

2 • Les théories des relations humaines

Les premiers auteurs avaient eu une vision limitée en s'intéressant uniquement à l'aspect quantitatif, à l'homme économique. Ingénieurs de formation, Taylor et Fayol analysent le processus de production et d'organisation. Sociologue, Weber se penche sur le système d'autorité. Mais aucun d'eux ne s'intéresse aux ressources humaines. Toutefois, dès les années 30 apparaît l'école des relations humaines et la notion d'homme social.

a – Elton Mayo (1880-1949): l'homme social

Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934. Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonore...) et de l'organisation du travail (pauses, durée...). Ces expériences ont démontré que l'homme a des besoins et des motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte. L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail.

b – Le développement des relations humaines

1. Abraham H. Maslow

Maslow définit une pyramide des besoins en partant des besoins physiologiques (primaires) vers des besoins moins objectifs comme le développement personnel. Il définit ainsi, sous forme d'une pyramide, 5 catégories de besoins hiérarchisés montrant que ceux de la catégorie inférieure doivent d'abord être satisfaits pour qu'apparaissent les suivants. Toutefois, dans la réalité, ces besoins ne sont pas hiérarchisés de la même façon par les salariés et les dirigeants.

Il faut également souligner que le taylorisme centré sur les aspects économiques avait totalement écarté les besoins du sommet de la pyramide. C'est ce qui explique que lorsque le niveau de vie et d'éducation de la population s'est élevé permettant aux salariés de chercher à satisfaire les besoins d'appartenance sociale, d'estime, de considération, d'accomplissement, le taylorisme a été de plus en plus remis en cause. **Document 16**

2. Fred Herzberg

Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise. Il distingue deux types de facteurs qui influencent l'homme au travail. Tout d'abord, « les facteurs de conditionnement » qui ne motivent pas le travailleur mais sont des facteurs d'insatisfaction s'ils sont absents. Ils correspondent aux trois premiers niveaux de l'échelle de Maslow. Ensuite, « les facteurs de motivation » qui peuvent motiver à condition que les besoins élémentaires, les facteurs de conditionnement soient satisfaits.

Herzberg préconise de les développer et d'enrichir les tâches. **Document 17**

3. Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)

McGregor distingue deux analyses de l'homme au travail, les théories X et Y. En fonction de leurs caractéristiques respectives, on peut déduire le meilleur mode d'organisation du travail à adopter et les moyens pour y parvenir.

McGregor considère que la théorie X d'inspiration taylorienne est utilisée dans trop d'entreprises. Il préconise une évolution vers un mode d'organisation du travail centré autour de la théorie Y. **Documents 18 et 19**



Document 16

1. Trouvez des exemples personnels illustrant chacun de ces besoins.
2. Pensez-vous qu'il soit utile de tenir compte de tous ces besoins pour gérer efficacement le personnel ? Pourquoi ?

Document 17

1. Pensez-vous que la distinction d'Herzberg soit pertinente ?
2. Quelle application pourrait en faire un chef d'entreprise ?

Document 18

1. Pensez-vous que cette distinction entre deux types d'individus X et Y corresponde à la réalité ?
2. Quels moyens utiliseriez-vous pour impliquer et motiver chacun de ces types d'individus ?

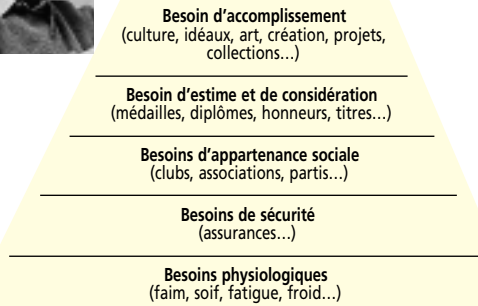
Document 19

1. Résumez le document.
2. D'après vous, qu'est-ce qui est le plus efficace en management, le stress ou le consensus ?



Document 16

LA PYRAMIDE DE MASLOW



Document 17

SELON HERZBERG DEUX TYPES DE FACTEURS INFLUENCENT L'HOMME AU TRAVAIL

Les facteurs de conditionnement
Ceux d'Adam qui doit satisfaire ses besoins primaires pour ne pas mourir de faim, de douleur et lutter contre l'environnement hostile.

- ⇒ Hygiène
- ⇒ Ambiance
- ⇒ Relations avec les supérieurs et les collègues
- ⇒ Avantages sociaux
- ⇒ Durée du travail
- ⇒ Salaire

Les facteurs de motivation
Ceux d'Abraham, l'homme qui guide sa tribu, privilégiant ses besoins d'accomplissement.

- ⇒ Intérêt du travail
- ⇒ Possibilité d'avancement
- ⇒ Responsabilité
- ⇒ Reconnaissance

Document 18

MCGREGOR : LES THÉORIES X ET Y

Théorie X : L'employé moyen a une aversion pour le travail et mettra tout en œuvre pour l'éviter.

Caractéristiques

- Évite les initiatives personnelles.
- Évite les responsabilités, cherche la sécurité.
- N'aime pas le changement.

Mode d'organisation à adopter

- Basé sur la contrainte, le contrôle, la sanction.
- ⇒ Il a besoin de directives strictes, de se sentir dirigé, d'être contrôlé et puni pour atteindre ses objectifs.

Moyens d'y parvenir

- ⇒ Règlements
- ⇒ Divisions des tâches
- ⇒ Contrôles systématiques, direction autoritaire

Théorie Y : L'employé moyen n'a pas d'aversion innée pour le travail qu'il ne considère ni agréable, ni déplaisant.

Caractéristiques

- Son attitude au travail dépend de l'expérience : il sera conduit à l'apprécier.
- Il peut s'investir au travail si ses résultats sont récompensés.
- Il a des possibilités d'imagination et de créativité dans son travail.
- Il peut aimer prendre des responsabilités si elles sont source d'enrichissement.

Mode d'organisation à adopter

- Souple.
- Participatif.
- Management basé sur la confiance.

Moyens d'y parvenir

- ⇒ Participation du personnel à la fixation des objectifs
- ⇒ Décentralisation des responsabilités

Document 19

Le management par le stress est-il efficace ?

Qu'on le veuille ou non, l'entreprise travaille désormais sous pression. Mais certains dirigeants en rajoutent plutôt dans la terreur. Conduite risquée... Cinq ans après, les vitres de la Tour Total en tremblent encore. Les colères du P.D.G. Serge Tchuruk prenaient de telles proportions que son étage était surnommé « le 30^e rugissant ». Aujourd'hui, le 30^e ne rugit plus. Successeur placide, Thierry Desmarest considère que la peur provoque la rétention d'informations, qu'il vaut mieux encourager ses collaborateurs à s'exprimer et leur faire confiance. Laxisme ! Pas précisément. Le rachat de Pétrofina puis la conquête d'Elf montrent que ce

mode mineur n'est pas synonyme de mollesse. C'est bien, en effet, la première question qui vient à l'esprit. Qu'est-ce qui est le plus efficace en management : le stress ou le consensus ? Les penseurs ont beaucoup planché là-dessus. À la « théorie X » (l'être humain est paresseux, immature et a besoin d'être dirigé – vive le management autoritaire !), le psychosociologue américain Douglas McGregor opposait en 1960 la « théorie Y » (l'homme a besoin de travailler, de s'accomplir, de prendre des responsabilités – vive le management participatif !). Chris Argyris, Abraham Maslow, Peter Drucker et d'autres gourous du « bien dirigé » ont en

suite ajouté leur grain de sel. À l'arrivée, une chose est sûre : le siècle se termine et tout le monde est stressé. En juin dernier, une étude du ministère du Travail sur les troubles du sommeil révélait que 45 % des cadres vivaient des situations de tension avec leur hiérarchie. « *Les choses nous semblent aller trop vite par rapport à notre capacité à les appréhender*, dit Françoise Colloc'h, directeur général du groupe Axa. *Le stress fait maintenant partie de la vie des entreprises.* » Détournant le titre d'un best-seller managérial, un psychologue explique que nous payons là, en quelque sorte, « le prix de l'excellence ».

Bernard Lalanne,
Management, n° 57, novembre 1999.

3 • Les mouvements empiriques néoclassiques

À partir du milieu du xx^e siècle, des auteurs comme Sloan, Drucker et Gélénier utilisent des méthodes empiriques afin de mettre en place des modèles d'organisation plus adaptés, plus flexibles, aux évolutions de l'environnement.

L'Américain Peter Drucker pense que l'entreprise n'a pas pour seul objectif de produire pour réaliser un profit. Elle doit avoir un rôle social et s'intéresser au bien-être de son environnement et de son personnel. Un des moyens d'y parvenir est de gérer le personnel en lui fixant des objectifs clairs. ■ **Document 20**

a – La décentralisation

Ce principe repose sur l'idée que toutes les compétences dans l'entreprise doivent être utilisées lors de la prise de décision. Au lieu de tout décider du sommet de la pyramide hiérarchique, il est souvent préférable de donner une autonomie réelle aux collaborateurs qui sont sur le terrain. Ceux-ci peuvent réagir vite, avec une parfaite connaissance du problème et des contraintes locales. Ainsi, non seulement la décision sera plus rapide, pertinente et adaptée aux besoins réels, mais le personnel sera plus impliqué, motivé, créatif et l'entreprise y gagnera en flexibilité.

b – La direction par objectifs (DPO)

Drucker a vulgarisé le concept de la DPO présentant le dirigeant comme un chef d'orchestre qui doit « faire faire » en fixant des objectifs à chacun. Octave Gélénier, patron du Cegos en France, a repris cette idée en montrant l'intérêt de fixer des objectifs à tous les niveaux de la pyramide hiérarchique.

Cette méthode permet de motiver et de responsabiliser l'ensemble du personnel qui ne se voit plus confier des tâches mais des objectifs à atteindre. Les objectifs fixés par l'équipe dirigeante sont transmis aux différents responsables qui négocient les moyens nécessaires pour les atteindre avec leur hiérarchie. Ainsi, l'entreprise implique son personnel et s'adapte mieux à son environnement fluctuant. Elle devient plus flexible.

c – Une variante de la DPO : la direction participative par objectifs (DPPO)

Le personnel est associé dès la réflexion sur les objectifs à atteindre qui ne sont plus définis par l'équipe dirigeante, mais par le personnel lors de réunions.

4 • L'analyse systémique des organisations

Dans les années 80, des auteurs comme Lawrence, Lorsch et Mintzberg vont envisager l'entreprise comme un système en interaction avec son environnement.

Henry Mintzberg, l'un des principaux théoriciens actuels des organisations, ne pense pas, comme Drucker, que le dirigeant est un chef d'orchestre. Il considère qu'une multitude de problèmes doivent être gérés quotidiennement et que seule l'intuition et l'analyse peuvent permettre au dirigeant de réussir.

a – La théorie de la contingence

Cette théorie montre que des facteurs de contingence comme la taille de l'entreprise, son âge, son style de commandement et son environnement évoluent avec l'entreprise et l'influencent. ■ **Document 21**

b – La théorie des organisations

Henry Mintzberg fait une analyse systémique de l'entreprise prenant en compte toutes les influences qu'elle peut subir. Il les résume en six éléments de base : une idéologie, un sommet stratégique, une ligne hiérarchique, un centre opérationnel, un technocentre et un support logistique. ■ **Document 22**



■ Document 20

1. Résumez le document.
2. Commentez la phrase soulignée.
3. Quels sont les avantages et les inconvénients de la décentralisation ?

■ Document 21

1. Quel est l'intérêt de la théorie de la contingence ?
2. Donnez des exemples d'influences de l'entreprise sur son environnement et vice versa.

■ Document 22

1. Quel est l'intérêt de la théorie des organisations ?
2. Qu'est-ce que la culture d'entreprise et comment peut-elle influencer l'entreprise ?

Salariat : des révolutions au goût amer

Diplômes, tertiarisation, déconcentration, féminisation..., en trente ans, le monde du travail a été profondément bouleversé. Et ces changements se sont souvent traduits par une dégradation de la situation des salariés. (...)

Moins de un salarié sur cinq travaillait dans un établissement de moins de 10 personnes en 1975, ils sont plus de un sur quatre aujourd'hui, et la majorité d'entre eux travaille désormais dans un établissement rassemblant moins de 50 salariés. *A contrario*, plus d'un tiers des salariés était employé en 1975 dans un établissement de plus de 200 salariés. Ils sont moins d'un quart aujourd'hui. Une évolution bien sûr liée à la tertiarisation de l'économie,

mais pas uniquement. Le mouvement est sensible au sein de chaque secteur, même dans l'industrie.

Attention : établissement ne signifie pas entreprise. Beaucoup de ces établissements de petite taille dépendent de grands groupes. De même, petite entreprise indépendante ne signifie pas non plus retour à l'artisanat local. Quoi de plus industriel et de plus multinational, en effet, qu'un restaurant McDonald's avec ses vingt employés ? Et pourtant, il s'agit d'une PME indépendante. Sans cesser de concentrer toujours davantage la conception des produits, des services et des moyens de les produire, le capitalisme est parvenu à rompre la logique séculaire qui l'amenait paral-

lèlement à concentrer toujours davantage les salariés. Un mouvement antérieur à l'apparition des puissants moyens de communication dont nous commençons à disposer, mais qui devrait encore s'accélérer avec leur diffusion.

Cette révolution a profondément déstabilisé un mouvement ouvrier qui s'était fait une spécialité d'organiser les salariés de ces forteresses ouvrières. Une dynamique renforcée par le droit social français qui soumet l'accès à la plupart des droits des salariés à des seuils élevés. Dix salariés au minimum, mais le plus souvent 50, comme pour les délégués syndicaux et les comités d'entreprise. Cette déconcentration a eu des effets contradictoires. Elle donne

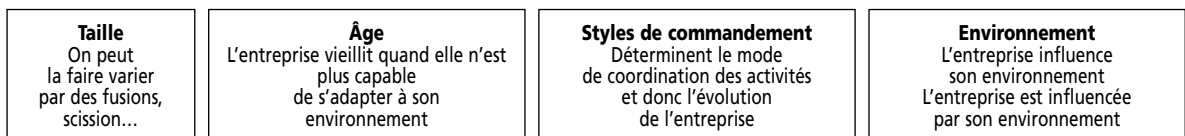
souvent aux salariés le sentiment, et les moyens, de peser davantage sur leur environnement immédiat que dans les grandes unités du passé. D'où sa perception comme un progrès et son rôle dans l'intégration des salariés aux objectifs des entreprises. Mais, dans le même temps, elle rend plus difficile la compréhension de la stratégie globale de firmes bien souvent devenues mondiales. Cette contradiction éclate au moment des restructurations et des fermetures d'établissements, laissant aux salariés un goût d'autant plus amer que, quand tout allait bien, ils avaient l'impression d'avoir eu leur mot à dire.

Guillaume Duval

Alternatives économiques,
Hors Série n° 37, juin 1998.

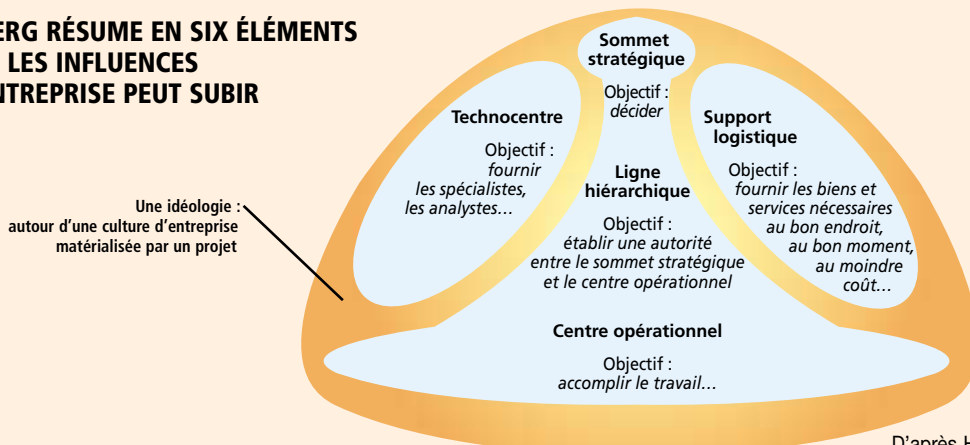
Document 21

LES FACTEURS DE CONTINGENCE



Document 22

MINTZBERG RÉSUME EN SIX ÉLÉMENTS DE BASE LES INFLUENCES QUE L'ENTREPRISE PEUT SUBIR



D'après H. Mintzberg,
Le Management, 1990, Éditions d'Organisation.