

Chapitre II: les relations humaines dans l'entreprise.

I- L'analyse théorique de la relation entre l'homme et le travail :

A- L'organisation scientifique du travail : TAYLOR (1856-1915)

Selon TAYLOR, l'homme n'aime le travail, par conséquent il doit être motivé pour travailler. D'où l'importance de la motivation (matérielle) dans la vision de TAYLOR. Le travail constitue pour l'Homme une obligation pour avoir un revenu, et faire face à ses besoins de survie et de sécurité. Il cherche un maximum de ressource (rétribution) avec le moindre effort (contribution).

Le taylorisme repose sur les principes suivants :

Parcellisation des tâches dans un objectif de commodité d'exécution.

Chronométrage de l'exécution du travail.

Application des procédures scientifiques par l'ouvrier et contrôle continu du respect de ces procédures.

Organisation des postes de travail pour moins de pénibilité (Ergonomie).

L'objectif recherché par OST est l'amélioration de la productivité.

B- FAYOL et la gestion administrative du travail : (1841-1925)

Selon FAYOL, la fonction administration constitue l'une des fonctions fondamentales de toute organisation en l'occurrence l'entreprise. Dans ce sens, cette fonction doit répondre à cinq objectifs (POCCC) :

Prévoir : il s'agit d'anticiper les évolutions probables de l'environnement de l'entreprise ;

Organier : disposer des moyens pour atteindre les objectifs ;

Commander : gérer, ordonner et diriger les Hommes.

Cordonner : harmoniser les objectifs de la direction avec ceux du personnel, pour impliquer les différentes parties dans l'entreprise.

Contrôler : S'assurer qu'il n'y a pas d'écart entre résultats et objectifs fixés.

C- L'Ecoles des relations humaines : Elton Mayo (1880-1949)

Sur la base de son expérience à la Western Electric en 1924, Elton Mayo est sorti avec les remarques suivantes :

Sensibilité des individus aux facteurs d'ambiance.

La motivation non financière est aussi importante que celle non financière (Encouragement, estime...)

Importance du groupe de travail qui ses propres normes.

D- La pyramide des besoins de Maslow : (1908-1972)

Maslow classe les besoins de l'homme sous la forme d'une pyramide dont la base représente les besoins prioritaires et le sommet représente les besoins plus élevés.

Il a classé ces besoins en cinq catégories :

* Besoins physiologiques : manger, se vêtir...

* Besoins de sécurité : Emploi, assurance, retraite...

* Besoins sociaux : Affectivité, appartenance à un groupe...

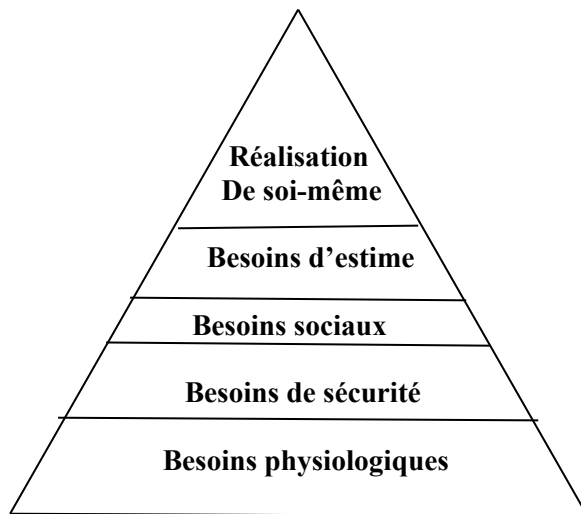
* Besoins d'estime : Respect d'autrui, promotion, réputation...

* Besoins d'accomplissement : responsabilité, épanouissement...

} **Besoins inférieurs.**

} **Besoins supérieurs**

Pour Maslow, une fois les besoins inférieurs sont satisfaits, les besoins supérieurs vont constituer des sources de motivation au travail.



Remarque : le classement des besoins retenu par Maslow ne peut pas être absolu, il diffère selon la culture et la classe sociale.

E- Les facteurs de motivation selon Herzberg :

Pour Frederick Herzberg, la motivation de l'Homme au travail passe par la satisfaction de deux types de besoins :

Les facteurs d'hygiène correspondent aux avantages que l'entreprise offre à ses salariés (salaire, conditions de travail...). Ils sont liés à l'environnement du travail.

Les facteurs de motivation : ils permettent au personnel de travailler de façon optimale (accomplissement personnel, reconnaissance, responsabilité, participation...). Ils sont liés au contenu du travail.

G- L'approche du management participatif : LICKERT.

Dans cette approche du management participatif, il s'agit de rendre attractives les tâches réalisées par le personnel. Le travail doit constituer pour l'Homme une source d'enrichissement qui lui permet de répondre à ses besoins d'estime et de réalisation de soi-même. Cette approche s'est basée sur l'idée de F.Herzberg, qui affirme que l'Homme n'aspire pas uniquement de satisfaire ses besoins primaires et d'appartenance mais il cherche aussi son accomplissement personnel et son épanouissement.

En ce qui concerne le terme participatif, il signifie que le personnel doit être impliqué par rapport aux objectifs de l'entreprise. Ce qui va permettre à chacun de participer à la réalisation des résultats souhaités par l'entreprise.

II- Les styles de commandement :

Document 2 :

Il existe autant de styles de commandement qu'il existe de patrons. Les leaders sont généralement de fortes têtes qui imprègnent l'entreprise de leur personnalité, de leur propre mode de fonctionnement. On distingue cependant deux types opposés de commandement : le commandement démocratique et celui autoritaires.

Le patron démocratique joue un rôle très attractif dans le sens du respect des décisions du groupe. Il cherche à obtenir un maximum de participation et d'implication de chaque membre dans les activités de l'entreprise et dans la détermination des objectifs.

Contrairement au leader autoritaire, il emploie à encourager et à consolider les relations interpersonnelles. De manière à rendre la structure de son entreprise la plus puissante possible, il cherchera à éviter les nivellements hiérarchiques, sources de statuts différentiels, de privilèges et de division.

Schématiquement, le chef démocratique a tendance à faire le contraire de ce que fait le chef autocratique.

Source : Maroc Economie N° 28, Nov.94

A- Le style autoritaire ou autocratique et le style démocratique :

Commandement démocratique	Commandement autocratique
Respect des décisions du groupe Cherche à participer et à impliquer le personnel dans les activités et les objectifs de l'entreprise. Encourage et consolide les relations interpersonnelles. Evite les nivellements hiérarchiques.	Prise de décision autoritaire Le personnel n'est pas impliqué dans les activités et les objectifs de l'entreprise. Ne tient pas compte des relations interpersonnelles Accroît les nivellements hiérarchiques.

B- Le style paternaliste :

Il est basé sur la mise en place d'un climat social paternaliste où l'individu est mis en valeur si ses performances sont satisfaisantes. Toutefois, dans ce type de commandement les décisions importantes sont prises par le dirigeant et celles moins importantes sont laissées aux employés.

C- Le style participatif :

C'est le style privilégié pour Rensis Likert. Il est axé sur la dynamique du groupe (appelé Direction par objectif DPO):

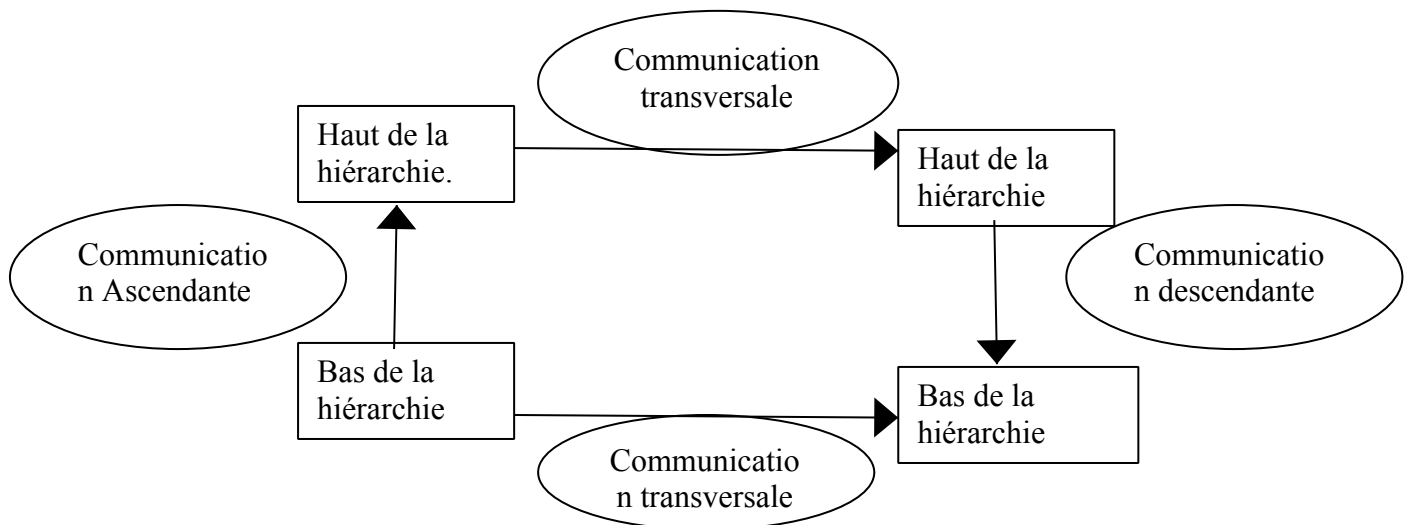
- Liberté donnée à chaque groupe de fixer les objectifs à atteindre dans le cadre de la stratégie de l'entreprise.
- Liberté de choisir la manière pour les atteindre.

III- La communication interne :

A- Définition :

La communication interne a pour objectif de faciliter la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise. Elle peut prendre des formes multiples, ascendantes, descendantes

ou transversale et vise trois objectifs : informer les salariés sur les résultats et objectifs de l'entreprise, permettre aux différents groupes de s'exprimer (réunions, boîtes à idées, cercles de qualité, ...) et éviter les conflits en prévenant les mécontentement et en favorisant le dialogue (comité d'entreprise, syndicats, délégués du personnel,...) :



B- Rôle informatif et social de la communication interne :

La communication interne constitue un véritable outil de cohésion sociale, elle permet :

- * l'information des salariés de l'entreprises afin d'éviter les rumeurs et leurs conséquences néfastes sur l'entreprise.
- * l'implication et l'adhésion du personnel à la politique générale de l'entreprise.
- * d'établir un bon climat social pour éviter les conflits sociaux.
- * permet aux salariés de présenter leurs avis surtout de manière collective, sur les salaires et les conditions de travail.

C- Les moyens de communication interne :

On distingue généralement entre :

La communication écrite :

C'est la forme la plus traditionnelle, ses principaux supports sont les suivants :

Le journal de l'entreprise ; le compte rendu des réunions ; les notes de service ; les rapports annuels ; les tableaux et panneaux d'affichage....

La communication orale :

Dans ce type, on distingue entre :

- une communication orale formelle relative aux réunions, séminaires, entretiens, appels téléphoniques destinés au personnel...

- une communication orale informelle consiste en tout échange interpersonnel d'informations non prévu par le règlement interne ni les procédures. Ce type de communication déforme les informations et encourage les rumeurs.

La communication technologique :

C'est une forme plus récente et plus développée dans la mesure où elle intègre le progrès technique, on trouve entre autres, la vidéo transmission qui permet de tenir des réunions à distance, la messagerie électronique (intranet), transmission de journaux vidéo à l'interne de l'entreprise (dans le restaurant par exemple).

D- Rôle des représentants du personnel :

On distingue entre trois instances représentatives des salariés :

Les délégués du personnel :

Ils sont élus dans l'entreprise et ils ont pour rôle de veiller à la bonne application du droit du travail dans l'entreprise.

Les syndicats :

Ils ont pour rôle principal la défense des intérêts des salariés, aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau national. Ils jouent également un rôle de communication dans la mesure où ils transmettent les informations obtenues au niveau des comités d'entreprises. Parmi les actions engagées par les syndicats, en cas de conflit avec les employeurs, on trouve la grève, les manifestations, les pétitions...

En tant qu'organe représentatif des salariés, les syndicats peuvent signer avec l'Etat ou le patronat des conventions collectives qui règlent les conditions de travail dans un secteur d'activité donnée.

Le comité d'entreprise :

Il est imposé pour les entreprises à 50 salariés et plus, ses membres sont des représentants élus et syndicaux. Il assume aussi bien des attributions économiques que sociales et culturelles, pour cela, il dispose des moyens financiers et matériels nécessaires.

Les rôles de cet organisme sont entre autre :

- formulation ,et examen à la demande du chef d'entreprise, de toute proposition ayant pour objectif l'amélioration des conditions de travail et de formation professionnelle des salariés ainsi que leurs conditions de vie dans l'entreprise.

- étude des incidences sur les conditions de travail, des décisions de l'employeur relatives à l'organisation de travail, la technologie, l'horaire du travail...

- permettre la prise en compte des intérêts des salariés dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation de travail, à la formation professionnelle ...

- le comité d'entreprise est informé et consulté sur tout projet d'introduction de nouvelles technologies lorsque celles-ci sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi, la qualification, la rémunération ou les conditions de travail des salariés.