
Prolongement des Relations Humaines

Kurt Lewin: la dynamique de groupe

- Formé en Allemagne à l'école de la psychologie de la forme (Gestalt).
 - Il émigre aux USA dans les années 1930
 - Il applique les méthodes des sciences expérimentales aux sciences sociales:
 - Formulation d'hypothèses.
 - Vérification des hypothèses par des expériences.
 - Réplication des expériences.
 - Il est l'un des pionniers de l'expérimentation en laboratoire
-

Prolongement des Relations Humaines

Kurt Lewin: la dynamique de

groupe

Il s'intéresse aux divers styles d'autorité ou leadership régissant les groupes de travailleurs:

1. Le style autoritaire
2. Le style permissif ou laisser-faire
3. Le style démocratique

Diverses expériences ont montré que le leadership démocratique renforçait les sentiments d'appartenance et cohésion au groupe et ainsi que l'adhésion à ses buts.

Ainsi, le groupe permet le rétablissement des relations humaines qui sont entravées par la division du travail grâce au développement d'un esprit d'équipe.

La célèbre expérience de Lipitt et White

- Expérience portant sur l'analyse du travail d'un groupe d'enfants faisant des masques dans un centre aéré.
- Furent étudiés l'atmosphère du groupe, la productivité des enfants et leur comportement quand ils sont confrontés à des styles de leadership autoritaire, permissif et autoritaire.
 - le leader autoritaire est éloigné du groupe dont il dirige les activités par des ordres impératifs;
 - Le leader permissif apporte ses connaissances techniques mais s'implique faiblement dans les activités du groupe qu'il laisse agir à sa guise.
 - Le leader démocratique participe à la vie du groupe mais sans donner d'ordres, faisant des suggestions et encourageant les enfants.

La célèbre expérience de Lipitt et White

- Les groupes d'enfants furent soumis successivement aux trois styles de leadership.
- Le groupe démocratique donna une production équivalente au groupe autoritaire: légèrement inférieure en quantité mais de qualité largement supérieure.
- De plus, les relations étaient bien plus amicales dans le groupe démocratique qui était capable de s'autodiriger en l'absence du leader.
- Par contre, frustration, tension, retrait et apathie régnaient dans les deux autres groupes, surtout le permissif.

Les critiques sur le leadership

- Il n'y a pas un style de leadership meilleur qui soit le meilleur comme le suggéreraient les tenants du style démocratique.
- Le meilleur style dépend du climat du groupe et des circonstances auxquelles il doit s'adapter.
- Le style autoritaire est efficace dans les situations suivantes:
 - Un leader en position d'autorité forte et ayant de bonne relation avec les membres du groupe qui accomplissent des tâches bien programmées.
 - à l'inverse, un leader ayant une autorité faible et de mauvaises relations avec un groupe accomplissant des tâches peu définies.
- Le style démocratique ou participatif devient essentiel au fonctionnement et à la productivité du groupe lorsque la situation est intermédiaire.

Prolongement des Relations Humaines:

La théorie des besoins (1954)

A.H. Maslow (1908-1970)

- Ce psychologue s'intéresse à la motivation: ce qui pousse les hommes à agir. Selon lui, les motivations sont engendrées par des besoins, lesquels ont des origines physiologiques, culturelles et sociales.

Il a développé une théorie des besoins qui lie implicitement satisfaction et motivation. Elle repose sur les idées suivantes:

- L'individu agit en fonction d'une pluralité de besoins.
- Ces besoins peuvent être hiérarchisés en une suite de niveaux.
- Les besoins à satisfaire sont illimités mais les besoins de niveau supérieur n'apparaissent que lorsque ceux de niveaux inférieurs sont satisfaits.
- Ainsi, un besoin satisfait n'est plus source de motivation et la satisfaction d'un besoin d'un certain niveau appelle des besoins supérieurs et donc une nouvelle motivation.
- De même, un besoin non satisfait a des conséquences négatives sur le salarié.

A.H. Maslow: la pyramide des besoins

1. les besoins physiologiques: éléments vitaux pour la survie: manger, dormir, procréer;
2. les besoins de sécurité: se protéger contre tout type de danger. Trois dimensions de la sécurité: physique, psychologique et économique.
3. Les besoins de contacts sociaux: concernent les besoins d'interaction avec les autres (amitié, amour), l'appartenance à des groupes et à une collectivité.
4. Les besoins de reconnaissance: l'homme cherche l'estime des autres afin de conforter ses actions: estime de soi, respect de soi, confiance en soi, autonomie, compétence, reconnaissance par autrui, statut.
5. Les besoins de développement personnel, de réalisation de soi, de créativité.

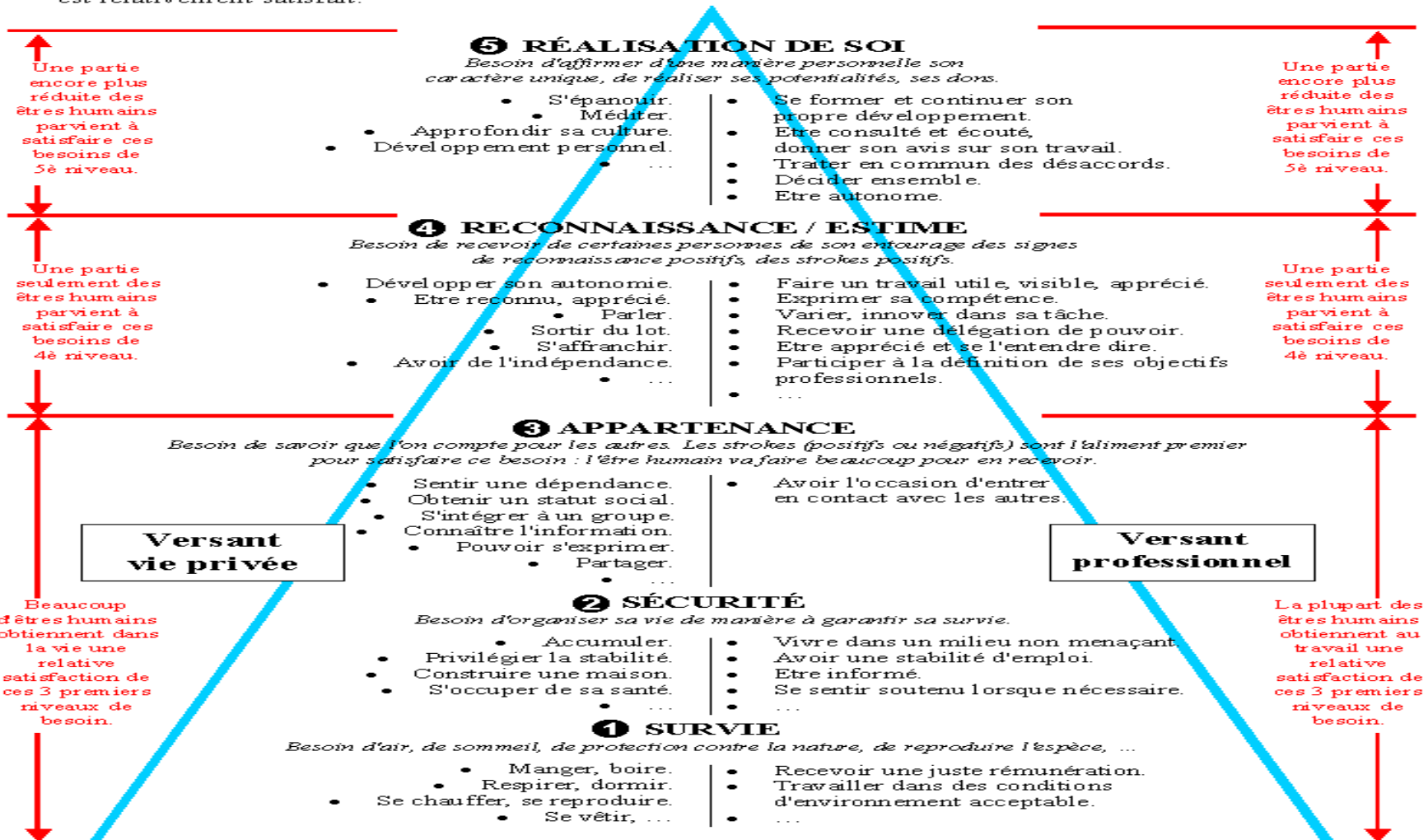
A.H. Maslow: la pyramide des besoins

Il distingue cinq besoins fondamentaux: la satisfaction d'un de ces besoins entraînent un nouveau besoin supérieur.

Time Management
Pyramide des besoins de Maslow

Besoins propres au monde occidental.

1. pyramide particulièrement intéressante pour le monde du travail
2. les humains ne ressentent l'apparition d'un besoin supérieur que lorsque le besoin actuel est relativement satisfait.



La théorie des besoins:

un grand impact et une grande diffusion

- La classification de Maslow permet de comprendre l'origine des tensions et d'y remédier:
- Si la tension résulte d'une insatisfaction liée aux besoins physiologiques, la direction peut intervenir en augmentant les salaires, les avantages en nature et en améliorant les conditions de travail.
- Si l'insatisfaction résulte d'une satisfaction insuffisante des besoins sociaux, l'entreprise devra modifier son style de management en mettant l'accent sur la participation des individus et l'enrichissement du travail.

Cette théorie montre clairement les limites de la seule motivation financière: ceci plait particulièrement aux dirigeants.

La théorie des besoins:

Des critiques illimitées

- Les besoins définis sont tirés de concepts généraux et vagues.
- La hiérarchie des besoins n'a aucune légitimité scientifique: vision simpliste et mécanique de l'homme.
- Il n'a aucun lien établi entre satisfaction au travail et motivation, entre satisfaction et performance ni entre performance et motivation.
- Vision très ethnocentrique des besoins de l'homme.

La théorie bi-factorielle (1966)

F.Herzberg

- Pendant 20 ans, il s'interroge sur les motivations de l'homme au travail et sur l'adéquation des méthodes d'organisation du travail aux besoins de l'homme.
- Pour repérer les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction, il demanda à des salariés de relater des événements concrets dans le passé desquels ils se sont sentis exceptionnellement satisfaits ou insatisfaits de leur travail (méthode des incidents critiques de Flanagan).
- Une analyse des cas significatifs positifs et négatifs permet de dégager ensuite les thèmes principaux.

La théorie bi-factorielle (1966)

F.Herzberg

- Herzberg constate que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui causent les souvenirs agréables ou désagréables: certains facteurs sont motivateurs, d'autres peuvent créer l'insatisfaction. Donc les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas deux points opposés sur un même continuum: l'opposé de l'insatisfaction au travail n'est pas la satisfaction mais l'absence de satisfaction.

La théorie bi-factorielle

F.Herzberg

Les facteurs de satisfaction sont liés aux éléments suivants:

- Les accomplissements;
- La considération, la reconnaissance;
- Les responsabilités, l'autonomie;
- L'attraction des tâches
- L'avancement, l'évolution professionnelle.

Il s'agit donc de facteurs liés au contenu du travail. Ces facteurs de motivation sont la principale source de satisfaction durable.

La théorie bi-factorielle

F.Herzberg

- Les facteurs d'insatisfaction concernent:

- Les conditions de travail;
- La rémunération;
- La politique générale de l'entreprise;
- L'encadrement;
- les relations interpersonnelles;
- la communication;
- Le statut;
- La sécurité de l'emploi

Il s'agit donc de facteurs liés à l'environnement du travail. Ces facteurs peuvent être facilement éliminés mais ne contribuent pas à la motivation.

Apports de la théorie bi-factorielle

- Cette théorie a été à la base de:
 - L'élargissement des tâches: regroupement d'opérations répartis jusque là entre plusieurs postes de travail.
 - L'enrichissement des tâches: adjoindre à des tâches d'exécution des tâches plus intéressantes, soit en amont (réglage) soit en aval (contrôle).
 - La Direction par Objectifs (DPO): la direction donne aux salariés des objectifs à atteindre, et non des tâches à accomplir.
 - La Direction Participative par Objectifs (DPPO): l'entreprise toute entière est considérée comme un système d'objectifs auquel le personnel est directement associé par des négociations et la fixation des objectifs.

Critiques de la théorie bi-factorielle

- Une critique d'ordre logique: l'encadrement est placé comme un facteur d'insatisfaction alors qu'un responsable charismatique et empathique peut gagner la considération des employés et provoquer la motivation.
- Une critique d'ordre méthodologique: la méthode d'étude retenue pour appréhender la vie professionnelle des salariés fait abstraction du contexte et de l'environnement.
- Une critique d'ordre théorique: bien qu'il ait plaidé pour un enrichissement et une humanisation du travail tout en maintenant une forte production, Herzberg ne conteste pas du tout la division du travail.

les théories X et Y (1960)

D. Mac Gregor (1906-1964)

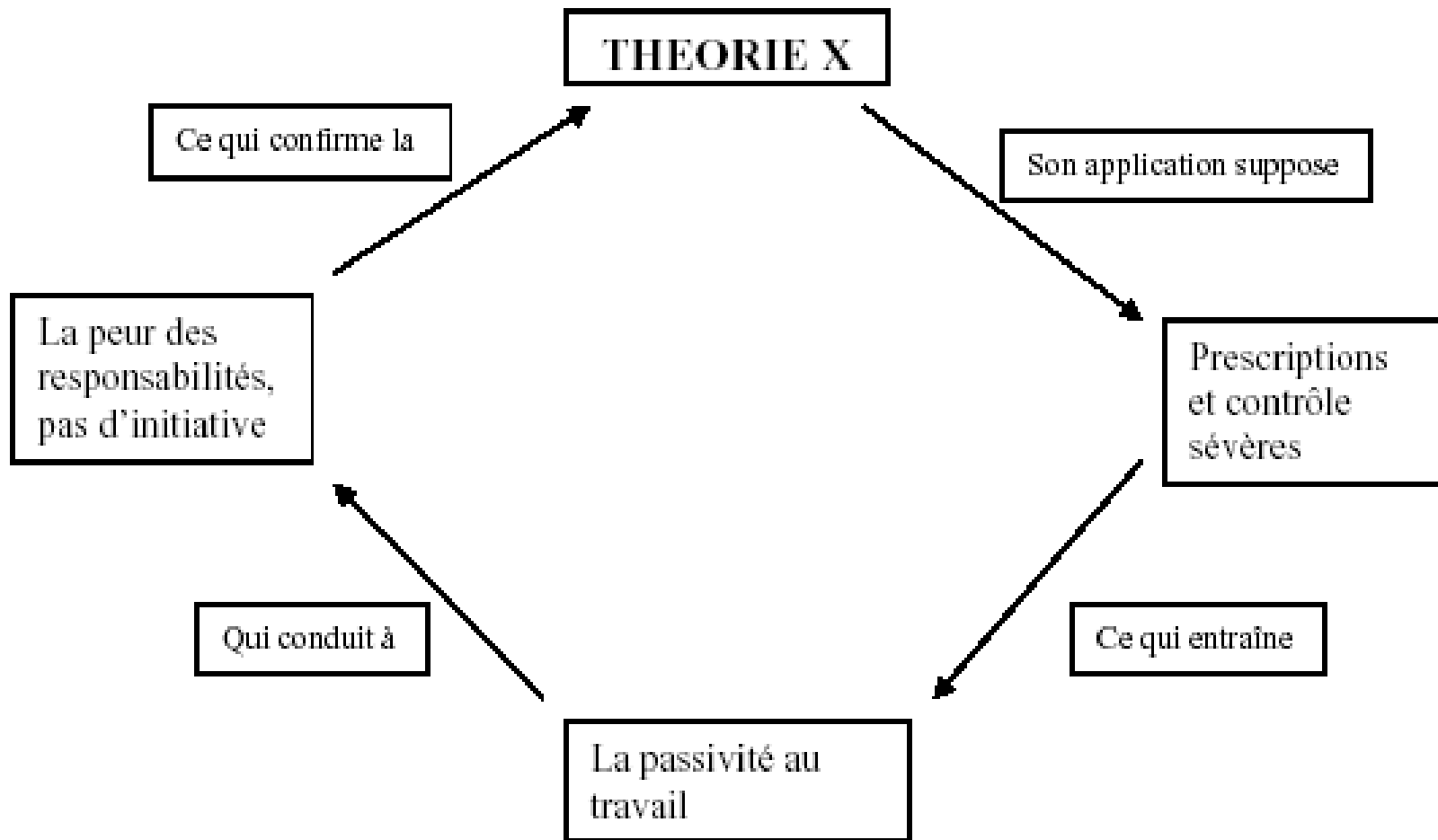
- Ce psychosociologue, consultant en entreprise, théoricien et enseignant-chercheur en management industriel a montré que les différents types de management étaient inspirés de deux conceptions de l'homme, qualifiées de théorie X et Théorie Y.

La théorie X

Elle repose sur une représentation traditionnelle plutôt négative de l'homme au travail:

- ✓ L'homme est paresseux, a une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter.
- ✓ L'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanctions pour le forcer à œuvrer vers les objectifs de l'organisation.
- ✓ L'homme préfère être dirigé, et il évite les responsabilités, il a peu d'ambitions et recherche la sécurité avant tout. Il n'aime pas le changement et il préfère les tâches routinières parce qu'il les connaît bien.

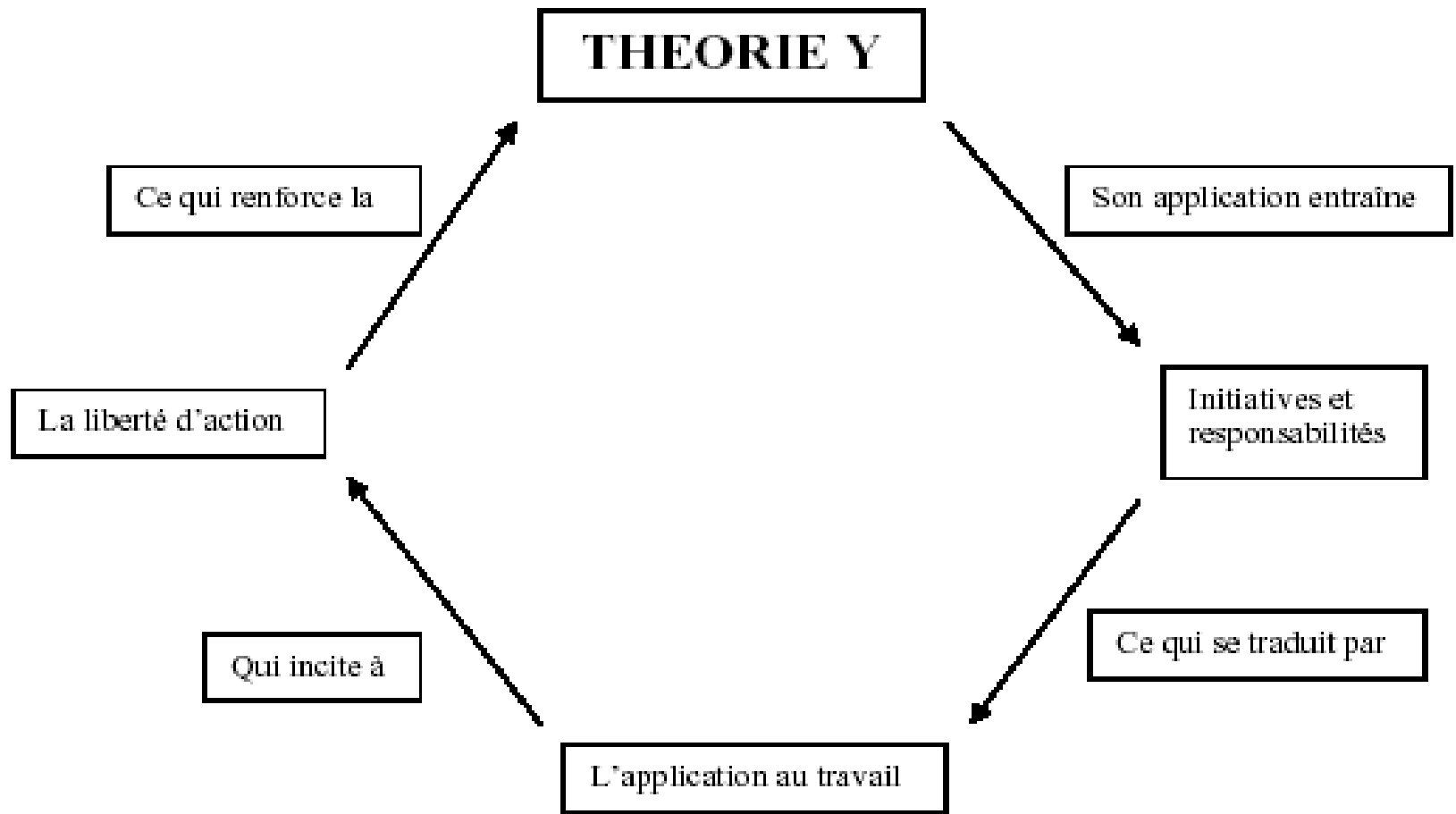
la théorie X



La théorie Y

- Cette théorie montre que les buts individuels du personnel et ceux de l'entreprise peuvent être compatibles.
Les hypothèses sur le comportement de l'homme au travail sont plus positives:
- ✓ Le travail manuel et intellectuel sont aussi naturels à l'homme que le jeu ou le repos.
- ✓ L'homme peut s'auto-diriger et s'auto-controler.
- ✓ L'engagement personnel est lié au salaire et primes, mais aussi à la satisfaction de besoins de reconnaissance et d'accomplissement lors de l'atteinte des objectifs.
- ✓ L'homme apprend sous certaines conditions à accepter et rechercher les responsabilités.
- ✓ La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue.
- ✓ Dans les conditions de travail actuelles, les possibilités intellectuelles des individus sont sous-utilisées.

La théorie Y



Apport des théories X à la théories Y

- La théorie Y est le style de gestion qui en découle sont mieux adaptés car ils permettent d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation. Le salarié doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation.
- Ces analyses montrent que le travail peut être considéré comme pénible ou agréable selon les conditions de travail et le contenu des tâche. D'autres part, les motivations des individus sont liées au milieu professionnel, à leur niveau culturel et leur revenu. De ce fait, une organisation est efficace, lorsque elle peut faire converger les buts individuels avec ceux de l'organisation: c'est le principe d'intégration.

Deux apports majeurs de l'école des relations humaines

1. La prise en compte de la structure informelle:

- l'école classique ne s'est préoccupée que de la structure formelle, celle qui établit des modèles de relations entre les composantes de la structure afin d'atteindre les objectifs.
- L'école des RH étudie une seconde forme de structure qui prend en compte les relations informelles, les règles officieuses.

Il est impossible de comprendre une organisation en se référant à sa seule structure formelle car la structure informelle joue un rôle essentiel dans la circulation de l'information et la performance de l'entreprise.

Deux apports majeurs de l'école des relations humaines

2. L'humanisation de l'organisation

Cette école tente de concevoir une organisation plus humaine par rapport à celle développée par les Classiques:

- Le pouvoir de décision est décentralisée, réparti entre plusieurs personnes.
- La force d'intégration porte sur la confiance plutôt que sur l'autorité.
- Le superviseur est un agent de communication inter et intra groupe plutôt que le représentant de l'autorité.
- L'accent porte davantage sur la responsabilité que sur le contrôle extérieur.
- La rationalité est limitée puisque les individus peuvent entraver la bonne marche de l'organisation;