

**Université Mohammed Premier
Faculté Pluridisciplinaire de Nador**

Management

Cours S2 :

Filière : CCA & BA

2. L'Ecole des relations humaines

2.1- E. Mayo : Relations sociales au sein du groupe

2.2- Maslow et la hiérarchie des besoins

2.3- La théorie des deux facteurs de Herzberg

2.4- Douglas MC GREGOR: la théorie X Y

2.5- Les travaux de K. Lewin et R. Likert

2. L'Ecole des relations humaines

L'école des relations humaines, également connue sous le nom de **l'école des relations humaines en management**, est un courant de pensée en management qui s'est développé dans les années 1930 et 1940 en **réaction à l'approche mécaniste de l'école classique**.

L'école des relations humaine a été influencé par les résultats de l'étude de Hawthorne, menée dans les années 1920 et 1930 par l'Université Harvard.

L'étude de Hawthorne est une série d'expériences menées par Elton Mayo et ses collègues à la Western Electric Company's Hawthorne Works de Chicago dans les années 1920 et 1930.

L'étude a été menée pour comprendre les **facteurs qui influencent la productivité des travailleurs** et pour déterminer **si les changements environnementaux et de travail ont un impact** sur la productivité.

L'objectif principal était d'examiner l'effet de différents facteurs, tels que l'éclairage, la température, les pauses, le bruit et le temps de travail etc., sur la productivité des travailleurs.

L'effet Hawthorne tire son nom de l'usine où l'étude a été menée. Les chercheurs ont constaté que lorsque les conditions de travail étaient modifiées, que ce soit en augmentant ou en diminuant l'éclairage, en modifiant les horaires de pause, ou en mettant en place d'autres changements, la productivité des travailleurs augmentait.

Les chercheurs ont réalisé que ce n'était pas tant les changements dans les conditions de travail qui influençaient la productivité, mais le simple fait d'être observé et ou de savoir qu'ils participaient à une étude avait un effet positif sur la motivation des travailleurs et donc sur leur productivité.

Les travailleurs se sont sentis valorisés et se sont investis davantage dans leur travail, ce qui a conduit à une amélioration de la productivité.

Les résultats ont montré que la **productivité** des travailleurs était **influencée** par des **facteurs tels que la satisfaction au travail, les relations avec les collègues, la reconnaissance et les avantages sociaux**. Ces facteurs sont souvent regroupés sous le terme de « **facteurs psychosociaux** ».

En résumé, l'effet Hawthorne met en lumière le fait que **la simple attention portée aux employés**, ou le fait de **se sentir valorisé et pris en compte dans une organisation**, peut avoir **un impact significatif sur leur performance au travail**.

C'est donc un aspect important à considérer en matière de gestion des ressources humaines et de conception des environnements de travail.

2.1- E. Mayo : Relations sociales au sein du groupe

Elton Mayo est l'un des principaux représentants de l'école des relations humaines en management. Il est surtout connu pour **son travail sur les relations sociales au sein des groupes**, qui a été mené dans le cadre de l'étude de Hawthorne menée dans les années 1920 et 1930.

E. Mayo a commencé son travail en étudiant **l'impact de l'éclairage** sur la **productivité des travailleurs**. Il a constaté que la productivité augmentait non pas en raison de l'amélioration de l'éclairage, mais plutôt en raison de **l'attention et de l'intérêt que les travailleurs portaient à leur travail en étant observés par des chercheurs**.

Cette découverte a mené Mayo à explorer davantage **l'impact des relations sociales sur la motivation et la productivité des travailleurs**.

Mayo a constaté que les relations sociales au sein des groupes de travail étaient plus importantes que les conditions physiques de travail dans la motivation et la satisfaction des travailleurs.

Il a également constaté que les travailleurs étaient **motivés** par la **reconnaissance sociale et l'estime de soi**, **plutôt que** par des incitations financières ou matérielles.

En se concentrant sur les relations sociales au sein des groupes de travail, **Mayo** a également identifié **l'importance de la communication** informelle et de la **culture organisationnelle** dans la motivation et la satisfaction des travailleurs.

Il a constaté que les travailleurs étaient plus susceptibles d'accepter les changements organisationnels et de s'adapter à de nouvelles situations si leur culture organisationnelle était respectée.

Les critiques des travaux Elton Mayo

Les travaux d'Elton Mayo ont également été critiqués pour plusieurs raisons :

* **Manque de méthodologie rigoureuse** : Certains chercheurs ont critiqué le manque de rigueur méthodologique dans les travaux de Mayo et de ses collègues. Les **expériences** menées à Hawthorne étaient **souvent qualitatives et basées sur des observations plutôt que sur des méthodes expérimentales contrôlées**.

* **Interprétation des résultats** : Il y a eu des débats sur la manière dont les résultats des expériences de Hawthorne ont été interprétés. Certains chercheurs pensent que l'effet observateur ou l'effet de réactivité était surestimé, et que **d'autres facteurs pouvaient également expliquer les résultats observés**.

* **Biais de l'expérimentateur** : Certains critiques ont noté que les chercheurs eux-mêmes pourraient avoir influencé les résultats de l'étude Hawthorne, que ce soit consciemment ou inconsciemment, en **interagissant avec les travailleurs de l'usine**.

* **Généralisation des résultats** : Certains chercheurs ont remis en question la validité de généraliser les résultats de l'étude Hawthorne à d'autres contextes ou industries.

Ils soutiennent que les conditions spécifiques de l'usine Hawthorne pourraient ne pas être représentatives des autres environnements de travail.

* **Omission de variables importantes** : Certains critiques estiment que les chercheurs n'ont pas pris en compte toutes les variables pertinentes dans leurs analyses, ce qui pourrait avoir conduit à des conclusions simplistes ou inexactes sur les facteurs influençant la productivité au travail.

Malgré ces critiques, les travaux de Mayo ont eu une influence majeure sur le développement de la théorie des organisations et ont contribué à mettre en lumière l'importance des facteurs sociaux et psychologiques dans les environnements de travail

2-Abraham Maslow et la hiérarchie des besoins

Abraham Maslow est un psychologue américain connu pour sa théorie de la hiérarchie des besoins, également appelée la pyramide de Maslow. Selon cette théorie, les besoins humains peuvent être classés en cinq catégories distinctes, disposées hiérarchiquement, allant des besoins les plus fondamentaux aux besoins les plus élevés :

Les besoins physiologiques ;

Les besoins de sécurité

Les besoins sociaux ;

Les besoins d'estime

Les besoins de réalisation de soi

Les besoins physiologiques : Ce sont les besoins les plus fondamentaux, tels que la **nourriture, l'eau, le sommeil la respiration.** Ils doivent être satisfaits en premier lieu, car ils sont nécessaires à la survie.

Une fois ces besoins satisfaits, les autres besoins peuvent être satisfaits.



Les besoins de sécurité : Une fois que les besoins physiologiques sont satisfaits, les individus cherchent la sécurité et la stabilité dans leur environnement. Cela peut inclure la **sécurité physique, l'emploi, le logement et la santé.**

Il est important que les besoins de sécurité et de protection soient satisfaits pour que les individus puissent se sentir en sécurité et en confiance dans leur environnement.



Les besoins sociaux : il s'agit des besoins d'appartenance et d'amour, tels que les relations familiales, les amitiés, les relations amoureuses, la reconnaissance et l'acceptation sociale.

Les besoins d'appartenance et d'amour sont des besoins émotionnels qui peuvent être satisfaits par des relations humaines. Ces besoins incluent le besoin d'être accepté et apprécié par les autres, et le besoin d'être aimé et soutenu.

Les besoins d'appartenance et d'amour sont des besoins fondamentaux qui sont essentiels à la santé émotionnelle et au bien-être des individus.



Les besoins d'estime : Une fois que les besoins d'appartenance sont satisfaits, les individus cherchent à acquérir l'estime de soi et le respect des autres. Cela peut inclure la reconnaissance, la réussite, la confiance en soi et le respect des autres.

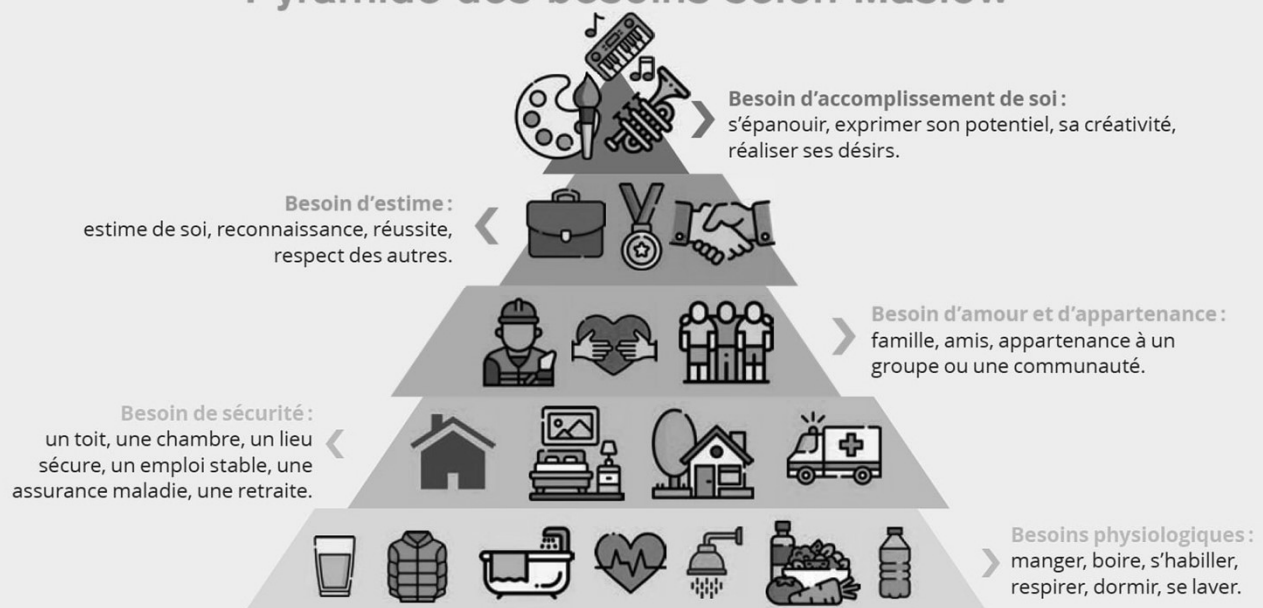


Les besoins de réalisation de soi : Ce niveau représente le désir de réaliser son plein potentiel et de s'accomplir en tant qu'individu.

Cela peut inclure la poursuite de passions, la créativité, l'autonomie et la réalisation personnelle.



Pyramide des besoins selon Maslow



La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow a eu un impact important sur la théorie et la pratique du management en soulignant l'importance de répondre aux besoins fondamentaux des travailleurs.

Cependant, **cette théorie a également été critiquée** pour son **manque de rigueur scientifique** et pour sa tendance à **généraliser les besoins humains**.

Cependant, ses idées ont eu une influence significative dans de nombreux domaines, notamment en psychologie, en éducation, en gestion et en marketing.

3- La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg

La théorie des deux facteurs de Herzberg est une théorie de motivation élaborée par le psychologue américain Frederick Herzberg dans les années 1950.

Elle est souvent appelée la théorie de la **motivation-hygiène**. Selon Herzberg, il existe deux types de facteurs qui influencent la motivation et la satisfaction des employés au travail :

* **Les facteurs d'hygiène** : ces facteurs sont liés aux **conditions de travail** et à **l'environnement physique** dans lequel les employés travaillent.

Ils comprennent des éléments tels que **la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, les politiques de l'entreprise, etc.**

Lorsque ces facteurs sont satisfaisants, ils ne contribuent pas nécessairement à la motivation, mais **leur absence ou leur insuffisance peut causer de la frustration et de la démotivation chez les employés.**

* **Les facteurs de motivation** : ces facteurs sont liés au contenu du travail lui-même, tels que **les tâches stimulantes, les responsabilités, la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel, etc.**

Ces facteurs sont considérés comme des **sources de motivation** intrinsèque, c'est-à-dire qu'ils **fournissent des satisfactions internes pour les employés.**

Herzberg affirme que la satisfaction et la motivation des employés dépendent de la présence ou de l'absence de ces deux types de facteurs.

Les facteurs d'hygiène sont nécessaires pour prévenir la frustration et la démotivation, mais ils ne contribuent pas nécessairement à la satisfaction et à la motivation.

Les facteurs de motivation, en revanche, sont essentiels pour stimuler la satisfaction et la motivation chez les employés.

Cette théorie a des implications importantes en matière de gestion des ressources humaines. Elle suggère que pour motiver les employés et favoriser leur satisfaction au travail, **il est nécessaire de fournir des conditions de travail acceptables (facteurs d'hygiène) tout en offrant des opportunités de développement professionnel, de reconnaissance et de responsabilité (facteurs de motivation).**

Ainsi, pour maximiser la motivation des employés, les gestionnaires doivent non seulement éliminer les sources d'insatisfaction, mais aussi créer un environnement qui favorise l'épanouissement personnel et professionnel des employés.

4- La théorie X - Y de Douglas MC GREGOR

Douglas McGregor a développé la théorie X-Y pour expliquer comment les managers perçoivent leurs employés et leur travail, et comment cela influe sur leur motivation et leur performance.

Selon McGregor, les managers peuvent être classés en deux catégories selon leur perception des employés :

- La théorie X
- La théorie Y

La théorie X : les managers qui adhèrent à cette théorie considèrent que les employés sont paresseux, qu'ils évitent le travail autant que possible, qu'ils manquent de motivation et qu'ils ont besoin d'être contrôlés et dirigés de manière stricte pour produire des résultats. Les managers qui croient en la théorie X ont tendance à superviser leurs employés, à leur donner des directives précises et à les punir en cas d'échec.

La théorie Y : les managers qui adhèrent à cette théorie considèrent que les employés sont motivés par des besoins supérieurs tels que l'accomplissement personnel, la reconnaissance et la satisfaction au travail. Les managers qui croient en la théorie Y ont tendance à donner davantage de liberté à leurs employés, à leur offrir des opportunités de développement et d'apprentissage, à les impliquer dans les décisions et à les récompenser en cas de réussite.

McGregor a conclu que la théorie Y était la plus efficace pour motiver les employés et obtenir des résultats. Selon lui, les managers devraient adopter une approche plus participative et offrir davantage d'opportunités de développement et de reconnaissance aux employés afin de les motiver à travailler dur et à contribuer au succès de l'entreprise.

Bien que la théorie X-Y de McGregor ait été largement acceptée et utilisée dans le domaine de la gestion, elle a également été critiquée pour plusieurs raisons :

Réductionnisme : Certains critiques affirment que la théorie X-Y réduit la complexité des comportements humains à deux catégories, ce qui est une simplification excessive de la réalité.

Imprécision conceptuelle : Les termes "théorie X" et "théorie Y" peuvent être interprétés de différentes manières, et il peut y avoir des confusions quant à leur signification précise.

Absence de preuves empiriques solides : Certaines recherches ont mis en question la validité empirique de la théorie X-Y, suggérant qu'il y a peu de preuves concrètes pour soutenir l'hypothèse que la théorie Y est plus efficace que la théorie X pour motiver les employés.

Influence culturelle : La théorie X-Y peut être influencée par les valeurs et les croyances culturelles, ce qui signifie qu'elle peut ne pas être applicable à toutes les cultures ou à toutes les situations.

L'effet Pygmalion : Il y a un risque que les croyances et les attitudes des managers à l'égard des employés puissent influencer leur comportement et leur performance de manière involontaire.

Dans le contexte psychologique, cette idée est souvent illustrée par des études où les attentes des enseignants envers leurs élèves influencent les performances de ces derniers.

Par exemple, si un enseignant croit qu'un élève est brillant et capable de réussir, il peut involontairement adopter des comportements qui favorisent le succès de cet élève, comme lui donner plus d'attention, des commentaires positifs, des défis stimulants, etc. En conséquence, l'élève pourrait ressentir un renforcement de sa confiance en soi et être motivé à réussir, ce qui pourrait se traduire par de meilleures performances académiques.

L'effet Pygmalion a été largement étudié dans le domaine de l'éducation, mais il peut également être observé dans d'autres contextes, tels que le milieu de travail, où les attentes des managers envers leurs employés peuvent influencer leurs performances.

5- Les travaux de Kurt Lewin et Rensis Likert

Kurt Lewin et Rensis Likert sont deux grands psychologues et théoriciens de la gestion qui ont apporté des contributions importantes à la compréhension de la dynamique des groupes et des organisations.

Lewin a mis en évidence **l'importance de la participation**, de la **communication** et de la **collaboration dans les groupes** pour atteindre des objectifs communs. Il a également développé le modèle du "changement planifié" qui met l'accent sur l'analyse des forces qui influencent le changement et sur la mise en place d'un processus participatif pour atteindre les objectifs de changement.

Rensis Likert, quant à lui, est connu pour ses travaux sur la théorie des **systèmes de gestion** et les **styles de leadership**.

Il a développé la notion de "systèmes de gestion participative" qui met l'accent sur **l'implication des employés dans la prise de décision**, la **résolution de problèmes** et **l'amélioration continue** des processus de travail.

Likert a également identifié **quatre styles de leadership** différents **allant d'autoritaire à participatif**, et a montré que les styles de leadership participatif étaient associés à des niveaux plus élevés de satisfaction au travail et de productivité.

Bien que les travaux de Kurt Lewin et Rensis Likert ont eu une influence significative sur la théorie et la pratique de la gestion, **leurs travaux ont également été critiquée pour plusieurs raisons :**

Manque de rigueur scientifique : Certains critiques ont suggéré que les travaux de Lewin et Likert **manquent de rigueur scientifique**, car ils se **basent sur des observations et des analyses qualitatives plutôt que sur des méthodes de recherche quantitatives.**

Problèmes de généralisation : Les travaux de Lewin et Likert ont été **réalisés dans des contextes spécifiques**, ce qui peut limiter leur applicabilité **à d'autres contextes organisationnels et culturels.**

Approches trop centrées sur le management : Les travaux de Lewin et Likert se **concentrent principalement sur les managers et les leaders**, et **n'accordent pas assez d'attention aux employés et à leur rôle dans les organisations.**

Biais culturel : Les travaux de Lewin et Likert ont été **réalisés dans des pays occidentaux** et peuvent **refléter les valeurs et les croyances culturelles de ces pays**, ce qui **peut limiter leur applicabilité dans d'autres cultures.**

Limites méthodologiques : Certaines critiques ont noté que les **méthodes utilisées par Lewin et Likert ne sont pas toujours fiables et valides**, ce qui **peut limiter la fiabilité de leurs résultats.**

L'école des relations humaines a été critiquée pour **son manque de rigueur scientifique**, son **biais de l'observateur**, son **ignorance des aspects économiques et organisationnels**, ses **critiques de la communication** et son **manque d'attention aux conflits et à la diversité**.

Malgré ces critiques, son influence a été significative dans le développement de la psychologie organisationnelle et de la gestion des ressources humaines.