

La théorie des relations humaines



Realisé par : Boumkiss Youssef

M2 FBA

PLAN

- ☐ Les expériences de ELTON Mayo
- ☐ La Dynamique Du Groupe et le LEADERSHIP
- ☐ La théorie bi factorielle
- ☐ La Théorie de la Motivation
- ☐ La théorie X et Y



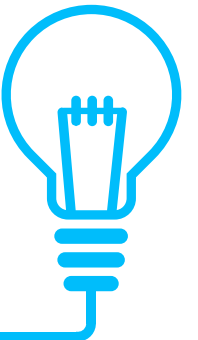


Le contexte de développement de l'école des Relations Humaines

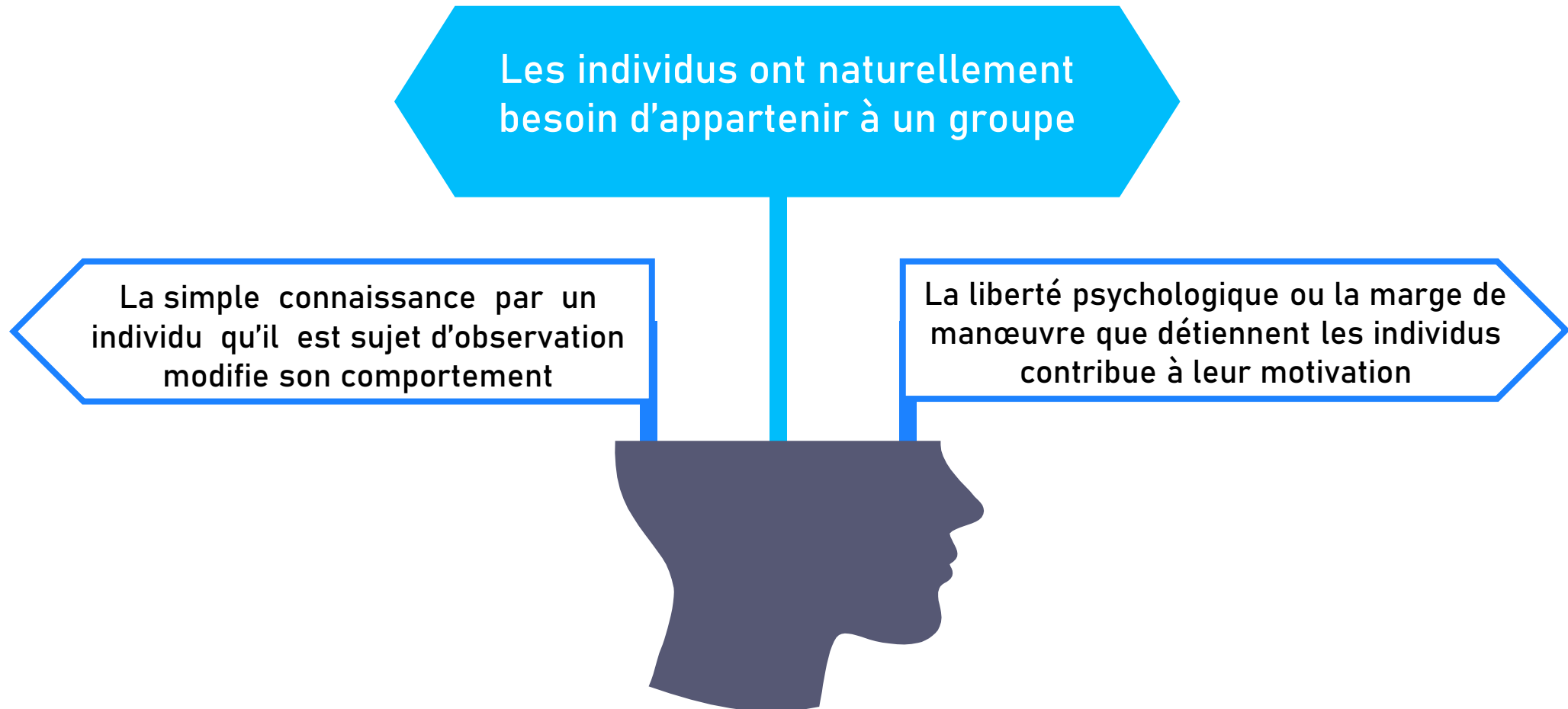
La crise économique de 1929 et le développement des idées socialistes ont conduit à contester les principes de l'école classique.

La réaction contre une conception trop formelle et mécaniste des organisations, réduisant la motivation des ouvriers aux gains financiers, négligeant la nature humain du travail ainsi que les aspirations des travailleurs et les relations entre les membres de l'organisation pour atteindre des objectifs communs.

Avec cette approche on va assister à l'intégration du facteur humain dans l'analyse des organisations et l'explication de leur rendement et de leur productivité, en s'intéressant aux aspects psychologiques et à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation.



3 idées centrales



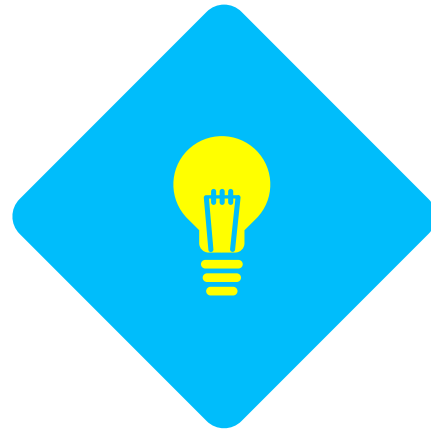


Elton Mayo (1880-1949)

- Fondateur de la sociologie industrielle.
- Philosophe, médecin et chercheur en management.
- Il est l'inventeur de l'expression «Ressource Humaine»

Par son expérience à la Western Electric d'Hawthorne, veut tenir compte des **besoins psychologiques** et **sociologiques** des salariés et **l'importance des relations** dans le groupe de travail pour **améliorer la productivité**.

Les expériences Hawthorne



“ Les ingénieurs de la Western Electric company avaient testé la relation entre l'intensité de la Lumière et le rendement des ouvriers. ”

“ Groupe 1 (appelé expérimental) : a bénéficié d'une amélioration de l'éclairage (conditions matérielles).
Groupe 2 (appelé témoin) : pas de changement d'éclairage. ”

“ Les deux groupes étaient au courant de l'expérience. ”

G1 : Amélioration de l'éclairage



G2 : Aucune amélioration



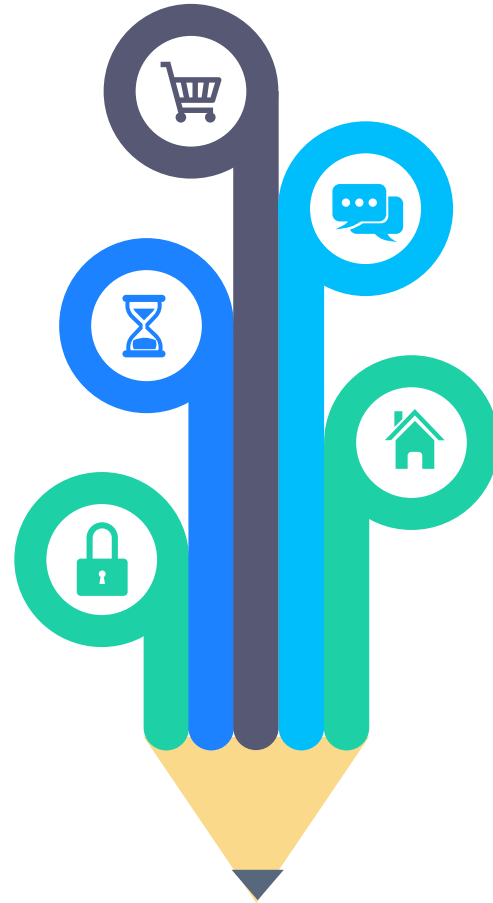
Résultats et Constat

La productivité du **groupe 1** expérimental
(ou l'éclairage changeait) **s'est améliorée**

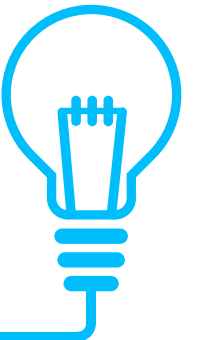
Effet attendu

La productivité du **groupe 2** témoin **s'est amélioré aussi**

Effet inattendu



Aucune relations entre l'intensité de la
lumière et le rendement des ouvriers



Deuxieme **expérience**

Mayo poursuit ses expériences pendant (1927-1932), qui avaient pour but l'étude de l'incidence de la fatigue sur la productivité, où notamment sur six employés en améliorant leurs salaires, en introduisant une pause, en diminuant la semaine de travail et instaurant un système de représentation.

 La productivité **augmente**.

Dans une deuxième phase, on supprime les améliorations précédentes (horaires, pauses....)

 la productivité continu **d'augmenter** sans que les ouvriers exprime une fatigue significative

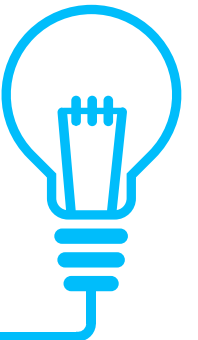
Conclusions

Elles sont généralement connues sous le titre de "l'effet Hawthorne" en hommage au lieu où elles ont été mises en évidence.

- la simple **connaissance** par les employés du fait qu'ils sont **sujet d'observation** a entraîné une **modification** de leur comportement.
- Cela se traduit par le fait que **l'intérêt** de la direction pour ces employés qui fait que leur **productivité augmente**.
- C'est **une réaction positive** de leur part du fait que l'on **s'intéresse** à leur sort et cela sans **aucune relation** avec **les conditions matérielles** de production et les conditions physiques de leur travail.



- ce qu'est **important** pour le personnel c'est **la relation** à l'intérieur de l'unité de travail. La cohésion, la communication, la coopération, la solidarité, l'entente et les bonnes relations entre les salariés.
- Selon **Mayo**, le travailleur est **un être social**, de ce fait, le travail réalisé par un individu dépend tout d'abord de sa **capacité sociale**. Il faut donc intégrer chacun dans son groupe



Limites des expériences de Mayo



- Les recherches n'ont pas été guidées par des hypothèses suffisantes pour que les faits sociaux puissent être saisis dans leur intégralité
- Isolation du comportement des travailleurs du contexte général: social
- Ignorance du rôle du syndicalisme
- Les études ne s'intéressent qu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs.



La Dynamique Du Groupe et le LEADERSHIP

Kurt Lewin 1890-1947

- Docteur en philosophie
- L'inventeur du terme **dynamique de groupe**
- Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains, aux comportements de groupe et aux problèmes de **leadership**.



Influence du groupe

- Tous les groupes créent un certain nombre de normes.
- Les individus du groupe peuvent modifier leur opinion pour adopter celle de la majorité

On constate 3 fonctions des groupes:

- L'affiliation incite les individus à coopérer mais ils seront dépendants.
- La mise en conformité favorise le consensus qui facilite l'action individuelle et sociale.
- La légitimation permet de jouir du prestige de la vérité et de la norme.



Les styles de leadership

Le Style autoritaire

- Le leader autoritaire se tient à une distance du groupe et donne des ordres pour diriger les activités.
- Il décide seul les objectifs à réaliser et les moyens à utiliser
- Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée crée un manque de confiance entre les différents membres et leur leader actes de rébellion/défiance



Les styles de leadership

Le Style démocratique

- Le leader démocratique fait des suggestions, accepte de discuter les propositions des membres de groupe et participe pleinement à la vie du groupe.
- Il négocie la mise en œuvre de ces suggestions.
- Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses.



Les styles de leadership

Style **laissez-faire**

- Le leader qui laisse faire **sans intervenir** sur l'évolution du groupe.
- il importe que ses connaissances.
- Participe au **stricte minimum** aux activités du groupe.
- Cela donne une situation où le groupe reste constamment **en quête d'informations** et de consignes de la part d'un leader peu impliqué



Expériences sur le leadership et la dynamique du groupe



Expérience de : R. Lippit et R. R. White sur le travail des enfants sur un cercle de loisirs:

Constat :

- le style démocratique montre **une qualité** de production **meilleure**.
- Le style autoritaire a montré que le groupe des enfants était agressif, **la quantité** de la production est élevée mais **la qualité** est **médiocre**.
- Le style laisser-faire a montré l'existence d'une certaine **dépendance** des membres avec le leader et la production est **faible quantitativement** et **qualitativement**.

La Théorie de la Motivation

Abraham Maslow (1908-1970)



- Psychologue Américain et spécialiste du comportement.
- Inventeur du concept de la hiérarchie des besoins
- Selon lui le besoin constitue le mobile d'action des individus.
- Le besoin correspond à une exigence que l'individu cherche à satisfaire, avec une intensité plus ou moins grande.
- L'origine de besoin est physiologique et instinctive mais aussi culturelle et sociale. Ces besoins engendrent des motivations qui, poussent l'individu à agir.

Présentation des besoins

les besoins physiologiques

Ils sont constitués par les éléments nécessaires à la survie (se nourrir, se loger, dormir)..

les besoins de sécurité

C'est un besoin de se protéger contre les agressions d'ordre physique, psychologique et économique (sécurité d'emploi, sécurité sociale, retraite, sécurité physique....).

Les besoins d'appartenance

Ils consistent en un besoin de participation et d'intégration dans un groupe social.

Les besoins d'estime

Le besoin d'estime, le besoin d'être respecté, d'être aimé, d'avoir un statut, d'être apprécié par les autres

les besoins d'accomplissement personnel

L'individu sera essentiellement motivé par un désir de réalisation de ses aspirations personnelles les plus profondes : être heureux dans son travail, perfectionnement, réalisation son potentiel, développement personnel

Appreciations

et

Critiques

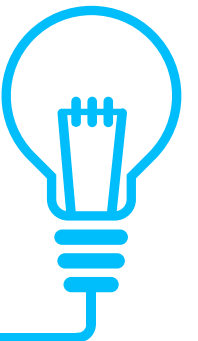
Un individu cherche d'abord à **satisfaire** le besoin qui lui semble **le plus vital**. Dès que ce besoin est satisfait, il cherche à satisfaire **le second besoin** le plus important. Ainsi, dès qu'un besoin est satisfait, **il cesse d'être essentiel** pour l'individu et un **autre besoin apparaît** alors, qui sera existant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait

Par exemple, le besoin de sécurité sera motivant pour une personne, si et seulement si, le besoin physiologique est satisfait.

Les travaux de **Maslow** concernant la **motivation** ont remis en cause **la conception mécaniste** de l'homme de **l'école classique** selon laquelle l'homme **n'est motivé** que par l'argent.



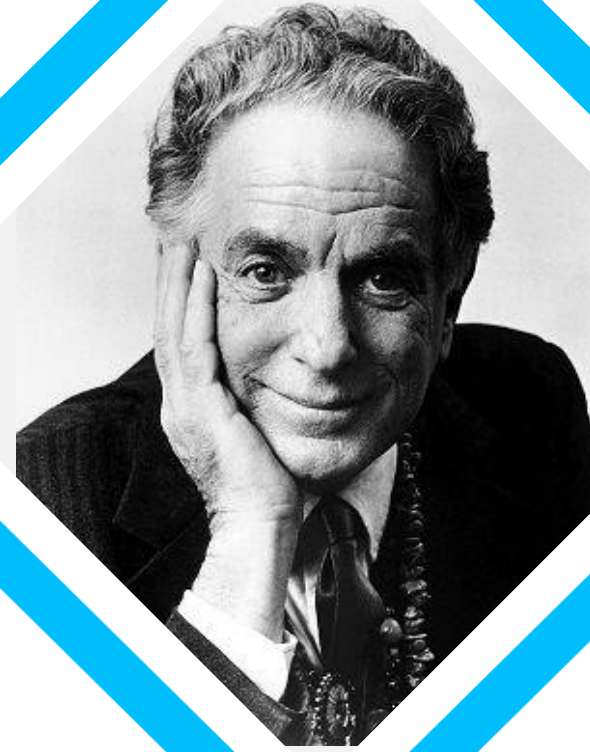
- Certains individus restent **renfermés** dans leurs **besoins primaires** (il renouvelle ses besoins).
- D'autres individus peuvent être motivés par des **besoins supérieurs** avant même de satisfaire totalement **les besoins primaires**.
- Un individu peut sauter directement du niveau 2 au niveau 4 ou 5.
- Il est très difficile **d'identifier** les besoins de tous ses employés si on est dans **une grande entreprise**.



La théorie bi factorielle

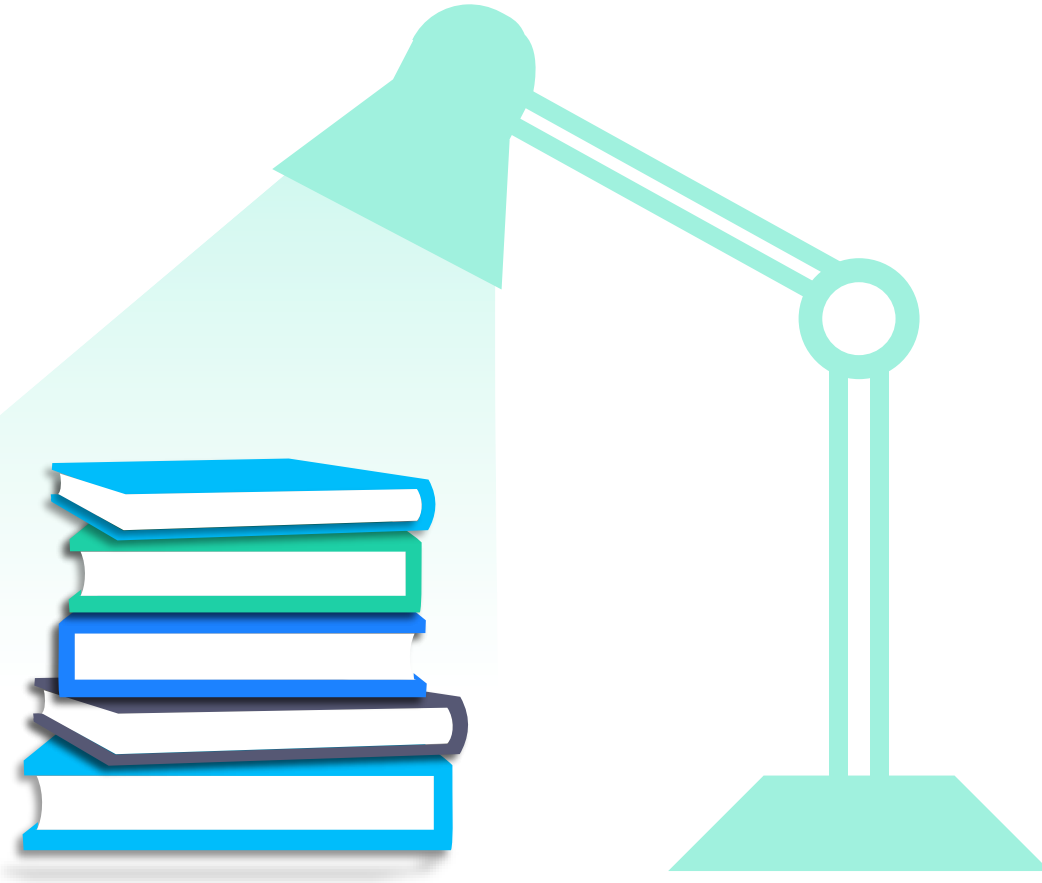
Frederick Herzberg 1923

- Psychologue et professeur de management.
- Professeur universitaire à la Western Reserve University de Cleveland.
- Il a développé sa théorie dans un très célèbre article de la Harvard business Review en 1968



Principes de la théorie

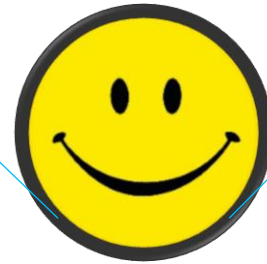
- l'homme a deux natures, c-à-d, il éprouve deux sortes de besoins génériques: d'un côté, éviter les peines physiques et sociales, de l'autre côté, développer toutes ses potentialités.
- le fait de réduire les peines permet à l'individu de réduire les facteurs d'insatisfaction, mais n'engendre pas nécessairement la satisfaction.
- l'employé dans le travail exprime des besoins se rapportant à la diminution de son insatisfaction (l'environnement de travail), d'autres besoins exprimés se rapportant à sa satisfaction (contenu du travail).



Les facteurs de satisfaction (facteurs de motivation)

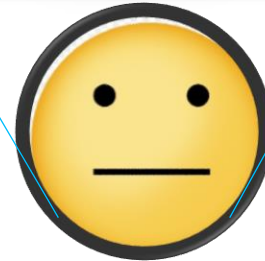
- La réalisation de soi.
- La considération.
- La reconnaissance.
- L'intérêt au travail, son contenu.

- Les responsabilités.
- l'autonomie.
- les possibilités de promotion et de développement.



Dissatisfaction

Absence d'insatisfaction et de satisfaction



Les facteurs d'insatisfaction facteurs d'hygiène

- Politiques et gestion.
- Supervision reçue.
- Relations interpersonnelles.

- Salaire et avantages.
- Conditions de travail.
- Sécurité d'emploi.



Appréciation

De la théorie

En faisant un rapprochement entre la théorie de la hiérarchie des besoins d'A. Maslow et la théorie de F. Herzberg,

- Nous dirons que les facteurs d'insatisfaction (d'hygiène) correspondent aux besoins physiologique, de sécurité et d'appartenance.
- Les facteurs de motivation correspondent aux besoins supérieurs d'estime et l'accomplissement de soi.
- F. Herzberg recommande d'instaurer une nouvelle organisation du travail basée sur l'élargissement (Ajouter un travail supplémentaire d'exécution ou rendre le travail plus complexe), et l'enrichissement (Augmenter le degré de responsabilité, de participation et de liberté accordé au travailleur) des tâches.



La théorie X et Y

Douglas MC-Gregor (1906-1964)

- Psychologue, consultant en entreprise, théoricien et enseignant en sociologie industrie.
- L'analyse de McGregor porte sur les styles de gestion utilisés par les supérieurs hiérarchiques.
- **La théorie X**: suppose que l'homme est passif (n'aime pas son travail et paresseux...) il doit être surveillé contrôlé et dirigé par des méthodes classiques comme L'OST.
- **La théorie Y**: suppose que l'homme est actif (aime son travail). il peut être motivé par son travail. Il accepte et cherche les responsabilités, les dirigeants doivent donc opter pour une attitude plus démocratique.



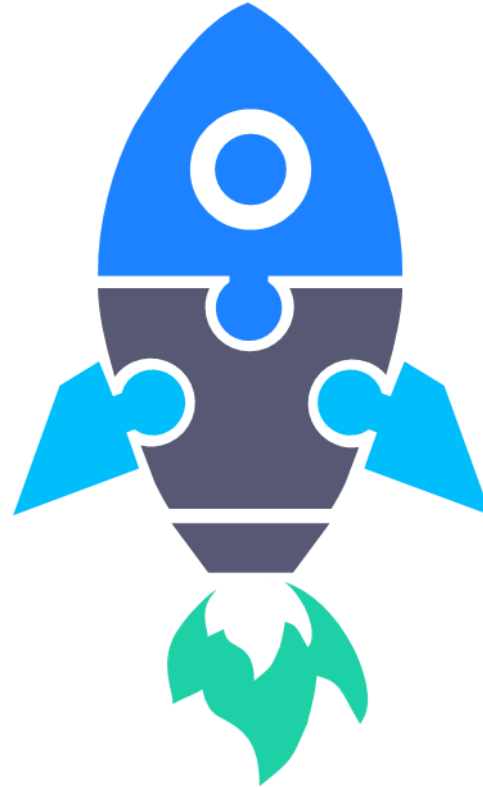
Théorie X

les individus doivent être contraints, contrôlés et menacés par des sanctions afin de fournir un effort suffisant pour la production

l'individu moyen a peu d'ambition, préfère être dirigé ; il évite la responsabilité et recherche la sécurité avant tout

le travail est pénible par nature, ce qui nécessite une direction et une supervision permanente des individus.

Ils cherchent à en faire le moins possible



Théorie Y

Les Hommes ont besoin d'être responsables

la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes

Ils sentent qu'on leur fait confiance

Ils sont motivés et font le maximum



Limites générale de la théorie des relations humaines



- L'approche des relations humaines a ignoré la structure formelle.
- la technologie ou la division du travail sont peu ou pas prises en considération.
- L'intérêt de l'individu et l'intérêt de l'entreprise et de la direction sont systématiquement assimilés et considérés comme indissociables. Il y a peu de preuves empiriques non controversées



Bon courage