l'homme sont bien moins économiques de ce qui paraît. Ainsi, après les deux guerres mondiales, deux courants sur le comportement apparaissent, et se base sur les idées scientifiques largement influencées par les sciences de l'organisation qui prennent plus de place dans l'entreprise.

Ainsi, l'école des relations humaines en supposant que les facteurs avancés par Taylor sont insuffisants, vu que l'individu n'est pas un être isolé, mais plutôt engagé dans des interactions desquelles il en tire des éléments de satisfactions. L'école des Relations humaines à travers plusieurs expériences et observations, cherche de façon méthodique à dégager les motivations et les liaisons qui assurent l'adaptation du groupe aux objectifs à atteindre.

Avançaient

I- Origine et Fondements de l'école des relations humaines :

1. Contexte historique :

L'école des Relations Humaines s'est développée principalement à la fin des années 30. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

Plusieurs facteurs ont favorisé l'apparition de l'école des relations humaines :

- L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.
- La psychologie appliquée issue des travaux de Sigmund Freud fait ressortir l'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail.
- La crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.

Entre 1920 et 1940, dans les entreprises industrielles américaines, on constate un « abattement moral », une morosité croissante et une « déprime ouvrière » généralisée. Ce climat se traduit par un taux d'absentéisme élevé, une rotation élevée du personnel et une productivité de plus en plus à la baisse malgré que les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux s'améliorent à peu près partout en Amérique du Nord.

2. Origine de l'école des relations humaines :

Bien que le mouvement humaniste s'est développé dans les années trente, et avant d'aborder les expériences de Hawthorne, il est primordiale de s'arrêter sur l'apport de quelques auteurs qui ont initié la pensée en termes de relations humaines.

Ainsi **Robert Owen** (1771-1858) affirme très tôt que l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Il déclare également que le bien-être des employés peut se révéler extrêmement profitable tout en soulageant la misère humaine. Un autre psychologue allemand, Hugo **Munsterberg** (1863-1916), porta son attention sur l'organisation de

l'entreprise. Il critiquait la manière dont Taylor traitait les aspects humains dans le management d'une entreprise;

Munsterberg était un partisan de l'approche psychologique et père de la psychotechnique qui se focalise sur le fonctionnement de l'employé individuel. Il essayait de faire comprendre l'effet positif des conditions de travail optimales, de la motivation du personnel. ». Il recommande l'adoption de tests psychologiques pour améliorer la sélection des employés, défend l'intérêt des théories d'apprentissage dans le développement des méthodes de formation et préconise l'étude du comportement humain afin de déterminer les techniques de motivation les plus efficaces.

Mary Parker Follet (1868-1933) soutient que l'organisation des entreprises peut être étudiée du point de vue des comportements individuels et collectifs. Elle défend une vision transversale et beaucoup plus humaniste. Le potentiel de chacun ne peut s'exprimer selon elle qu'à travers le groupe. Le travail du dirigeant consiste donc à harmoniser et à coordonner l'effort collectif, à exercer le pouvoir avec les salariés plutôt que de les en exclure. Les dirigeants sont tenus d'exercer leur fonction en s'appuyant davantage sur leur expertise et connaissances que sur l'autorité formelle

Mary Parker Follett fut la première à reconnaître les conséquences des méthodes de production changeantes. A son avis l'homme ne pouvait se développer que dans un groupe. Sinon les possibilités de chaque individu ne resteraient que des possibilités potentielles. Seulement dans et par un groupe l'individu est capable d'acquérir sa liberté. Avec ce principe de groupe Parker Follett va à l'encontre de la pensée américaine qui part de l'idée que les individus sont indépendants quant à leurs idées, sentiments et actions.

Selon Parker Follett les hommes vivent et réagissent par association et pas comme des individus autonomes. Elle voulait montrer que le développement individuel n'est possible qu'en groupe. Après 1924 Parker Follett commençait - sous l'auspice du Bureau américain de la gestion du personnel - à propager ses idées. Elle s'opposait aux négociations collectives entre le patronat et le salariat car chacun raisonnait partant de son propre intérêt. Elle mettait l'accent sur l'intérêt commun. A son avis une entreprise est une unité interagissant constamment avec son entourage se composant des créanciers, clients, actionnaires, concurrents et fournisseurs et avec la communauté. Dans sa conception il n'est plus question de pouvoir 'sur' mais de pouvoir 'avec'. Il ne devait plus y avoir une relation automatique entre l'autorité et la fonction dans une entreprise - comme c'était l'idée de Taylor - mais l'autorité sera fondée sur les connaissances et sur les expériences. 'Travailler avec' au lieu de 'travailler sous' c'est l'essence de bons rapports humains dans une entreprise. Parker Follet mettait beaucoup de confiance dans la science comme moyen d'améliorer la gestion et le service personnalisé. A son avis une intégration entre la recherche du profit et le service était possible. Dans quelques entreprises américaines ses idées trouvèrent des applications, entre autres chez AT&T.

3. Les expériences de Hawthorne et l'apport de MAYO :

La WESTERN ELECTRIC COMPANY était une entreprise à Chicago, qui approvisionnait la AT&T de centraux et d'appareils téléphoniques. Ses ateliers de Hawthorne occupaient en 1924, environ 29000, on y fabriquait tout ce qui concerne le téléphone, notamment les relais téléphoniques et les câbles.

En dépit des bonnes conditions matérielles et des avantages sociaux que les salariés en bénéficiaient, et en se disaient satisfaits de l'entreprise, plusieurs signes de mécontentement tels que l'absentéisme, le freinage, et la mauvaise qualité laissaient la place à de sérieux points d'interrogations.

C'est ainsi que la direction a décidé d'entamer des études visant l'amélioration des conditions de travail, tout en vérifiant leur impact sur la productivité des salariés .

a. L'expérience de Hawthorne (l'effet de l'éclairage) :

Le Directeur du personnel, T.K. Stevenson, est engagé dans une expérience visant déterminer s'il faut ou non installer un système d'éclairage artificiel dans les ateliers afin d'obtenir un meilleur rendement. Les locaux de travail ne recevaient alors que la lumière naturelle : des verrières sur le toit, et parfois des fenêtres. On y travaillait dans la pénombre.

Pour les besoins de l'expérience, les ouvriers avaient été divisés en deux groupes. Pour l'un, on ne changeait rien, et l'autre était soumis à un éclairage de plus en plus intense.

Dans un premier temps, on augmentait l'éclairage pour le groupe expérimental et on observa que la productivité augmentait dans les deux groupes, bien que pour le groupe du contrôle le niveau d'éclairage est resté le même. L'expérience fut refaite à plusieurs reprises, sans que le résultat n'ait le moindre changement.

En second lieu, un chercheur proposa de diminuer l'éclairage du groupe expérimental. Le résultat fut encore plus surprenant : ***la productivité augmentait dans les deux groupes contrairement à ce qu'on aurait pu pensé. Et ce n'est que lorsque l'éclairage fut insuffisant que la productivité commençait à diminuer.***

Les résultats ne pouvant pas montrer un lien causal entre les différentes intensités de la lumière et de la productivité du travail. L'expérience était donc à l'époque un échec vu que l'hypothèse de départ (meilleur éclairage, plus de productivité) n'était pas vérifiée, le rendement semblait indépendant de l'éclairage, et qu'il y avait d'autres éléments qui intervenaient.

Elton Mayo et ses collaborateurs sont alors invités à participer au processus d'étude qui va s'enrichir de nouveaux objets de recherche (redéfinition des postes, aménagement du temps de travail, rémunération), toutes ces expériences influencèrent profondément la discipline managériale

b. L'apport de Mayo :

• Biographie de Mayo :

George Elton Mayo (1880-1949) est un Australien qui est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail dont les thèmes comme les relations entre la productivité et le moral des employés, les rapports personnels à l'intérieur et entre les groupes, les manières de diriger font encore aujourd'hui l'objet d'études psychosociologiques dans le monde entier.

Après des études de médecine à Edinburgh en Écosse, il fut étudiant de psychologie à Adélaïde en Australie où il devint en 1911, un enseignant de logique, de philosophie et de

psychologie. Il étudia beaucoup l'oeuvre du psychologue français Pierre Janet sur l'hystérie et l'obsession et commença des recherches sur la psychologie médicale et sur les problèmes des tâches répétitives et monotones en industrie.

En 1922, Mayo émigra aux États-Unis comme professeur et chercheur, d'abord à la Wharton School à Philadelphie, où il s'est installé, il remporte quelques succès, après des débuts difficiles. Il est appelé dans une filature, Continental Mills, où l'ambiance était globalement bonne, pour tenter de comprendre pourquoi l'atelier de filage connaît un turnover de 250% (contre 5% par an dans le reste de l'usine), avec de nombreux cas de dépression et d'alcoolisme. Il montre que ces dysfonctionnements sont dus à la grande monotonie des tâches et à la fatigue causée par des postures de travail physiquement éprouvantes, les ouvriers passant leurs journées à se contorsionner sous les machines pour rattacher les fils cassés. En modifiant le rythme de travail, en instituant des pauses, en apprenant aux ouvriers des techniques simples de relaxation, il obtient des résultats spectaculaires.

Mais l'occasion d'entrer par la grande porte dans l'histoire des théories de la gestion lui est donnée par Wallace B. Donham, le doyen de la Harvard Business School, qui le recrute en 1926 avec un statut particulier : il assure peu de cours, mais doit développer la recherche de terrain. Mayo se retrouve dans un environnement stimulant, avec, par exemple, Chester

Barnard, auteur d'un livre culte sur le management. Quelques mois après son arrivée à Harvard, il est appelé près de Chicago, dans une usine de la Western Electric, à Hawthorne où il entreprit de 1926 à 1947 avec les autres membres du département de psychologie industrielle et les membres du Harvard Fatigue Laboratory, des recherches sur le comportement au travail dont la plus célèbre est l'enquête de cinq ans à l'atelier Hawthorne de la compagnie Western Electric, une usine de fabrication de téléphones, du côté ouest de Chicago.

Elton Mayo dans ses deux livres principaux, n'a pas exposé d'une manière détaillée, ni le déroulement de ces expériences ni les conclusions des études Hawthorne et de l'école des relations humaines. Tout ceci a beaucoup mieux été relaté par F.G Roethlisberger et W.J. Dickson dans leur livre *Management and the Worker* (1939).

Elton Mayo, quant à lui, essaya dans ses derniers écrits, de tirer des leçons plutôt sociologiques et même politiques de ses expériences. Il y apparaît comme critique à l'égard du capitalisme et de la théorie économique classique.

• L'interprétation des expériences de Hawthorne :

Avec ses assistants, Elton MAYO fut appelé afin d'approfondir les études menées par la WESTERN ELECTRIC COMPANY, et d'en tirer des conclusions et des interprétions.

Avant de procéder à d'autres expériences, MAYO et son équipe, ont fait ressortir des conclusions différentes des résultats que les équipes de recherches voulaient démontrer. Ainsi, ils ont pu souligner que l'Individu ne réagit pas à son environnement tel qu'il est mais tel qu'il le perçoit.

Les ouvriers sont plus sensibles à l'attention dont ils sont l'objet qu'à la modification de leurs conditions de travail. Ils se savent observés, et réagissent en conséquence. Ce phénomène passera à la postérité sous le nom d'« effet Hawthorne » : en sciences sociales, le simple fait d'observer un phénomène le modifie.

Pendant la première expérience (celle de l'éclairage), chacun des deux groupes, s'était senti important par suite de l'intérêt que l'on montrait pour leur activité dès lors leur rendement s'est accru quelle que fut la manière et la quantité de la lumière qui leur fut donnée. D'autant plus, les ouvriers répondaient de la manière qui leur paraissait la plus appropriée à ce que les expérimentateurs souhaitaient. Le groupe de contrôle copiait son comportement sur le premier. Conscient que l'explication est quand même un peu courte, car les facteurs qui influent sur la production sont multiples, Mayo propose à la Western Electric une nouvelle série de tests.

- **L'expérience de Relay Assembly (Test Room) :**

C'est ainsi qu'est installée une « salle test d'assemblage des relais » (la fameuse *Relay Assembly Test Room*, qui passera dans l'histoire de la sociologie du travail). Les chercheurs sélectionnent deux ouvrières, qui vont elles-mêmes en choisir quatre autres. Les six femmes sont installées dans une petite salle où elles font le même travail que dans le grand atelier assembler des relais téléphoniques comportant chacun quarante pièces. Commencée en 1927, l'expérience durera jusqu'en 1932, mais seuls les résultats des treize premières « périodes » (jusqu'en juin 1929) seront publiés. En effet, à partir de 1930, l'usine est durement touchée par la grande dépression. Pour chaque « période » des conditions de travail différentes sont définies. Afin d'isoler l'influence de chaque facteur, on fait varier les temps de repos, la durée de la journée de travail, le nombre de jours travaillés par semaine, etc., après en avoir débattu avec les ouvrières, qui font elles-mêmes des propositions. Dans la salle d'essais elles ont le droit de parler entre elles, contrairement aux règles de l'atelier, et n'ont pas de chef d'équipe. Un chercheur observe et mesure leur production, leur comportement, leur nourriture, leur temps de sommeil, leur tension artérielle, la température et le degré d'humidité de la pièce, les défauts des relais fabriqués. Toutes les six semaines, elles ont un entretien avec l'Ingénieur en chef.

- ▶ **Interprétations de l'expérience :**

Les résultats étaient conformes à ceux de l'expérience précédente; la production ne cessait d'augmenter même lorsqu'on revenait aux conditions de travail initiales. On a conclu de ces expériences qui ont été poursuivies, que plus que les conditions matérielles de travail, ce sont les conditions sociales qui influencent la productivité, que la rémunération n'est pas la seule forme de motivation et que la participation, la coopération et la discussion au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement. Par ailleurs on a déduit que c'est l'attention que porte l'encadrement à ces ouvrières, l'ambiance de leur groupe de travail, le fait qu'on les écoute et qu'elles sont impliquées dans l'expérience qui améliore le niveau de productivité.

Mayo attache aussi beaucoup d'importance à ce qu'il appelle « la situation globale » de chacune d'entre elles : sa santé, ses relations avec sa famille, etc.

Ce sont donc les méthodes et le style de management qui font la différence. Cette conclusion amène l'équipe de Harvard à monter un programme d'assistance et de conseil

destiné au personnel d'encadrement, qui démarre en 1936 et fonctionnera pendant plus de vingt ans.

- **Expérience des interviews :**

Mayo voulait découvrir l'attitude du personnel envers les cadres dirigeants. Les résultats devaient constituer la base d'un programme d'entraînement bien structuré pour les directeurs généraux et les superviseurs.

Mayo ne s'intéressait pas à ce que l'employé interviewé racontait sur les faits mais il s'intéressait plus aux symptômes, indiquant des problèmes imperceptibles. L'interview devait être pour les employés un moyen de libérer le trop-plein et de leur donner le sentiment que la direction était attachée à son personnel. Cela stimulerait les employés à travailler avec plus de concentration ce qui à son tour augmenterait la productivité. Ces 13.000 interviews ont eu peu de résultats concrets

- **Interprétations de l'expérience :**

- Le simple fait que l'individu se sache observé modifie son comportement.
- L'augmentation de la productivité se réalise quand les ouvriers ressentent l'intérêt qu'on leur porte. Cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles.
- Mise en évidence des relations impersonnelles à l'intérieur du groupe. La relation intra groupe, la cohésion et la relation avec le responsable du groupe favorisent la hausse de la productivité.
- La cohésion et les bonnes relations s'obtiennent en passant du système classique de supervision à un système plus souple. Ce qui importe est l'aspect émotionnel et non l'autorité (s'oppose à Taylor).
- Peu importe la méthode de travail.
- La motivation réelle est l'affectivité.

- **Éléments explicatifs selon Mayo :**

Elton Mayo explique les changements intervenus pendant ses expériences Hawthorne à travers six variables psychosociologiques :

- Le commandement : Le dialogue concernant leurs conditions de vie de travail a permis de passer d'un style autoritaire à un style plus participatif qui a amené une attitude plus confiante envers l'encadrement ;
- Le statut social : ces jeunes ouvrières, du fait du rôle qu'on leur a demandé de jouer,

l'échange permanent d'informations avec le responsable de l'expérience, ont pris conscience de leur importance : elles ont été traitées en adulte ; on a fait appel à leur intelligence.

- La cohésion de groupe : l'entente, l'amitié dans le groupe, le plaisir d'être ensemble, ce que le travail parcellaire ou à la chaîne ne peut pas permettre.
- Les objectifs du groupe : il était motivé pour participer à cette recherche et avait le sentiment de son utilité sociale.
- Le leadership informel : les dialogues intra groupes au sujet de l'organisation interne au groupe avait donné naissance à un processus d'influence très marqué, en dehors de tout grade.
- Le sentiment de la sécurité de son emploi : qui était meilleur pour les membres de ce groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dans une période de crise économique.

Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. L'un d'eux se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu "psychologue conseiller", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'équipe. L'école des relations humaines aboutira à l'utopie de la coopération amicale sans tenir compte des phénomènes liés à l'organisation.

Ce que découvre Mayo sur l'importance du groupe de collègues de travail le conduit à conclure qu'à l'intérieur d'organisations formelles il en existe de nombreuses autres informelles, qui pourraient améliorer leur productivité si on les laissait fixer elles mêmes leurs régies et leurs objectifs, et si leurs chefs leur témoignent à la fois du respect et de l'intérêt.

La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

Mayo terminait son enquête sur la nécessité de tenir compte, à l'avenir, de l'existence de ces groupes informels. Il lui semblait urgent de prendre en considération le désir des travailleurs, qui n'est pas seulement d'améliorer leurs conditions matérielles d'existence, mais d'être socialement reconnus, d'exercer un travail valorisé, et d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques.

II. Développement du courant des Relations Humaines :

Suite aux travaux de Elton Mayo. De nombreux psychologues se sont penchés sur les comportements des hommes au travail et ont développé l'école des relations humaines. Des théories qui ne se partagent pas forcément tous les points de vue et l'encourent pas tous les reproches faites aux fondateurs de la théorie.

1. **L'apport de Kurt Lewin**

a. Biographie de Lewin :

Psychologue américain, Kurt Lewin est né dans une famille Juive, en Allemagne. Il fut le deuxième d'une famille de quatre enfants. Ses parents étaient aisés, commerçants. Il fit des études en science et en philosophie. Puis il s'intéressa à la psychologie (terme qui existait à son époque en Allemagne). Il fut blessé durant les combats de la première guerre mondiale. Son frère Fritz fut tué. Kurt Lewin écrivit son premier essai de psychologie en 1917. Il étudia la Gestalt à Berlin. Puis il s'intéressa à la psychologie industrielle et aux questions agricoles. Selon lui "rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie." La théorie doit expliquer et ouvrir des perspectives.

Kurt Lewin, professeur de psychologie à l'université de Berlin (1926), fut amené à étudier la psychologie sociale au moment de son départ pour les États-Unis (nécessité de fuir le nazisme). Ainsi il est l'initiateur de la théorie du champ. Le niveau d'aspiration, l'apprentissage, les concepts de frustration et de régression furent aussi parmi ses sujets d'étude. Il étudia aussi la dynamique interne des groupes et développa une théorie du changement.

b. Apport :

Les recherches de « Kurt Lewin » ont porté sur les contraintes sociales imposées aux groupes par la technologie, l'économie, la loi et la politique. Il fut au centre des principaux mouvements psychologiques et scientifiques de son époque, avant de promouvoir ses théories et de fonder, vers le milieu des années 1940, la « dynamique du groupe » ou group dynamique.

La dynamique de groupe étudie la manière dont le groupe, d'abord simple collection d'individus, en vient de constituer en milieu d'action, qui définit les attentes, les performances et le niveau de satisfaction des participants. C'est dans une approche psychosociologique qui est fêtenuer les observateurs s'intéressent à la manière dont se forment les règles du jeu (les normes), qui une fois constituées, vont donner au groupe une consistance et une autorité, venant parfois s'opposer aux humeurs et intérêts des participants.

Après avoir renoncé aux recherches en psychologie expérimentale, « Kurt Lewin » applique la notion de « champ » aux phénomènes psychologiques et relie deux concepts : la notion du groupe et celle de dynamique. Le groupe se définit comme un ensemble de personnes interdépendantes : toutes les femmes du mondes ne constitue pas un groupe même si elles ont les mêmes caractéristiques physiques .Au contraire, les membres de famille n'ayant pourtant pas de traits communs mais entretenant de multiples relations forment alors un groupe. En ce sens le groupe constitue vraiment un organisme et non un simple agrégat.

La trame d'une telle organisation est ce que « Kurt Lewin » appelle *le champ psychologique* du groupe. englobe non seulement les membres, supports matériels, mais aussi

leurs buts, leurs ressources, leurs normes etc. La dynamique est le faite de référer l'objet à la situation et donc le groupe dans son champ. Au sein de cet ensemble se développe un système de tension tantôt positive, tantôt négatif, correspondant au jeu des désirs et des défenses. Ce comportement est dirigé en fonction des champs de pouvoir et des forces dans le groupe. Une caractéristique importante est la cohésion du groupe définit comme le champs total des forces qui agissent sur les membres pour qu'ils restent dans le groupe. Des mesures de la cohésion peuvent êtres l'emploi relatif de « nous » par rapport à « moi », le taux d'absentéisme, etc. Les membres de groupes cohésifs sont plus attentifs les uns à l'égard des autres, plus ouverts aux changements et aux influences externes, ils internalisent plus les normes du groupe, sont plus amicaux et supportent mieux les frustrations. C'est un des facteurs qui conduit à l'uniformité des attitudes et du comportement des membres. Un groupe qui communique et qui a un degré suffisant de cohésion peut se déplacer vers un but commun, surmonter les obstacles et résoudre un problème. La conduite du groupe va consister dans une suite d'opérations visant à résoudre ces tensions et à rétablir un équilibre plus au moins stable.

Kurt Lewin à travers plusieurs expériences, montre que l'une des principales résistances au changement est la crainte de s'écarter des normes du groupe. Ainsi il conclut qu'il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que si un individu est pris isolément.

Son approche théorique (méthodes en laboratoire) a un impact profond, au-delà de ses résultats immédiats les plus marquants concernant la dynamique interne des petits groupes et l'impact du style de leadership.(ce point sera traité avec plus de détails dans la partie des styles de management)

3. Apport de Rensis Likert :

a. Biographie de Likert :

Rensis Likert peut être considéré comme le successeur de Kurt Lewin. Dirigeant de l'Institut for Social Research à l'université de Michigan, il a poursuivi des recherches et expériences dans plusieurs directions et en particulier aussi dans le domaine de la comptabilité des ressources humaines.

b. Apport :

Les études de Likert peuvent être considérées comme le prolongement des efforts de Mayo et Lewin pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent engendrer des résultats très différents alors que la structure formelle et technologie utilisée sont les mêmes.

Il se consacre surtout à l'étude des rapports entre chefs et subordonnés et cherche toujours à valider ses hypothèses par une expérimentation scientifique à l'aide d'enquête et de tests. Likert expliqua ensuite les différences dans les résultats obtenus par les directeurs des diverses compagnies d'assurance sur la vie. Likert découvrit que les managers aux résultats les meilleurs avaient un comportement très différent de celui des managers aux résultats médiocres. Les managers peu performants utilisent généralement des principes classiques alors que les managers performants cherchaient à motiver les subordonnés en comprenant leurs valeurs personnelles. Likert développa alors le principe des relations intégrées comme principe majeur d'organisation. Ce principe veut que toute les relation entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience qu'il est utile. Ce principe ne peut être appliqué que par l'établissement de groupe de travail.

Likert a essayé d'établir une nouvelle théorie du management assise sur la nature des interactions entre responsable et subordonnés. . Supérieur et subordonné ne doivent pas interagir séparément comme un groupe indépendant. Le rôle essentiel du supérieur est d'être le lien avec d'autres groupes où il est participant.

Likert s'est préoccupé développer des interactions entre les membres du groupe. La participation à la décision, à la définition des objectifs, à la résolution des problèmes au niveau du groupe entraîne une meilleure efficacité, car chacun se sent nécessaire et utile à l'organisation. Grâce aux enquêtes qu'il a menées, Likert a distingué quatre styles de management : cette partie sera traitée dans la partie consacrée aux styles de management.

4. **Apport de Abraham Maslow :**

a. Biographie de Maslow :

Né à Brooklyn, New York, Maslow est le fils d'immigrants russes juifs qui se sont installés aux États-Unis. Il étudia à l'Université de Wisconsin où il obtint son doctorat de psychologie en 1934. Il a enseigné dans plusieurs universités (Brooklyn College, Brandeis University) et a présidé l'American Psychological Association à la fin de sa vie. Il a écrit de nombreux articles. Ses deux principaux livres sont Motivation and Personality (1e édition 1954, édition définitive 1970) et The Farther Reaches of Human Nature (1e édition posthume 1970, traduit en français en 2006 sous le titre Être humain).

b. Apport de Maslow :

Maslow définit l'être humain comme un tout présentant des aspects physiologiques, psychologiques, sociologiques et spirituels. Chacun de ces aspects est relié à certains besoins humains. Selon lui, ce sont les besoins qui créent la motivation. Maslow a schématisé la hiérarchie des besoins à l'intérieur d'une pyramide à cinq paliers. Selon lui, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits. Ainsi, un individu ne peut se sentir en sécurité que si les besoins de niveaux inférieurs sont eux-mêmes satisfaits.

Maslow a d'abord cherché à justifier la théorie Y : elle fonctionnait mal dans l'absolu, faute de répondre aux besoins d'encadrement structurel et de sécurité de certains salariés. Dans une entreprise qui croit en leur autonomie, les personnes sont aussi en attente de cadres et d'assurances.

Maslow s'est donc aperçu de la complexité parfois contradictoire des besoins. Pour mieux en rendre compte, il s'est efforcé d'intégrer dans un même modèle des vérités partielles puisées chez Freud, Adler, Jung et d'autres. Sa théorie repose sur une hiérarchie des besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi). Une fois satisfaits les besoins psychologiques fondamentaux (chaleur, nourriture), une fois garanti le besoin d'évoluer dans un environnement sûr et structuré (offrant un abri, de la protection, de la stabilité), les besoins supérieurs d'amour (l'acceptation par les autres, l'affection), d'estime (le pouvoir, le prestige, la responsabilité) et de réalisation du potentiel peuvent être à leur tour satisfaits. Chez Maslow donc, la réponse à un besoin en fait émerger d'autres situés à des niveaux plus élevés. L'homme n'est pas qu'instinctuel. Il a des besoins supérieurs qui sont moins tangibles, plus vastes. Ces besoins engendrent des motivations, raisons que l'individu se donne d'agir.

Tandis que Mayo avait une vision simpliste de l'homme comme individu social, Maslow part de " l'idée que les adultes veulent se développer dans leur travail. L'homme n'envisage pas seulement la sûreté d'être membre d'un groupe mais surtout l'épanouissement et le développement de ses capacités. Maslow montre l'insuffisance des seules incitations instrumentales (les rétributions financières ou matérielles), témoignant par ses travaux que d'autres aspirations existent, "relevant de phénomènes de cohésion des collectivités de travail ou encore d'accomplissement de soi" (Moisdon, 1997).

5. **Apport de Frederick Herzberg :** **a. Biographie de Herzberg :**

Né en 1923, Frederick Herzberg est d'abord diplômé de la School of Public Health de l'Université de Pittsburgh. Il en acquiert l'envie de contribuer à la "santé morale industrielle". Sa première grande expérience le conduit, comme volontaire de l'armée américaine, au camp de concentration de Dachau juste après sa libération. Professionnellement, il effectue d'abord des travaux de recherche sur les maladies mentales pour le compte du Public Health Service américain. Puis il s'oriente vers la psychologie industrielle. Il termine sa carrière comme professeur de management à l'Université de l'Utah. En 1959, la publication d'un ouvrage collectif, "the motivation to work", lui apporte un début de réputation.

b. Apport de Herzberg :

Comme chez Maslow, l'objectif initial est de rectifier "la manière dont s'est formée dans les institutions dominantes la conception même de la nature humaine", au détriment du plaisir au travail. Dans un premier temps (celui de l'enquête empirique), Herzberg découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

- les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.

- les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

Cette première théorisation a un double intérêt. Tout d'abord, elle redit la valeur contrastée des objets motivationnels. Certains (de nature hygiénique) ne font que calmer la frustration (ils tendent à rétablir un équilibre passif). D'autres (de nature dynamique) alimentent la stimulation à produire (ils donnent du cœur à l'ouvrage).

Herzberg oppose les sources véritables de la motivation à la simple satisfaction, à travers un modèle appelé bi-factoriel. La motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail, lui, est à mettre en

relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Le message semble clair : certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt etc. Herzberg préconise sept recommandations comme retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des auto-contrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie. Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation.

6. Apport de Douglas MCGregor :

a. Biographie de MCGregor :

Douglas McGregor (1906-1964) obtint un doctorat de psychologie à l'Université de Harvard en 1935 après avoir travaillé dans des entreprises notamment en tant que directeur d'une firme de distribution d'essence à Détroit de 1926 à 1930. Il fut professeur de psychologie industrielle puis de management industriel au Massachusetts Institute of Technology de 1937 à 1964 en même temps que conseiller de nombreuses firmes en matières de relations humaines.

Lors d'une réunion du conseil de l'Ecole de Direction Industrielle du M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology), Alfred Sloan souleva quelques questions qui visaient à savoir si l'efficacité chez les directeurs était innée ou si elle pouvait être acquise au fur et à mesure de leur expérience. En 1954, la fondation Alfred P. Sloan accorde une subvention à Alex Bavelas et Douglas McGregor. Ce dernier fonde alors ces recherches dans le milieu industriel avec pour objectif la formulation d'une théorie jugée satisfaisante en ce qui concerne la fonction de direction. Cet ouvrage peut-être considéré comme une tentative de réponse aux interrogations d'Alfred Sloan.

b. Apport :

Douglas McGregor commence par remarquer qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management ou de direction, et que par conséquent *"nous sommes loin de nous rendre compte du potentiel que représentent les ressources humaines recrutées pour l'industrie."*

Pourtant Douglas McGregor remarque que chaque acte de management repose sur *une théorie* et que jusqu'à présent, la théorie implicite utilisée par la grande majorité des entreprises, a été bâtie sur des principes classiques de l'organisation du travail. Ces principes traditionnels ne se révèlent pas bons dans de nombreuses circonstances :

- ils dérivent des modèles (armée, Eglise,...) qui sont éloignés des entreprises actuelles

- ils souffrent d'ethnocentrisme dans le sens où ils ignorent l'influence du milieu
- ils retiennent des suppositions sur le comportement humain "qui ne sont au mieux que partiellement vraies"

Les principes traditionnels tournent autour du concept central qu'est l'autorité, vue comme le moyen indispensable de contrôle et d'influence pour la direction des hommes. Or d'après Douglas McGregor, l'autorité n'est qu'une forme de contrôle parmi d'autres (comme la contrainte physique, la persuasion, l'autorité du savoir) et dont l'efficacité dépend certes des sanctions possibles (condamnations, renvois...) mais aussi des contre-mesures possibles (sabotage, révolte, inertie,...). L'autorité ne devrait donc pas être le moyen exclusif de la direction des hommes.

McGregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Nous pouvons à ce propos citer une phrase de son livre : 'Derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes'.

- **Les Théories de X et Y**

Douglas McGregor suggère le nom de théorie X pour définir l'ensemble des postulats ayant prévalu dans les théories classiques du management depuis Henri Fayol. La théorie X admet les suppositions implicites, concernant les modes de management et les systèmes de contrôles, suivantes :

- **L'individu éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter** : Selon les dirigeants, l'individu moyen ressent de la pénibilité au travail, qu'il n'est pas enclin naturellement à réaliser. Les hommes sont considérés comme inactifs, le travail est vécu comme une contrainte. Cette considération a des racines profondes depuis l'obligation de travailler comme punition d'Adam et Eve jusqu'à l'idée contemporaine que la direction a pour rôle de faire travailler les hommes. Afin de décourager cette tendance à la "*pratique du lit moelleux*" et tous les facteurs risquant de détériorer toute progression vers les objectifs fixés par la direction, cette dernière se doit de neutraliser la tendance innée des hommes à éviter le travail.
- **Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts à la réalisation des objectifs organisationnels** : Le second postulat abordé ici allègue que les individus ne travaillent que sous la contrainte extérieure et le contrôle. Les récompenses ne sont pas suffisantes pour les motiver, il est donc nécessaire de mettre en place un système de sanctions et de menaces. Selon D. McGregor, après les tentatives de relations humaines instaurées dans l'après-guerre, la crise de 1957-58 aux Etats-Unis a poussé les entreprises à revenir vers la théorie X.
- **L'individu préférera être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout** : L'individu répond dans un

premier temps à l'accomplissement de ses besoins primaires : physiologiques mais également de protection et de sécurité. Cette supposition met en avant le comportement paternaliste de la direction ou du dirigeant face à des salariés qui ne savent pas se prendre en charge.

McGregor reconnaît qu'à l'aube des années 70, la dimension humaine de l'entreprise s'est incroyablement renforcée comparée aux années 20. Les pratiques de la direction reposent sur un ensemble de valeurs beaucoup plus humaines, devenant ainsi une des préoccupations de première importance pour la fonction de direction. Toutefois tout cela a été fait sans changer la nature fondamentale de la fonction de direction, et les suppositions de la théorie X perdurent. Il propose alors une alternative, la "théorie Y", comme nouvelle théorie de mise en valeur des ressources humaines, dont les assumptions sont les suivantes :

- L'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail, ce dernier peut-être perçu dans certains cas comme une source de satisfaction.
- Le contrôle externe et la menace de punition ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile, l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail.
- Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu. La plus importante de ces récompenses est celle de la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, qui peut s'obtenir directement au travers de l'atteinte de ces objectifs.
- L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais également à rechercher des responsabilités.
- Beaucoup d'hommes sont capables de faire preuve de créativité dans une organisation.
- Il est rare que toutes les potentialités intellectuelles d'un individu moyen soient totalement utilisées.

Contrairement aux assumptions développées par la théorie X qui tente de rationaliser l'inefficacité humaine, les assumptions de la théorie Y mettent en avant le rôle de la direction dans la découverte du moyen de réaliser le potentiel représenté par les ressources humaines. Si celle-ci présente des problèmes (paresse, faible esprit d'initiative,...), la cause est à rechercher dans les méthodes d'organisation et de contrôle : *Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que de mauvais chefs.*"

Le concept d'intégration et de contrôle personnel signifie que l'organisation atteindra plus efficacement ses objectifs économiques si des ajustements nécessaires sont réalisés à l'égard des besoins et des buts de ses membres.

Dans le contexte lié à la théorie X, on donne automatiquement priorité aux exigences de l'organisation. Si les buts personnels de l'individu sont pris en considération, on suppose que la récompense les satisfera, il est alors impensable que l'individu refuse l'offre qui lui est faite. A l'inverse, la théorie Y repose à la fois sur la reconnaissance des besoins de l'organisation et des individus. Elle suppose une prise en compte totale des besoins de ces

derniers sans quoi l'organisation risque d'en pâtir. Au travers de l'intégration parfaite des exigences organisationnelles, et des buts et des besoins individuels, D. McGregor démontre que l'organisation recherche le meilleur degré d'intégration où l'individu peut le mieux atteindre ses buts en dirigeant ses efforts vers le succès de l'organisation. Il suppose que les individus feront preuve d'auto-direction et d'auto-contrôle dans la mesure où ces objectifs feront sens pour eux. La possibilité d'auto-réalisation est souvent une condition essentielle pour procurer la satisfaction dans le travail ainsi qu'un rendement élevé.

La théorie Y sous-entend que l'autorité n'est pas le bon moyen pour obtenir un engagement envers certains objectifs. Sans pour autant la nier, elle affirme qu'elle n'est pas appropriée à tous les buts et dans toutes les circonstances.

III- les styles de management :

C'est vers la fin des années 60 que le mot « management » est devenu un concept lé aux Etats-Unis. Il avait déjà été défini au début du siècle comme un art. L'art d'obtenir des gens que les choses soient faites, par exemple, ou tout simplement l'art du possible. Le management, « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tout les domaines d'activités de l'entreprise ».

Tout manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Il y parvient en assumant des fonctions de direction, de planification, d'organisation et de contrôle. Ces activités représentées par le schéma n°1 sont les bases du management

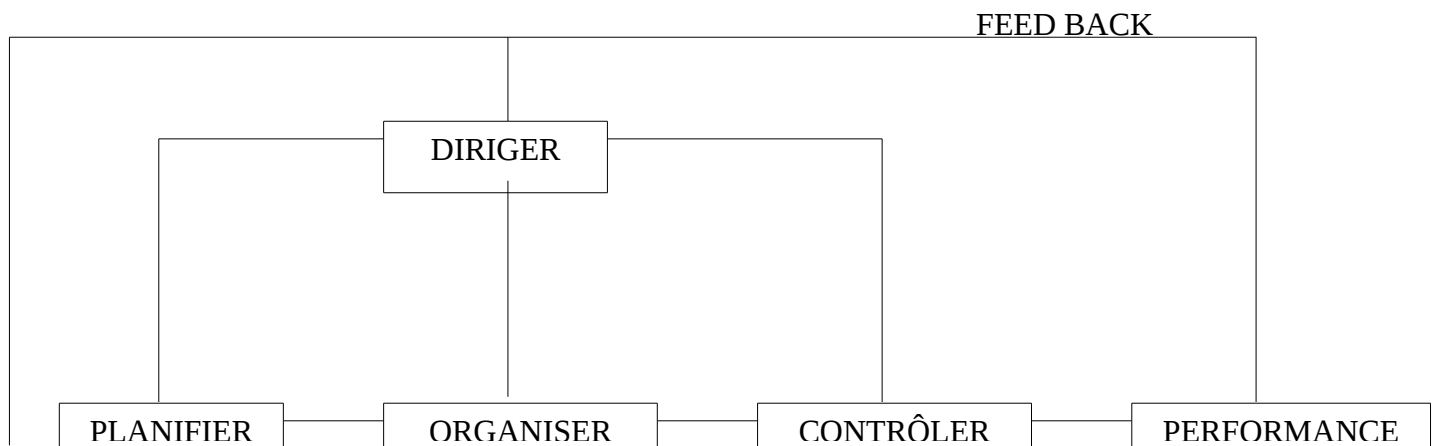


Schéma n°1 : Le Processus Managérial

Le management ordonne et définit les multiples aspects complémentaires et contradictoires de la réalité des organisations auxquelles il s'incorpore. En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose sur la maîtrise des aspects humains et structurels des organisations. Des problèmes très concrets que les chercheurs de différentes disciplines, telles que la psychologie et la sociologie, ont

œuvrées de concert avec certains managers d'organisations, tant publiques que privées. Créant un nouveau domaine de recherche ils l'intitulent "organizational behavior".

- **Qu'est ce que Le management :**

Le management est la gestion d'un groupe, d'une organisation, afin d'accomplir un objectif. Bien que le terme anglais management ait été adopté par l'Académie française avec une prononciation francisée, l'Office québécois de la langue française ne recommande pas l'emploi de cet emprunt intégral à l'anglais qui n'ajoute rien de plus que les termes gestion et administration.

Le management est une discipline relativement récente. Au XIXe siècle, on ne voulait plus payer des ouvriers pour leur polyvalence, mais plutôt uniquement pour ce qu'ils savaient faire de mieux. Vers la fin du XIXe siècle, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés "rationnellement" pour former une chaîne de production. Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC: Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler.

- **Qu'est ce que le leadership ?**

Le leadership est l'art d'inciter les gens à atteindre un objectif ou but particulier; de se motiver soi-même et motiver les autres; d'obtenir le maximum de soutien et d'effort d'un groupe; de percevoir et reconnaître un problème, d'envisager une solution au problème et le résoudre; d'élever la vision et le niveau de performance au dessus du niveau normal; et stimuler les autres à vouloir faire des choses qu'ils ne feraient pas normalement.

Le leadership fait appel à l'expérience, la confiance en soi, la planification et la fixation de buts; et toutes ces qualités peuvent être développées.*

1. Le style de management de Kurt Lewin :

A l'origine psychologue pour enfants, Lewin fut profondément marqué par le drame du nazisme. Cela le conduisit à élargir son domaine d'intervention et à porter une attention aux phénomènes de groupes humains.

Au plan théorique, Lewin s'inscrit dans la ligne de l'école de la « Gestalt Theory » - ou théorie psychologique de la forme. Dans cette perspective : « le tout est davantage que la somme des parties qui le constituent ». Ainsi préconise-t-il une lecture davantage globale qu'analytique dans l'étude des comportements humains. Et ainsi s'attache-t-il à étudier les groupes d'individus comme des ensembles, accordant une grande importance au contexte (au « champ psychologique et social) dans lesquels les dits individus agissent. Notons par ailleurs qu'il accorde également dans ses analyses une grande importance aux représentations que se font les personnes des situations qu'elles vivent.

Selon lui la dynamique de groupe s'applique en tant que procédure de changement. Il est plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément. Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude.

Certaines fois il peut y avoir une opposition du groupe face au changement. Lewin constate 3 modalités : la normalisation, la conformité, l'innovation.

Kurt Lewin s'attache à prendre en compte les dynamiques de groupe, et tente d'expliquer par l'expérience les comportements en société. Il va étudier les groupes humains au travail, et expérimenter différentes hypothèses d'autorité. En soumettant quatre groupes d'enfants, chargés de fabriquer des masques, à trois styles de leadership, Lewin tente de déterminer la manière la plus productive de s'y prendre. Le leadership "laisser-faire" produit des résultats extrêmement peu productifs en ce qu'il favorise la non coopération entre les enfants. En l'absence du leader, ceux ci ne continuent pas le travail. Au final, on observe une quantité produite peu élevée, avec une faible qualité. Le leadership autoritaire a quant à lui des mérites en terme de quantité produite, mais augmente l'agressivité et les décharges émotionnelles des enfants. En outre, la qualité des masques est très moyenne. Enfin, à l'issue d'un leadership démocratique, ou l'on observe que les enfants continuent le travail en l'absence du leader, et où la coopération est grande, la qualité de la production est très nettement supérieure aux expériences précédentes, même si la quantité demeure inférieure au leadership autoritaire

Si l'on devait résumer son propos en quelques mots, on pourrait dire qu'il pensait possible que le chercheur, le savant, puisse aider les organisations sociales à passer d'un fonctionnement autocratique à un fonctionnement démocratique –ou participatif.

Bref, il s'intéressa aux styles de «leadership» et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement du groupe. Il distingue ainsi:

- **Le leadership autoritaire** : se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. 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.

Lewin conclut alors que le leadership démocratique était supérieur aux autres modes.

2. Le style de management de RENSIS LIKERT :

Rensis Likert était à l'origine un ingénieur chimiste; il commença - à un âge avancé - à s'intéresser à la problématique socio -psychologique. Dans son livre qui fraie de nouvelles voies 'New patterns of Management (1961) il mettait l'accent sur l'importance d'une bonne organisation, saine et humaine dans laquelle il est question d'une collaboration entre les groupes et dans laquelle le manager et les ouvriers forment une équipe (l'esprit d'équipe). Si possible les décisions doivent se faire au niveau de groupe. Le chef fait partie d'un groupe avec un chef plus élevé dans l'hierarchie. Ces personnes dirigeantes constituent le 'linking pins', c'est à dire les enchaînements entre les niveaux hiérarchiques. Ils se chargent d'une communication ouverte et optimale en amont et en aval. Ce point de vue demande une direction soutenue: le chef doit porter intérêt à ses employés et à leurs problèmes en ce qui concerne le travail. Plus tard Likert s'arrête sur la problématique du type d'organisation qui peut remplir cette condition.

Il l'appelle 'participative group management'. En outre il fait une différence entre le système Explorateur -autoritaire (le système 1), le système autoritaire -éclairci (le système 2) et le type consultatif (le système 3). Le quatrième système est le 'participative groupe management'.

Likert ne cesse de montrer la rentabilité des investissements qui optimalisent le climat social dans l'organisation en termes d'utilité et d'efficacité. Il a prolongé les travaux de MAYO et LEWIN. Il a développé le principe de la relation intégré comme principe majeur d'organisation (théorie des années 50).

Selon LIKERT, le principe de relations intégrées est un principe majeur de l'organisation: chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile. Il conclut que l'organisation par groupe devait être appliquée dans toute l'entreprise.

Les enquêtes de LIKERT montrèrent aussi que le management se situe dans 4 catégories:

- **Style autoritaire exploiteur** : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.
- **Style autoritaire paternaliste** : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses.
- **Style consultatif** : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions,
- **Style participatif** qui repose sur 3 éléments :
 - Le rapport de coopération entre les membres de l'organisation
 - La prise de décision et contrôle par les groupes
 - La fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Likert a, ainsi, conseillé le chevauchement des groupes, pour réduire les distorsions dans le cheminement des informations et a préconisé le style de direction participative.

Pour comprendre et analyser les différents types de managements, Likert met au point une typologie composée de quatre types de manager :

- **Le manager exploiteur** : la manipulation par la peur et le contrôle. Les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base
- **Le manager paternaliste** qui promet plus qu'il n'agit. Même si quelques décisions sont déléguées, la communication est descendante.
- **Le manager consultatif** : le dirigeant consulte ses employés. La communication va donc dans les deux sens.
- **Le manager de style participatif** : les individus participent aux décisions par groupe. La communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement.

Selon Likert, c'est le management participatif qui est le plus efficace. Il est partisan de la responsabilité de groupe, de la décision par consensus et de la fixation d'objectifs par le groupe. Pour lui, favoriser l'interaction entre les individus doit permettre de faciliter la résolution des problèmes au niveau du groupe, et de faire fonctionner l'organisation sur une base d'influence mutuelle plutôt qu'à partir d'un réseau formel de relations.

3. Le style de management de MCGregor

Fondé sur ses expériences comme manager, consultant et psychologue et inspiré par l'ouvrage de Maslow, MC Gregor présentait dans son livre 'The human side of enterprise' (1960) la dimension humaine de l'entreprise. Dans sa 'Théorie X et Théorie Y' il élabore une

théorie de la direction c à d, la manière de conduire les hommes. La théorie X comprend trois hypothèses:

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter
- A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, 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, recherche la sécurité avant tout.

MCGregor critique ces principes de direction qui sont constitués d'un ensemble de principes indémontrables, non explicites, qui semblent avoir une valeur absolue et qui servent de fondements de programmes de formation des dirigeants futurs. L'auteur essaie de démontrer que la formation des dirigeants doit être basée sur d'autres principes et propose de nouvelles hypothèses radicalement opposées aux premières, celle de la théorie Y: elles s'opposent point par point à celles de la théorie X. L'image de l'homme dans la théorie Y est moins pessimiste: l'homme est disposé à s'employer pour son travail à condition que ce travail lui donne de plaisir et qu'il en voie l'utilité. Aussi il faut leur donner la possibilité de se développer; en plus il faut déterminer leur responsabilité en leur donnant une certaine autonomie: deux qualités qui demandent une récompense.

L'aspect le plus important de cette théorie c'est qu'elle montre que les organisations peuvent profiter de la créativité et de l'intelligence des employés.

4. La grille de Blake et Mouton

Robert R. Blake et Jane Srygley Mouton ont travaillé au département de la psychologie de l'Université de Texas pendant les années 1950 et 1960 ensemble. Ils sont connus pour le développement de la " Grille " Directoriale comme une structure pour comprendre le comportement directorial à l'origine. Ils ont installé une compagnie par la suite, Méthodes Scientifiques Inc., disséminer leurs idées sur développement de l'organisationnel et efficacité de la gestion.

Dans le contexte universitaire, lors des années de l'après guerre 39-45 les recherches menées par l'université de l'Ohio aboutissent à classer les comportements managériaux sur deux axes :

- Les comportements de considération : le leader est sensible à ses subordonnés, respecte leurs idées et émotions, et établit une confiance mutuelle.
- Les comportements liés à la structure : le leader est centré sur la tâche. Il oriente et dirige le travail des subordonnés vers l'atteinte et l'accomplissement des objectifs.

C'est à cette inspiration que se rattachent Robert R. Blake et Jane S. Mouton. L'un étant médecin et l'autre psychologue, ces deux chercheurs publient dès 1964 une première grille représentant les divers comportements du manager. (Les deux dimensions du management, Editions d'Organisation, 1972).

Se fondant sur leurs observations, ces deux psychologues d'entreprise recensent cinq styles différents. Et s'inscrivant dans la mouvance des travaux de l'Université d'Ohio, la grille de Blake et Mouton est certainement l'un des modèles de comportement du leader le plus connu. Développée d'abord en 1964, puis mise à jour quatre fois depuis, la grille est divisée en quatre-vingt-neuf cases (9 * 9) qui représentent chacune une combinaison unique d'intérêt

pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure). Blake et Mouton ont décrit cinq de ces combinaisons.

- **Le style 1.** Le leader s'investit surtout dans l'organisation matérielle et cherche à réunir les conditions optimales pour obtenir les résultats exigés. Ce style est souvent décrit comme « directif », car l'organisation n'est pensée qu'à travers les choses et les hommes doivent simplement s'y conformer. (Taylor)
- **Le style 2.** Le leader s'investit surtout dans la relation humaine, et cherche à obtenir un niveau de motivation élevé. Recherche de la confiance, de la sympathie, de la compréhension mutuelle. Le leader accorde une grande attention aux besoins des employés et cherche ainsi à obtenir un bon climat.
- **Le style 3.** Le leader cherche à équilibrer les impératifs de la production et le maintien du bon moral des employés. Les exigences sont modulées et modérées.
- **Le style 4.** Souvent décrit comme le style du « catalyseur ». C'est celui du meneur d'hommes qui s'investit à fond aussi bien du côté de l'organisation que du côté des relations humaines. C'est aussi le style qui exige le plus du leader. Le travail est accompli par des hommes responsables selon des exigences élevées. Les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuel.
- **Le style 5.** Un effort minimum suffit pour obtenir des résultats et maintenir l'adhésion du personnel. Parfois décrit comme le style du leader "basse pression", comme une sorte de contre-exemple de ce que doit être le manager. En fait, dans l'esprit des auteurs, il s'agit toujours de leaders dignes.

Selon Blake et Mouton, le type de leader 9,9 est le plus efficace dans toutes les situations. Les tenants de cette théorie universaliste prétendent que l'adoption du type 9,9 permettrait l'amélioration de la performance, la diminution des taux d'absentéisme et de départ, et l'augmentation de la satisfaction des employés (Manda, 2005).

Absents de la littérature scientifique depuis les années 1970, les modèles axés sur les comportements demeurent populaires auprès des firmes de consultations et des gestionnaires d'entreprises.

Aux yeux des auteurs, la bipolarisation : intérêt pour les hommes, intérêt pour les choses, était insuffisante. D'où la description de cinq styles différents. Autre nouveauté : aucun style n'est valorisé par rapport à un autre. Ce qui compte, c'est l'efficacité, c'est la réussite. Blake et Mouton ne pensent pas que le manager soit incapable de s'approprier plusieurs styles et de les varier. Aussi la grille est-elle censée donner des repères et permettre au leader de changer de style, de s'adapter.

Le paradigme positiviste de Blake et Mouton

Comment allier science et humanisme ? D'un côté, la science apporte la technique, l'objectivité, la création de richesses et de biens matériels qui doivent "libérer" l'homme. Mais on a vu, dans l'expérience taylorienne, que la fabrication de ces biens, pouvait être contraignante. L'usage des biens libère, mais leur fabrication asservit. La question se complique dès lors qu'il ne faut pas subordonner la science à l'humanisme. Telle est la problématique à surmonter.

La grille de Blake et Mouton ne se veut en rien prescriptive. Elle ne prétend pas non plus décrire des caractères. Elle n'aide en rien à réfléchir sur la nature des êtres et des choses parce qu'elle ne s'interroge ni sur l'être ni sur les choses. Elle n'évalue pas la valeur des actions à mener : on reste dans le positivisme. Cette grille n'intéresse pas l'intelligence, mais uniquement la volonté : voulez vous être efficace oui ou non ? (Indépendamment de la nature de l'action à mener). C'est une grille pour l'action. Venant de la part d'un médecin et d'un psychologue, l'amoralisme de la théorie s'est trouvé occulté, dans la mesure où l'on s'attend naturellement à trouver un sens éthique éclairé chez des représentants ces professions. Le positivisme s'est ainsi trouvé indûment promu au rang d'éthique. Mais il le fallait, car l'entreprise « capitaliste » et singulièrement l'entreprise américaine était dénoncée par le bolchevisme mondial comme un lieu d'aliénation.

Autre point, le positivisme ne permet pas d'élaborer une morale authentique. Voici pourquoi. Par principe (ou par préjugé), il croit la connaissance du bien et du mal hors d'atteinte de l'esprit humain. La loi naturelle, expression de la volonté divine, lui paraît inconnaissable. C'est pourquoi il ne considère que les phénomènes, (i.e. les manifestations concrètes des comportements humains). Dès lors, que peut être le bien sinon qu'une relation 'réussie' et que peut être le mal si non qu'une 'relation d'échec' ? C'est sur cette lancée qu'on a commencé à parler de relations 'gagnant-gagnant' pour figurer le bien. C'est ainsi que le positivisme enferme la morale dans l'univers de l'utilitarisme, dans la religion du succès.

Enfin, mentionnons le manque de réalisme. Dans un univers industriel nécessitant des investissements lourds, le choix d'un style de commandement ne dépend que peu de l'individu. En soi, en faisant abstraction de tout contexte, le style catalyseur, par exemple, aurait toujours pu exister. S'il n'a jamais eu cours dans l'entreprise tayloriste, ce n'est pas à cause "des mentalités qui n'ont pas évolué". C'est que la forme d'organisation, imposée par les machines, par le chronométrage des tâches, par l'objectif quantitatif de production rend impossible un tel style, quel que soient les leaders, quel que soit leur charisme, leur caractère, leurs capacités et leur préférences ou leur bonne volonté. La grille de Blake et Mouton décrit des styles de management déconnectés du contexte physique, de la structure organisationnelle du travail. Une politique relationnelle n'est pas envisageable dans une entreprise dont l'implantation est prévue pour une production tayloriste.

5. Le style de management de HERSEY ET BLANCHARD

Dr. Kenneth BLANCHARD, Président de Ken Blanchard compagnie, est un auteur, formateur et consultant internationalement connu et reconnu.

Dr. Paul Hersey est scientifique behavioriste internationalement su et entrepreneur très prospère. Il est maintenant développement connu pour Leadership Situationnel avec Ken Blanchard qui est énoncé dans leur Gestion du travail de Comportement de l'Organisation dans sa neuvième édition le mieux.

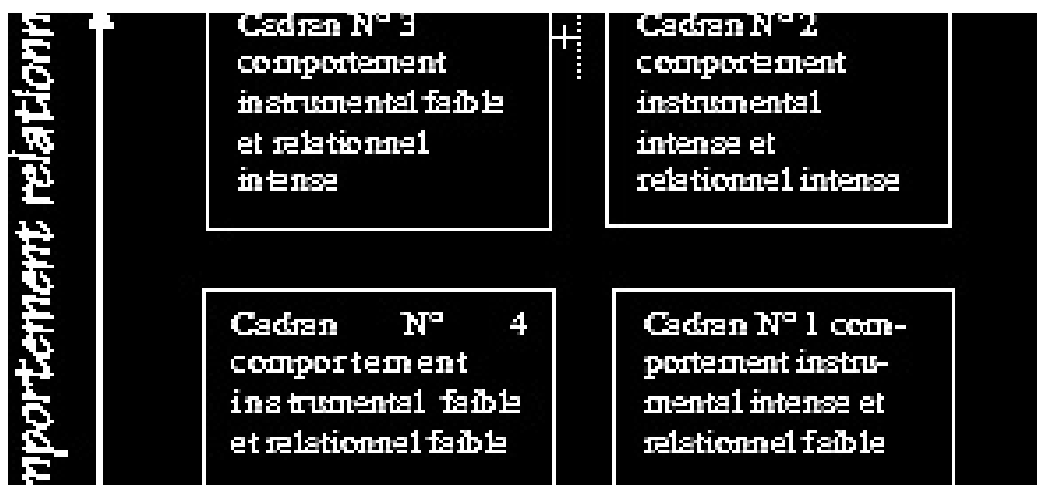
Ces deux auteurs revêtent une importance certaine de par leur succès dans les milieux du management. Leur positivisme est très séduisant ; il s'agit d'évaluer le

management à l'adaptation du style du dirigeant aux situations qu'il doit traiter. Quoi de plus légitime, quoi de plus réaliste?

Le modèle proposé par ces deux auteurs s'articule autour de comportements instrumentaux et de comportements relationnels. Les comportements instrumentaux ont pour but d'organiser et de définir les rôles des individus membres de son équipe. Le « leader » explique à chacun les activités qui lui incombent, à quel moment, où et comment. Le comportement instrumental définit une structure d'organisation, formalise les procédures de communication et spécifie les modes opératoires pour accomplir les tâches ou encore définit des indicateurs de performance et des normes à observer.

- Les comportements relationnels embrassent toutes les relations personnelles entre le leader et les membres de son groupe. Par ces relations, on cherche à *obtenir ou à modifier certains comportements*. Le modèle de Hersey et Blanchard se comprend par la cybernétique. La cybernétique se définit comme la science ou l'art du gouvernement. C'est une pensée qui conçoit l'action à l'intérieur d'un système. En matière de relation, le système se compose du comportement du collaborateur, du comportement à obtenir, de la mesure de l'écart entre les deux comportements, et de l'action du leader pour modifier le comportement du collaborateur. Cette vision mécaniste n'empêche pas qu'on parle de comportement relationnel. On exprime des sentiments ou encore on « régule » tous les comportements de communication interpersonnelle qu'elle soit de groupe ou d'individu à individu.

Voici en figure ci-après quatre possibilités définissant quatre styles servant de base au modèle.



- **Cadran n°1** : Les décisions prises reflètent des comportements instrumentaux plutôt intenses et des comportements relationnels plutôt faibles.
- **Cadran n°2** : Les décisions prises reflètent des comportements instrumentaux plutôt intenses et des comportements relationnels également plutôt intenses.
- **Cadran n°3** : Les décisions prises reflètent des comportements relationnels plutôt intenses et des comportements instrumentaux plutôt faibles.
- **Cadran n°4** : Les décisions prises reflètent des comportements relationnels plutôt faibles accompagnés de comportements instrumentaux également faibles.

La détermination d'un style est d'une utilité limitée. On comprend aisément que l'efficacité importe plus qu'un style défini. Les situations changeant, il importe de pouvoir changer de style : ceux qui peuvent adapter leur comportement afin de répondre de façon modulée à la complexité de chaque situation ont plus de chance de pouvoir être efficaces, ce qui ne veut pas dire que le changement de style soit la garantie de l'efficacité. Le changement

doit être adapté. A ce titre, la théorie de Hersey et Blanchard permet d'ajouter deux concepts clé à la détermination de style de management : le concept d'adaptabilité ; le concept d'efficacité.

On appellera adaptabilité du style de leadership, la capacité qu'au leader d'adapter son style à une situation donnée. (Hersey & Blanchard 1972). Un leader, dont le style varie faiblement, peut être un leader efficace pendant une longue période s'il se cantonne à des situations dans lesquelles son style a une forte probabilité de réussir. Inversement, une personne jouissant d'une marge de variation assez large dans ses styles, peut être inefficace si ses comportements ne sont pas adaptés aux besoins de la situation. C'est pourquoi la marge de variation du style détermine son potentiel d'adaptation plutôt que son efficacité ; une marge de variation étendue ne garantit pas l'efficacité du style.

Si l'efficacité d'un style dépend de la situation dans laquelle ce style est utilisé, il s'ensuit que chacun des quatre styles de base indiqués sur la figure ci-dessus peut être, soit efficace, soit au contraire inefficace, selon la situation. La différence entre un style efficace et un style inefficace réside souvent, non pas dans un type de comportement à incriminer plus qu'un autre, mais dans l'adaptation ou l'inadaptation d'un comportement donné à la situation qu'un leader doit traiter.

Afin d'illustrer cette idée, tout en utilisant les travaux précédemment effectués dans ce domaine, une dimension d'efficacité ou d'adaptation, a été ajoutée aux deux dimensions proposées précédemment. Ceci a donné naissance au modèle à trois dimensions de l'Efficacité du Leader (Hersey & Blanchard, 1972)

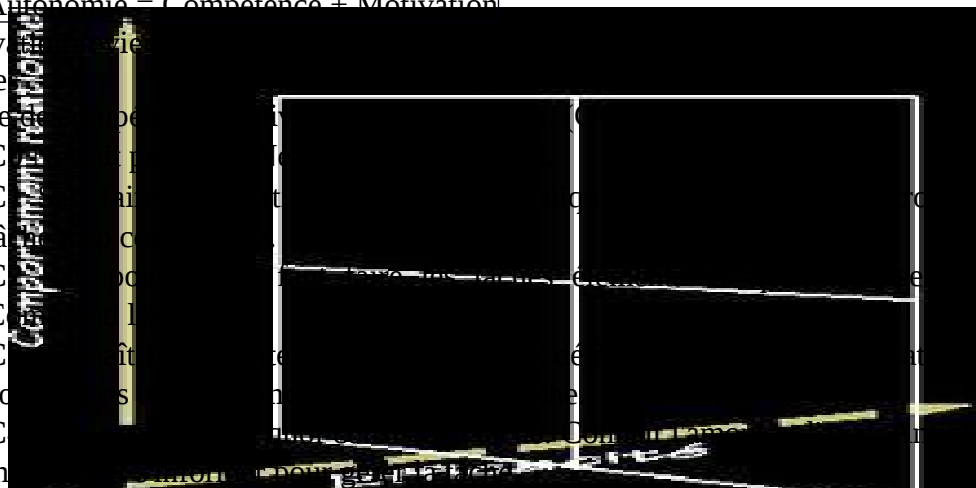
L'originalité de Hersey et Blanchard réside plutôt dans la définition des critères faisant correspondre les styles de management aux situations diverses. L'évaluation des situations qui déterminera le choix d'un style de management s'effectue à partir du critère *d'autonomie des acteurs*.

Autonomie = Compétence + Motivation

La motivation...
référence...

Le critère d'autonomie des acteurs

- C
- C
- C
- C
- C
- C
- C



cadre de
entreprise.

sur une
travail.
mais ne
et peut

De même



- **M0** Refus du travail. Opposition ouverte ou force d'inertie.
- **M1** Fait ce qu'on lui dit de faire. Sans plus et sans empressement aucun.
- **M2** Bonne volonté ; intérêt ; veut comprendre.
- **M3** Coopère, prend des initiatives, s'investit. Cherche à faire ses preuves.
- **M4** Dynamisme. En accord avec l'organisation.

En admettant que compétence et motivation (savoir et dynamisme) progressent de pair, on obtient quatre situations types, caractérisées par des degrés de maturité ou degrés d'autonomie. Le leader devra adopter un style plus instrumental si les acteurs ont peu de compétences techniques. En revanche, il aura un style plus relationnel avec des acteurs très compétents. Lorsque le leader se rendra compte que les acteurs arrivent à entretenir de bonnes relations entre eux et avec le reste de l'entreprise, le leader pourra se désinvestir de la partie relationnelle et sera "déléгатif".

Ces degrés de maturité sont toujours définis *en fonction d'une activité spécifique*. Une personne ou un groupe ne peut pas être considéré globalement comme mûr ou comme manquant de maturité. Le regard de Hersey et Blanchard se porte sur les situations, sur les activités spécifiques. Il ne se porte pas sur les personnes en tant que telles. Les situations progressent de 1 à 4. A ces quatre situations types correspondront quatre styles de management. Soit en figure :



Un leader directif, il s'éclipse. Mais s'il survit, il a besoin pour fixer à nouveau les objectifs, rappeler les procédures de travail, fixer les délais et les normes. Il redevient directif.

Tout repose pour Hersey et Blanchard sur la conception cybernétique selon laquelle l'intervention du leader n'est justifiée que s'il doit *modifier* quelque chose au travail de l'équipe. Quand tout va bien, il disparaît. Son intervention est assimilable à la rétroaction d'un système cybernétique visant à modifier le rendement d'un moteur pour atteindre une situation cible

Outre le fait que la responsabilité d'un dirigeant n'est certainement pas limitée à émettre des messages correctifs à l'endroit de ces collaborateurs, la modélisation des rapports humains procède ici d'un esprit technique et mécaniste qui correspond aussi peu que possible à la nature humaine.

IV- Concepts communs aux auteurs de l'école des Relations Humaines:

Malgré les apports spécifiques à chaque auteur, il existe des traits communs. C'est pour cela qu'on parle d'Ecole des Relations Humaines

1. La productivité dépend de facteurs psychologiques :

Un salarié «heureux» travaille mieux. L'équilibre de l'individu dans le groupe, l'ambiance, le climat influe sur le moral des personnes et sur leur efficacité. Cet effet est sensible au niveau des ouvriers. Il est encore plus net pour les employés et les cadres.

La vie au travail n'est pas isolée de la vie globale. Elle a une influence sur leur vie au travail. Pour obtenir une forte implication de ses salariés, l'entreprise se préoccupe des conditions de vie de chacun.

2. La structure informelle

Les chefs créent la structure formelle, mais il existe une structure informelle, cachée, non construite consciemment. Cette structure informelle a une influence sur le fonctionnement de l'entreprise.

Le concept de «structure informelle» est flou à cause de son caractère non volontaire. Il ressemble un peu à la notion «d'inconscient» en psychanalyse. On ne peut accéder à l'inconscient que par les défaillances des mécanismes de contrôle conscient, au moment des rêves ou des lapsus. La structure informelle est ainsi difficile à mettre en évidence, sauf aux moments de perte de contrôle dans la structure formelle. La régulation de la production appartient à ces mécanismes informels. Dans toutes les entreprises où le salaire est déterminé par le rendement individuel, on observe que presque tous les ouvriers ont la même productivité. Un petit nombre d'ouvriers ont une productivité nettement moindre. L'histogramme des productions journalières prend la forme d'un J majuscule. Cette courbe en J ne reflète absolument pas une répartition des capacités qui serait sous la forme d'une courbe «en cloche» avec une tendance centrale dominante et des écarts, à droite et à gauche, en nombre décroissant. La courbe en J rend visible une régulation informelle.

Les ouvriers qui peuvent produire plus sont freinés par leurs collègues. Si quelqu'un dépasse trop la norme du groupe, dans le court terme son salaire est meilleur, mais dans le moyen terme le patron risque de réviser les tarifs. Il existe aussi des ouvriers pour lesquels cette cadence est difficile à atteindre et ils se battent pour y parvenir et être comme les autres. Certains n'y parviennent pas, ils se régulent alors sur une autre norme de production plus faible. Ils savent que s'ils n'atteignent pas au moins cette deuxième norme, leur place dans l'atelier est remise en cause. Evidemment ce mécanisme de régulation n'est pas voulu par le patron, mais il arrange les ingénieurs car il facilite la planification des opérations.

La régulation de la production se fait de multiples manières, notamment en déclarant des productions différentes des productions réelles, en conservant un stock non déclaré de produits finis qui sont déclarés quand le temps de travail manque. Par exemple, une production peut être plus forte le matin pour avoir une marge de manœuvre l'après midi et être sûr d'atteindre l'objectif

L'informel interfère avec le formel. Ainsi l'autorité naturelle d'une personne (leadership) ne se commande pas. Dans une équipe, le chef informel fort peut s'opposer au chef nommé par la direction. Une solution serait de le nommer officiellement chef d'équipe.

3. L'art de commander

La relation hiérarchique est cruciale pour l'efficacité des subordonnés. Un chef peut briser l'ambiance de son service et l'empêcher de remplir sa mission. Ce sont les chefs qui ont du mépris, voire de la haine, pour leurs collaborateurs, qui leur tendent des pièges, qui les harcèlent, qui les terrorisent, qui provoquent leur dépression psychologique. Techniquement, ces chefs peuvent supprimer l'efficacité de leurs subordonnés en leur donnant des ordres contradictoires. Cette incohérence entraîne un retrait psychologique par rapport aux missions. L'ancienne maxime des bidasses résume cet état d'esprit : «Attendre le contre ordre avant d'exécuter l'ordre».

A l'inverse, tous les programmes liés à l'Ecole des Relations Humaines mettent l'accent sur la capacité de la ligne hiérarchique à commander en informant, en écoutant et en faisant attention aux besoins et aux initiatives de leurs collaborateurs.

4. Les apports de l'Ecole des Relations Humaines

L'Ecole des Relations Humaines réintroduit les facteurs oubliés par Taylor sur les spécificités individuelles et relationnelles des personnes. Mais elle laisse l'entreprise s'organiser selon les principes des ingénieurs, principes tayloriens naturellement. Son influence a été forte comme moyen de lutter contre les syndicats en anticipant les mécontentements.

V- Critiques et limites de l'école des relations humaines :

Si l'école des relations humaines a été révolutionnaire pour l'époque dans la psychologie de travail, elle a fait l'objet de nombreuses critiques de la part d'autres chercheurs et psychosociologues.

En effet, l'analyse restera au seuil d'une analyse globale, au sens où ils ne parviendront pas à voir l'importance entre l'individu et le groupe, d'une part, l'organisation de l'autre.

Les théoriciens de l'école des relations humaines sont souvent critiqués pour avoir trop mis l'accent sur l'harmonie et négliger le conflit organisationnel, soit à leurs valeurs pro-administratives, ou parce qu'ils utilisent des concepts conservateurs tels l'entité fonctionnelle, l'équilibre. En étudiant le problème du conflit au niveau individuel et du groupe, la théorie des relations humaines en a fait ressortir les aspects psychologiques ; elle réduit des mauvaises relations interpersonnelles ou à une mauvaise compréhension des problèmes et des sentiments mutuels. Le conflit devient alors un cas pathologique qui doit être guéri par de meilleures communications ou quelques schémas similaires.

La théorie rate la distinction fondamentale entre les frictions interpersonnelles et le conflit social, lequel a des bases dans la structure de l'organisation et de la société dont les groupes et les individus font partie. Il existe donc des conflits qui ne sont pas dus à de mauvaises communications ou à des mauvaises relations interpersonnelles, mais à des différences dans le sens que ce qu'un groupe peut gagner, l'autre va le perdre et vice versa.

L'effet Hawthorne que l'on peut résumer schématiquement en disant que les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation, surtout s'ils sont dans une faible situation dans l'entreprise a fait l'objet aussi de nombreuses critiques.

Ce résultat est cependant moins évident aux yeux des responsables d'entreprises, des hiérarchiques : dans le cas d'une réorganisation, on doit toujours s'attendre à une réaction

positive des personnes concernées, si elles se savent l'objet d'une observation dont le but formel est une amélioration de leurs conditions de travail. Beaucoup d'actions de réorganisation brillamment commencées avant rapidement de perdre leur élan initial. L'effet Hawthorne n'est généralement guère durable, ne serait – ce que parce qu'une expérience cesse d'en être une lorsqu'elle est généralisée.

Les relations humaines, en dépit de leurs intentions se révèlent en effet ne pas avoir étudié l'organisation, mais, bien plutôt les groupes. Mieux encore, les relations humaines recherchaient quelques lois générales concernant le fonctionnement des groupes indépendamment de la nature des organisations dans lesquelles ils se trouvent. Cet accent mis sur le groupe explique aussi une partie de la séduction des relations humaines auprès des directions. Elle leur laisse espérer un résultat au moindre coût : celui de pouvoir changer les comportements des subalternes sans avoir à mettre en question leurs propres comportements ni leur organisations. De plus, de nombreuses critiques ont souligné l'absence de l'examen du rôle du syndicat.