

Revue de la littérature

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

I. L'école classique

1- Le mouvement de gestion scientifique :

- Le Taylorisme : Taylor, Ingénieur Américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST, caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements
- Selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fût le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeurs / employés demandait des capacités particulières. De nombreux auteurs ont critiqué le Taylorisme en raison de la déshumanisation du travail

2- Le mouvement d'administration scientifique

- Le Fayolisme : FAYOL : Ingénieur Français, est considéré comme le père de Management. Il a conçu une doctrine fonctionnelle basée sur cinq principes : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler et a distingué cinq fonctions à la marche de l'organisation : commerciale, financière, de sécurité, comptable et technique.
- Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative
- Parmi les principes de gestion, H. FAYOL a établi les principes de la chaîne de commandement :
- ✓ Existence d'une voie de communication claire et continue entre différents échelons.
- ✓ Unité de commandement (obéir à un seul supérieur)
- ✓ Unité de direction (un seul responsable de toutes les activités visant le même objectif).
- ✓ Commandement : choix des travailleurs selon leur compétence

II. L'école des relations humaines

- Le mouvement des relations humaines, dont l'origine remonte aux travaux de Mayo, mais aussi Maslow, Mac Gregor et Herzberg, initiés aux USA, en réaction aux aspects impersonnels de l'OST. Ils ont montré que l'environnement social pouvait influencer les comportements des travailleurs plus que les règlements de la direction.
- Les travaux de ces auteurs ont inspiré le développement des théories de la motivation et ont contribué à humaniser les conditions de travail en favorisant les démarches de dialogue et en faisant évoluer le style de commandement vers des formes plus participatives
- La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow
- ✓ Un nouveau concept a été introduit par Abraham MASLOW « le besoin », il traduit un déficit physiologique ou psychologique que l'être humain prétend satisfaire. Les gestionnaires sont censés prendre en considération les besoins des travailleurs, car ils peuvent déclencher des distensions qui agissent sur les comportements au travail.
- ✓ MASLOW a déterminé cinq niveaux de besoins par ordre hiérarchique (voir schéma ci-dessous). A travers cette théorie il est parvenu à conclure que la satisfaction des besoins des travailleurs augmente la productivité.
- La théorie des deux facteurs a été développée par Frederick Herzberg et exprime que la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail procèdent de manière indépendante. Ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction

III. L'école néo-classique ou empirique

- Drucker : est devenu le véritable « Pape du Management ». Un des plus éminents représentants de l'école néo-classique, à partir de l'organisation, aborde les grandes questions économiques et politiques.
- ✓ Pour Drucker, le problème central de toute organisation est de rendre productif le travail humain. Il insiste sur la finalité et la responsabilité des managers en matière sociale.
- ✓ En étudiant l'organisation il s'est préoccupé des problèmes liés au pouvoir et au contrôle. Ses contributions sont significatives, relatives aux thèmes tels que la décentralisation, direction par objectif, le droit à l'erreur et à la sanction.

IV. L'école systémique

- Mintzberg : selon ce penseur, les dirigeants consacrent très peu de temps aux activités principales de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle et passent l'essentiel de leur activité dans les rôles de contact, d'information et de décision Mintzberg distingue deux catégories de facteurs affectant la motivation :
 - ✓ Les facteurs de non satisfaction : paies, prime, condition de travail, relation avec l'administration générale etc.
 - ✓ Les facteurs de satisfaction : reconnaissance, responsabilité, autosatisfaction etc.
- Michel Crozier : On lui doit l'étude et la définition de la bureaucratie française : « un système d'organisation incapable de se corriger en fonction de ses erreurs et dont les dysfonctionnements sont devenus un des éléments essentiels de l'équilibre ». Selon lui il faut « privilégier 3 principes d'organisation :
 - ✓ Simplicité (en s'appuyant sur l'esprit humain comme intégrateur pour faire face à la complexité). Professionnalisez les hommes au lieu de sophistiquer les procédures.
 - ✓ Autonomie : pour la relation avec le client, pour se recentrer sur son métier, pour vivre l'esprit d'entreprise
 - ✓ Gouvernement par la culture : Considérer d'abord que le groupe est une unité diversifiée dont les membres cherchent à maximiser leurs avantages en fonction de la logique du jeu dans lequel ils sont engagés. Le manager ne donne plus d'ordres universels, mais organise les relations qui définissent le jeu. »
- Max Weber fut aussi un remarquable juriste, un brillant économiste, un historien de grande classe. Mais de nos jours on met davantage l'accent sur la dimension philosophique et politique de sa pensée, car, en ce domaine aussi, il fut l'égal des plus grands esprits de sa génération. Selon Max Weber, l'organisation se distingue par les caractéristiques suivantes :
 - ✓ Division du travail : définition des postes et des tâches.
 - ✓ Hiérarchie : précision des niveaux d'autorité et de responsabilité. Un seul niveau supérieur.
 - ✓ Règles et procédures normalisées (établir des dossiers, des relevés, etc.)
 - ✓ Impersonnalité : application des règles et des méthodes de manière égale
 - ✓ Evolution des carrières selon les compétences et le rendement des employés.
- V. L'école du Management
 - L'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance, mais aussi à son propre développement. La réalisation de soi et le développement de son potentiel sont les seules voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle.
 - Rensis Likert distingue quatre types de styles de management :
 - ✓ Le style autoritaire exploiteur : c'est un style de management qui n'accorde aucune confiance à ses subordonnés et dirige de ce fait par le contrôle, les sanctions ou encore les menaces. Les décisions sont extrêmement centralisées et l'esprit d'équipe est faiblement présent.
 - ✓ Le style autoritaire paternaliste : c'est un style distingué par le fait que la motivation est fondée sur la récompense et les sanctions, que c'est seulement quelques décisions de faible importance qui sont prises aux niveaux inférieurs et que l'incitation au travail en équipe est remarquablement faible.
 - ✓ Le style consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions. En effet, dans ce style de management les décisions stratégiques sont gérées en central et les décisions opérationnelles sont délocalisées.
 - ✓ Le style participatif : il est caractérisé par une confiance absolue envers les équipes de travail ce qui conduit à prendre des décisions collectives et à favoriser l'élaboration de rapports de coopération entre les membres de l'organisation,
 - Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement