

Module : Sociologie des organisations

1^{ère} année LMD, Section I

Introduction

Les organisations sont partout, elles envahissent notre existence quotidienne (hôpital, crèche, école, collège, lycée, université, entreprises, associations, administration...). Il est de ce fait important d'étudier l'organisation, sa définition, sa dynamique et ses caractéristiques.

La sociologie des organisations constitue un aspect fondamental de connaissances pour des étudiants en premier cycle inscrit dans un cursus d'économie. L'étude de l'organisation ne s'est pas développée de manière linéaire. Elle s'est construite par une succession de théories et d'écoles qui ont repris les travaux précédents pour les confirmer et les prolonger ou les contredire et apporter de nouvelles propositions. Généralement une nouvelle école se développe en réaction aux conclusions en place.

Nous développerons dans le chapitre introductif du module « sociologie des organisations » son aspect premier à savoir l'« organisation » proprement dite, ses définitions et ses caractéristiques. Ceci nous permettra de mieux appréhender le reste des chapitres relatifs aux principales écoles de pensée ayant trait aux théories des organisations.

Chapitre introductif. Organisation, sociologie et théories des organisations

La théorie des organisations est principalement apparue au cours du XXe siècle. Elle s'est développée notamment dans les années 1930 à la recherche des meilleurs modèles, pouvant donner lieu à une meilleure organisation de la production et ainsi assurer plus de performances pour l'entreprise. Le concept de sociologie des organisations est apparu dans les années 1950.

1. Qu'est-ce qu'une organisation ?

L'organisation est définie comme étant un système social organisé en vue d'atteindre un certain objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité. Néanmoins, il n'existe pas de consensus quant à la définition du concept d'organisation, nous relevons donc les définitions suivantes :

- Ensemble de moyens techniques et humains structurés et coordonnés pour œuvrer vers un objectif commun. (H. Mintzberg, 1982) ;
- Un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir (M. Crozier, 1977) ;
- Des « systèmes ouverts » consistant dans les activités entrelacées d'un nombre d'individus (D. Katz et R.L. Kahn, 1966)

- Une unité culturelle façonnée par son histoire, ses valeurs et ses rites (approche culturelle) ;
- Manière dont sont disposées les ressources, capacités et compétences d'une entreprise (approche managériale) ;

Chacune des définitions précédemment citées insiste sur un ou plusieurs aspects de l'organisation et ce selon le cadre théorique dans lequel elle s'inscrit. Il est de ce fait important d'essayer de saisir les différentes approches relatives à l'organisation.

L'organisation du travail n'est pas une donnée naturelle, innée, figée et non évolutive, c'est en réalité un construit social voulu, réfléchi qui émane de la raison. L'organisation du travail repose sur le fait que personne ne peut réaliser seul la totalité d'une activité, d'où l'obligation de répartir les missions (activités ou tâches). Le problème de l'organisation se pose alors dès qu'une pluralité de personnes se retrouvent pour accomplir ensemble d'un travail donné en se répartissant les tâches à exécuter.

A cet effet, la sociologie des organisations cherche ses structures et les méthodes générant la performance organisationnelle.

2- Qu'est-ce que la sociologie des organisations ?

La sociologie des organisations est une branche de la sociologie générale qui s'intéresse à toutes les formes d'organisations (entreprises, industries, banques, hôpitaux etc.). Par ailleurs elle s'intéresse à la structure, au fonctionnement, aux relations humaines et la productivité des organisations. Elle renvoie à une réflexion sur l'action collective. Autrement dit, sur une action concertée et convergente menée par une pluralité d'acteurs en vue d'atteindre un certain objectif. Il s'agit de comprendre les mécanismes de coopérations sur lesquels repose cette action collective.

3- Qu'est-ce qu'une théorie des organisations ?

L'approche d'une théorie des organisations dépend des théories précédentes qu'elle confirme, complète ou réfute, ainsi que du contexte économique-historique dont elle apparait. Ainsi, les méthodes d'organisation et de gestion qui sont peu élaborées deviennent rapidement inefficaces dès qu'elles n'arrivent pas à intégrer l'évolution du contexte (concurrence, économique, technologique, social, juridique...)

Il est toutefois à signaler que les nouvelles théories ne remplacent pas les anciennes, il y a juste eu un changement de contexte qui fait que les plus récentes répandent mieux à l'actuel contexte.

En fait en théorie des organisations, les paradigmes s'accumulent et s'influencent réciproquement au cours du temps.

La théorie des organisations a toujours été et sera toujours multiple et cela pour trois raisons :

- La diversité des formes d'organisation selon le secteur d'activité (industrie, agricole, services...), selon leur âge ou leur taille (petite entreprise, grande entreprise) ou leur statut juridique.
- La variété des problèmes posés : étant un univers complexe en perpétuel changement et adaptation, l'organisation en tant qu'objet d'étude peut être appréhendée sous plusieurs aspects comme ses caractéristiques internes, ses rapports avec l'extérieur, les relations interpersonnelles et de pouvoir entre individus, les objectifs communs, etc.
- La variété des sciences (des disciplines) de l'organisation : il n'existe pas une science de l'organisation mais des sciences de l'organisation.

Les principales disciplines mises à contribution dans la construction et l'évolution des théories des organisations sont les suivants : la gestion, la psychologie, l'économie, la sociologie et les sciences de l'ingénierie.

Chaque théorie est assortie d'hypothèses, de vocabulaire et de concepts. Chacune également, centre son étude sur une partie du fonctionnement de l'organisation et sur des thèmes essentiels tels que le mode d'organisation, la division du travail, la coordination, le contrôle, le pouvoir et l'autorité, la prise de décision, le problème de structure, la motivation ou encore le changement. En ce sens, il n'existe pas une définition unifiée et synthétique de ce qu'est une organisation.

Chapitre 2. La théorie classique des organisations

L'école classique de l'organisation correspond aux premiers auteurs qui, au début du 20^{ème} siècle, ont posé les bases de la sociologie des organisations, ceci correspond aux exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle. En effet, la gestion d'une entreprise de production requiert une qualification très différente de la conduite d'un simple atelier. Les seules organisations véritablement hiérarchisées étaient au 19^{ème} siècle (l'armée et l'église). Bien qu'inspiré de ses modèles, la conduite des organisations productives doit trouver une voix qui lui est propre, et adaptée aux exigences d'une entreprise dans un contexte tout à fait nouveau.

La théorie classique des organisations est apparue dans un contexte conjoncturel particulier. En effet, la révolution industrielle amorcée au 18^{ème} siècle et la concentration des moyens de

production a favorisé l'émergence d'une nouvelle forme de production. A cela se rajoute le fait que le secteur industriel émergent attire une main d'œuvre agricole nombreuse, peu adaptée à la production technique et qu'il va falloir intégrer.

Ainsi, la théorie classique fait son apparition et considère que l'homme est paresseux et cognitivement limité. L'organisation doit donc simplifier son travail et le rendre moins pénible physiquement.

I. L'approche scientifique : F. W. Taylor (1856-1915)

L'Organisation Scientifique du Travail (OST) est une organisation rationnelle du travail fondée sur la division extrême des tâches et la forte spécialisation de chacun des salariés. Fondée par Taylor, ingénieur de formation, cette théorie repose sur la division verticale et horizontale des tâches. Complétée par la chaîne de montage du fordisme, l'OST a ouvert la voie à la parcellisation des tâches, l'activité de chaque travailleur concernant une partie infime du processus de production. C'est le « travail en miette », selon l'expression forgée, en 1946, par le sociologue Georges Friedmann. L'OST a créé cependant des phénomènes de résistance au sein des populations ouvrières (absentéisme, freinage, etc.) qui ont remis en cause son efficacité.

L'objet de l'OST est d'améliorer la productivité des entreprises industrielles, ce qui induirait logiquement une baisse des prix et une amélioration générale du niveau de vie.

Taylor fait reposer sa méthode scientifique sur 5 principes, à savoir :

- **P1. La division horizontale du travail :** Elle conduit à la parcellisation (découpage) du travail, à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure façon de faire (*The one best way*).
- **P2. La division verticale du travail :** Elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Les tâches de conception et de commandement sont du ressort exclusif de la direction. Ce principe incite à placer la bonne personne à la bonne place (*The right men on the right place*).
- **P3. Un système de contrôle du travail :** Les dirigeants doivent s'assurer que les ouvriers exécutent correctement toutes les tâches définies par la direction. Ce principe suppose que chaque geste de l'ouvrier est surveillé. Ce qui conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.

- **P4. Un système de salaire au rendement** : Ce principe suppose que la rémunération doit être fixée en fonction du rendement. Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers dans la mesure où il les considère comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.
- **P5. La spécialisation** : En effet, la spécialisation de la main d'œuvre et l'efficacité sont les pierres angulaires (base) de l'organisation. Une spécialisation très poussée :
 - Permet aux ouvriers d'apprendre rapidement à exécuter une tâche.
 - Entraîne un raccourcissement du cycle de travail ce qui rend la prestation quasi-automatique et diminue ou supprime l'effort mental.
 - Facilite le recrutement puisque les personnes ayant peu de qualification peuvent être facilement formées.
 - Réduit la nécessité d'une supervision, compte tenu de la simplification et de la standardisation du travail.

Avantages : Les avantages de l'OST sont notamment :

- Une meilleure préparation et adaptation de l'ouvrier à une tâche déterminée.
- Amélioration de la productivité de l'ouvrier.
- Une communication plus rapide.
- Une information plus spécialisée.
- Le recours croissant à des spécialistes.

Critiques : L'O.S.T. se généralise dans l'industrie, mais le Taylorisme est critiqué sur plusieurs points :

- La séparation conception-exécution qui induit un décalage.
- La division excessive du travail, les tâches répétitives, monotones, aliénantes.
- L'idée que l'individu n'est motivé que par l'argent.

II. L'approche administrative : Henri Fayol (1841-1925)

H. Fayol (Ingénieur français) est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement. Sa pensée est complémentaire à celle de Taylor puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans les entreprises. Il formule ainsi une théorie complète où il insiste sur la nécessité de faire évoluer

la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités de Leadership.

Les six fonctions de Fayol

- **Technique** (production, transformation).
- **Commerciale** (achat, vente, échange).
- **Sécurité** (protection des hommes et des biens).
- **Comptable.**
- **Financière** (recherche et usage optimaux de capitaux).
- **Administrative** (organiser, coordonner, contrôler, commander, prévoir).

Selon Fayol, la fonction administrative (jusqu'ici négligée) est la plus importante car c'est la seule qu'un dirigeant ne peut déléguer. Par administratif, il faut comprendre management. C'est une fonction essentielle car le bon fonctionnement de l'organisation dépend d'elle.

Fayol préconise les principes administratifs sur lesquels doit reposer toute gestion efficace de l'organisation. Ces principes (ou fonctions clés) sont au nombre de 5 qui, selon lui, sont applicables à toute organisation, il s'agit de :

- **Prévoir et planifier** : C'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir (futur).
- **Organiser** : C'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise (les matériaux, l'outillage, les capitaux, le personnel...).
- **Commander** : Tirer la meilleure partie possible des agents qui composent l'entreprise.
- **Coordonner** : C'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir une cohérence, un équilibre et une efficacité.
- **Contrôler** : Revient à vérifier si tout se passe conformément aux normes admises.

Le bon fonctionnement de l'organisation selon Fayol est conditionné par l'observation de 14 principes. Il s'agit de :

- **La division du travail** : Ce principe implique une forte spécialisation des travailleurs pour être d'avantage productif.
- **L'unité de commandement** : chaque employé ne doit avoir qu'un seul chef.
- **Le principe d'autorité** : L'autorité est le droit de commander, le pouvoir de se faire obéir et en contrepartie l'obligation de rendre compte des résultats.
- **Le principe de discipline** : correspond à l'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux règles établies entre l'entreprise et ses salariés.

- **L'unité de direction** : cela conduit à considérer qu'un seul leader et qu'un programme unique pour un ensemble d'opérations poursuivant le même but.
- **L'autorité de la hiérarchie** : selon Fayol tout leader doit être capable d'assumer des responsabilités hiérarchiques, de répondre autour de lui le courage et de prendre des initiatives.
- **La subordination** : obéissance des personnels au chef.
- **Le système de rémunération équitable** : les modes de rémunération doivent encourager la création de valeur.
- **Le principe d'équité** : la manière dont sont gérés les salariés doit susciter (accorder) un sentiment de justice sociale.
- **La stabilité du personnel** : c'est le faible taux de rotation du personnel (l'instabilité du personnel est envisagé comme la conséquence de disfonctionnements sociaux).
- **L'ordre** : Fayol distingue deux types d'ordres ; l'ordre matériel (objet) « une place pour chaque chose et chaque chose pour sa place » et l'ordre social « une place pour chaque personne et chaque personne pour sa place ».
- **L'initiative** : c'est le fait d'assurer un minimum de liberté (au niveau de la composition des suggestions et au niveau de l'exécution).
- **La centralisation de la direction** : de la direction doit partir tous les ordres qui mettent en mouvement l'entreprise.
- **L'union du personnel** : assurer des relations harmonieuses au sein de l'entreprise. L'union fait la force et c'est au chef d'entreprise d'assurer cette union et la non division du personnel.

Avantages :

- Simplicité et clarté du fait de l'unité de commandement.
- Possibilité d'isoler très nettement les responsabilités.
- Pas de confusion dans les rapports entre les personnes.
- Efficacité dans la résolution des conflits.

Inconvénients :

Toutefois, la pensée de Fayol présente quelques critiques en ce que les patrons ont un pouvoir important et les subordonnés n'ont qu'à obéir et que l'employé est considéré comme étant une machine, cela engendre des inconvénients, notamment :

- Rigidité de la hiérarchie malgré les passerelles.
- Manque de coordination du fait du cloisonnement des différents organes de l'entreprise.

- Manque de réactivité puisque l'information circule mal.
- Le chef doit avoir des compétences multiples ou s'entourer d'un Staff

III. L'approche bureaucratique : Max Weber (1864-1920)

Weber est le premier théoricien à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. En effet, l'organisation bureaucratique correspond à un type de domination légale rationnelle fondée sur la croyance en des qualités extraordinaires du chef et à la domination traditionnelle fondée sur l'obéissance, les coutumes et les traditions.

Le point de départ de l'apport de Weber dans la théorie des organisations réside dans une analyse des formes d'administrations. Ses travaux s'intéressent particulièrement à la manière dont les hommes gouvernent pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous. Pour Weber trois types d'autorité peuvent être distinguées selon le mode de pouvoir exercé. Il fait la distinction entre :

a) L'autorité rationnelle ou légale

Weber considère cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés modernes, elle repose sur un système de but et de fonction étudié rationnellement conçu pour maximiser la performance de l'organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures ; c'est la fonction ici plutôt que l'individu qui est investi de l'autorité. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

b) L'autorité traditionnelle

Celle-ci est d'avantage liée à la personne qu'à la fonction en particulier au sein des entreprises familiales. Cette forme résulte du statut social héritée du Leader (ce concept de tradition peut également se trouver dans les cultures de certaines entreprises où l'attitude dominante consiste à dire « nous avons toujours fait comme cela »).

c) L'autorité charismatique

Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité.

2. Les types d'organisations

Weber distingue trois types purs d'organisation selon la manière de légitimer l'autorité. Dans la pratique, une organisation peut être la combinaison de ces trois types :

- **L'organisation bureaucratique** : C'est pour Weber la plus performante car la hiérarchie est clairement définie, l'autorité est institutionnelle, elle relève des statuts de l'entreprise, elle est déterminée dans le cadre du contrat de travail. Les responsables d'un service ont des fonctions spécifiques, ils ne donnent des ordres qu'à leurs subordonnés directs.
- **L'organisation traditionnelle** : l'autorité est basée sur les précédents et les usages. Le leader détient l'autorité en vertu du statut dont il a hérité. L'extension de cette autorité est fixée par la coutume.
- **L'organisation charismatique** basée sur les qualités personnelles du leader. Les disciples forment avec le leader l'essentiel de l'organisation. Ce type d'organisation est instable par sa construction.

M. Weber préconisait une organisation de type bureaucratique utilisant comme principal moyen de coordination les règles et les procédures. Il met au point une théorie sur les structures d'autorité afin de classer les organisations. Il se demande pourquoi les individus obéissent aux ordres.

3. Les limites

Le modèle de Weber rationnel et sécurisant suppose un environnement stable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Son formalisme peut être source de dysfonctionnements (lourdeur, rigidités, lenteur quand la taille augmente).

IV. Le Fordisme (1863-1947)

Modèle d'organisation de la production inventé par Henry Ford aux Etats-Unis, et caractérisé par l'importance de la chaîne de production. Henry Ford (1863-1947) poursuit à partir des années 1910, l'œuvre de Taylor en ajoutant à l'organisation scientifique du travail (OST) le système de la chaîne de montage, c'est-à-dire l'emploi d'un « convoyeur » mécanisé qui transporte les pièces à travailler d'un poste de travail à un autre. Ce ne sont plus les ouvriers qui se déplacent, mais les pièces elle-même, ce qui permet de réduire les temps morts et de diminuer le personnel de manutention. Par ailleurs, la chaîne permet d'accroître la cadence, car c'est elle qui impose aux ouvriers le rythme de travail.

Le développement du travail à la chaîne s'est également accompagné d'importants progrès en matière de mécanisation des usines. Les machines se perfectionnent et se spécialisent, ce qui conduit à une standardisation des pièces et des produits finis. Dans ses usines automobiles, Ford produit ainsi un modèle unique, sans variantes de forme ou de couleurs, baptisé la Ford T.

Le fordisme, qui correspond ainsi à une parcellisation extrême des tâches, a permis l'emploi massif d'ouvriers non qualifiés (immigrants aux Etats-Unis, paysans dans les pays européens). Mais il se caractérise surtout par le développement des gains de productivité et par l'avènement de la production de masse. Lorsque Henry Ford décide, en 1914, de faire passer le salaire des ouvriers de 2,40 dollars à 5 dollars par jour (*le five dollars day*), son but était d'arrêter le départ des travailleurs rebutés par les conditions de travail. Mais Ford souhaitait surtout permettre à ses salariés d'acheter les voitures qu'ils produisaient.

Il existe ainsi une autre conception du fordisme qui correspond à un modèle de croissance économique dans lequel les gains de compétitivité favorisent des augmentations de salaires, et donc une consommation de masse, ce qui assure l'écoulement d'une vaste production (qui elle-même induit de nouveaux gains de productivité grâce aux économies d'échelle, etc.)

Ce schéma caractérise la période des « trente glorieuses ». Les gains importants de la productivité ont permis d'améliorer le niveau de vie des individus, et une consommation de masse s'est développée autour des biens durables (l'automobile, par exemple). Production de masse et consommation de masse se sont alors mutuellement entraînées, dans un cercle vertueux.

Le mérite de Ford a été de mettre en application les idées de Taylor et cela dans 2 domaines qui ont contribué à la naissance du " Fordisme " :

- **Le développement du travail à la chaîne** : Idée de génie car ce n'est plus l'homme qui fixe la cadence mais le convoyeur, et chacun est contraint de suivre le rythme sous peine d'être éliminé. L'ouvrier est un instrument de la machine (cf. Charly Chaplin dans " les temps modernes ").
- **L'application sociale de la pensée de Taylor** : Les ouvriers de Ford sont les mieux payés des États-Unis, non par altruisme, mais parce que Ford pensait, fort justement, que les premiers clients de Ford seraient précisément ses employés.

Conclusion

Les théories classiques ont dominé la pensée scientifique managériale des années 1900 à 1930. Elles peuvent se définir comme la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de règles strictes. L'organisation étant conçue comme un mécanisme destiné à produire des biens ou des services dans lequel chaque individu est un rouage (machine).

Le modèle industriel occidental mis en œuvre dans les grandes entreprises, combine ainsi plusieurs apports théoriques complémentaires.

- Le taylorisme qui fait référence à des concepts organisationnels de base.
- La contribution de Fayol vers une unité de commandement, de direction, de prévoyance et de coordination dans les organisations.
- Et Weber qui à travers sa théorie de l'action rationnelle renforce l'idée dominante selon laquelle il est important de dépersonnaliser les relations de travail en vue de renforcer l'équité dans les organisations.

Les apports de l'école classique ont contribué activement à la création de la richesse mais de nombreuses critiques ont apparu progressivement dans les organisations. Cela constitue le champ d'action principal de l'école des relations humaines.

Chapitre 3. L'école des relations humaines

La théorie des relations humaine suppose que l'homme est un être sensible et affectif. La hiérarchie doit donc le considérer et le faire participer aux objectifs de l'entreprise afin de le motiver. En effet, face aux dysfonctionnements induits par une organisation de type classique (déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaire au rendement, cadences infernales ce qui a induit de l'absentéisme, des coûts de non qualité...) un certain nombre de théoriciens particulièrement l'école des relations humaines, se sont penchés sur l'étude des facteurs de motivation. Cette nouvelle école va mettre l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain. L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. Son initiateur, Elton Mayo (1880–1949), ne rejette pas globalement les fondements de l'organisation taylorienne.

I. George Elton Mayo (1880-1949) et l'effet Hawthorne

E. Mayo a réalisé une recherche très connue au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric de Chicago. Il s'est intéressé à l'impact des conditions de travail sur la productivité. Il

s'agissait au départ de l'analyse de l'effet de l'amélioration de l'éclairage sur la production ouvrière au travail. Cette étude réalisée à l'usine de Hawthorne a duré 5 ans (de 1927-1932). Mayo et son équipe ont progressivement découvert le célèbre effet Hawthorne.

➤ **Déroulement des expériences d'Hawthorne (de 1924 à 1932)**

La première expérience a porté sur l'étude du comportement des employés constitués de deux groupes. L'un des groupes bénéficia de l'amélioration de l'éclairage, l'autre pas. On observa que la productivité augmentait dans le groupe expérimental (effet attendu) mais également dans le groupe témoin (effet inattendu).

La deuxième expérience porta sur un groupe d'ouvrières volontaires. Des changements importants furent réalisés concernant le système de salaire (individuel, par équipe, au rendement, horaires...), les pauses dans le travail (une ou plusieurs, avec ou sans collation...), les horaires...

Dans les deux expériences, l'observation révéla que, quel que soit le sens du changement, la productivité continuait d'augmenter.

➤ **Les enseignements : l'effet Hawthorne**

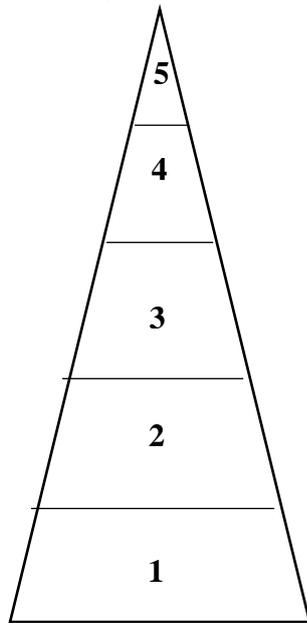
Ce principe a été mis en évidence de manière fortuite (inattendue). Il s'agissait de créer les meilleures conditions matérielles possibles de travail pour améliorer son efficacité (selon une optique taylorienne).

La conclusion fut la découverte d'autres facteurs de stimulation humaine autres que les conditions physiques du travail.

- En effet, comme première trouvaille, Mayo découvre que la simple connaissance par l'individu qu'il est sujet à une observation et à de l'attention modifie son comportement productif. En l'occurrence, c'est l'intérêt de la direction pour les ouvriers qui fait que la productivité augmente.
- En seconde analyse, Mayo a mesuré à quel point les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes sont importantes au sein des ateliers de production. La dimension groupe ignorée par Taylor et ses continuateurs s'avèrent décisives sur la productivité d'une usine.
- En troisième analyse, les groupes de travail créent en leur sein un système social de relations interpersonnelles.

II. Maslow (1908-1970) et la théorie des besoins et de la motivation

Maslow met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son activité professionnelle. Il formule l'idée selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement. A.H.Maslow a établi une hiérarchie des besoins que l'homme cherche à satisfaire. Il a démontré que seuls les besoins non satisfaits sont facteurs de motivation et qu'à chaque fois qu'une catégorie de besoins soit satisfaite, elle cesse d'être source de motivation. Ainsi, tous les individus souhaitent satisfaire 5 catégories de besoins, hiérarchisés dans un schéma en pyramide :



- **Besoins de réalisation ou d'accomplissement** : développer ses capacités, s'épanouir dans son travail.
- **Besoins d'estime et de reconnaissance** : recherche d'un statut, autonomie, être respecté, valorisé.
- **Besoins sociaux, d'appartenance, d'affectation** : besoins de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres, être accepté, être écouté par les autres.
- **Besoins de sécurité** : Sécurité physique, sécurité de l'emploi, être protégé, ...
- **Besoins physiologiques** : ils sont communs à tous les humains (ex : se nourrir, se loger)

Selon Maslow un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits. Maslow développe également l'idée qu'aucun de ces besoins n'est absolu puisque dès que l'un d'eux est satisfait, il cesse d'être important. Finalement, un besoin satisfait ne constitue pas une motivation en soi.

III. F. Herzberg et la théorie des 2 facteurs

Les travaux de Herzberg (psychologue, né en 1923) portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. L'idée principale de l'auteur est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail, ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement.

En résumé, selon la théorie bi-factorielle (des deux facteurs), les facteurs qui provoquent la motivation chez les salariés au travail sont différents de ceux qui déclenche leur insatisfaction. Cette conclusion a été le résultat d'interviews menées par Herzberg auprès de salariés en leurs

demandant de raconter les évènements concrets dans le passé au cours desquels ils se sont sentis ; satisfait, insatisfait de leur travail. Il a ainsi pu distinguer deux grandes catégories de facteurs :

1. Les facteurs de satisfaction ou de motivation

Les facteurs de satisfaction sont considérés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont ceux qui permettent le développement personnel et la valorisation. Herzberg considère que l'épanouissement de l'individu dans l'entreprise est lié à l'élargissement de son travail et à la perception de son utilité. Il s'agit concrètement de :

- La réalisation de soi.
- Les besoins de reconnaissance.
- Les besoins de responsabilité (autonomie).
- Les besoins d'avancement.
- L'intérêt du travail en lui-même.
- Les besoins de l'achèvement (accomplissement).

2. Les facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction au travail

Herzberg indique que l'opposé de la satisfaction dans le travail n'est pas le mécontentement mais plutôt l'absence de satisfaction et que l'opposé du mécontentement n'est pas la satisfaction mais l'absence de mécontentement. Ces facteurs correspondent à :

- La politique du personnel.
- Le système de supervision.
- Les relations interpersonnelles entre salariés.
- Les conditions du travail.
- Une Rémunération convenable.

La non satisfaction de ces besoins entraîne des conflits par contre leurs satisfactions n'apportent aucune motivation supplémentaire. Herzberg a proposé cette méthode d'organisation du travail avec comme objectif :

- **Eviter le mécontentement** : les facteurs de mécontentement peuvent être facilement identifiés et éliminés. Pour l'auteur cela fait partie des revendications normales des salariés.
- **Provoquer la satisfaction** par l'élargissement (regrouper sur un même poste de travail des tâches élémentaires) et l'enrichissement des tâches (restructurer des tâches qui

visent à donner un contenu plus qualifié au travail et à donner plus de responsabilité aux salariés).

En conclusion, les besoins primaires (physiologiques et de sécurité) provoquaient un fort mécontentement s'ils n'étaient pas satisfaits, mais, en aucun cas, leur satiété ne motivait les membres d'une organisation. Seul, la satisfaction des besoins supérieurs (appartenance, estime, accomplissement) était vectrice de motivation.

VI. D. McGregor (1906-1964) et la dimension humaine de l'entreprise

McGregor va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management c'est-à-dire une manière de conduire les hommes. Il oppose deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

1. La théorie X

C'est une théorie pessimiste et négative. Elle correspond à la conception classique de l'Homme au travail. Elle repose sur trois hypothèses implicites :

- L'individu moyen éprouve une certaine répugnance naturelle pour le travail. Il va chercher à l'éviter.
- A cause de cette répugnance à l'égard du travail les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanctions si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu moyen préfère être dirigé il a peu d'ambition, il fuit la responsabilité. Il cherche avant tout la sécurité.

Critiques de la théorie X :

McGregor reproche à cette théorie l'ignorance d'une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. Les méthodes de conduite de groupe fondées sur cette théorie sont peu efficaces, voir même, inadaptées aux regards des salariés. Ceci a conduit McGregor à proposer de nouvelles hypothèses totalement opposées.

2. La théorie Y

C'est une théorie optimiste et positive. Selon cette théorie, le travail peut devenir une source de satisfaction pour l'homme, il peut se diriger lui-même, rechercher les responsabilités, apporter à l'entreprise son potentiel de créativité à condition que l'organisation mette en place les

méthodes et le cadre propice à la satisfaction de ses besoins propres. Cette théorie repose sur 4 principes :

- La consommation d'énergie physique ou morale pour le travail est aussi naturelle que le jeu ou le repas.
- L'engagement personnel est le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux.
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répondue parmi les hommes.
- Dans les conditions actuelles de la vie industrielle moderne, les potentialités de l'individu moyen ne sont que partiellement utilisées.

C'est une théorie qui conduit à un style de direction dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation. Cette théorie est mieux adaptée et mieux acceptée au sein de l'organisation.

En résumé, selon McGregor, les directions d'entreprises sont les seules responsables de la motivation du personnel. Alors que la théorie X pouvait donner à l'encadrement l'excuse facile d'expliquer ses échecs par la nature humaine, limitée et hostile au travail, la théorie Y renvoie la responsabilité au style d'encadrement. La théorie Y suppose que les gens feront preuve d'auto-direction dans la mesure où ils se sentent engagés envers les objectifs.

Apports et limites de la théorie des relations humaines

En définitive, l'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles effectives émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail. Une telle organisation humaine, renvoie à l'individu dans ces émotions, mais aussi aux réseaux complexes de relations entre individus et groupe dans l'usine.

L'école des relations humaines a toutefois un certain nombre de critiques qu'il convient d'évoquer. On lui reproche souvent d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels. En effet, l'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante à l'augmentation de productivité. La direction a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi elle risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité.