

**Santé Education
Situations de
Handicap**



santésih
www.santesih.com



Management de projets

Eric Perera/Yann Ramirez¹

OBJECTIFS



Épistémologie **SHS**

- **manières de faire des SHS**

+

Management Stratégique

- **utilise les sciences**

pour prendre des décisions

L'Épistémologie:

L'épistémologie caractérise les sciences existantes, en vue de juger de leur valeur et notamment de leur prétention à coïncider avec l'idéal d'une connaissance certaine parce qu'authentiquement fondée.

Comment les théories scientifiques sont-elles élaborées et testées ?

Quels types de facteurs conduisent à les accepter ou à les rejeter ?

Le fait qu'une théorie formule des prédictions effectivement réalisées implique-t-il que cette théorie soit vraie ?

Y a-t-il un progrès scientifique ?

(Soler, 2009)

Ce qui veut dire: étudier les conditions de productions et de validation des connaissances scientifiques

Poser les valeurs de notre société contemporaine et
interroger ces valeurs qui organisent nos mode de vie !

« Nous sommes nés dans le cadre d'organisations (cf l'hôpital) et se sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon, à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. [...]

Et, notre dernière heure venue, ce seront encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles ».

Henry Mintzberg

Mintzberg H, 1998, le management voyage au centre des organisations, Paris, Éditions d'Organisation 704 pages (traduction).

Qu'est ce qu'une organisation ?

■ Un **systeme** désignant toute collectivité humaine finalisée par:

□ **Buts**

□ **Structure (règles, hiérarchie, pouvoir)**

□ **Acteurs**

□ **Environnement (géo, institutionnel, éco, politique, social et culturel...)**

□ **Culture organisationnelle**

Le management

- Un **processus** par lequel des résultats sont obtenus de façon *efficace* et *performante* via **autrui** ☞ manager c'est transformer le travail des autres en performance durable
- **Performance** : relation entre ressources et rendement
- **Efficacité** : atteindre les objectifs fixés (en dehors de la considération des ressources utilisées)

- Un processus qui utilise des outils :
- planification, organisation du travail, évaluation/contrôle, stimulation des actions

- Ce qui domine : la recherche de la rationalité (même limitée)

INTRODUCTION

UNE THÉORIE MULTIDISCIPLINAIRE

économie



sociologi



Organisation



psycholog



droit



Un objet pluridisciplinaire

Anthropologie
Sociologie
Psychologie
Droit
Économie
Sciences Politiques
Info-Com'



Sciences de gestion

Organisation

LA SOCIOLOGIE



« La sociologie c'est passer devant une fenêtre et savoir ce qu'il y a derrière » (Peter Berger)

THÉORIE DES ORGANISATIONS

TROIS SENS SUPERPOSÉS

1. Efficience/ efficacité (coordination/coopération)

Organisation idéale: caractérisée concrètement par la transparence, la clarté des objectifs, la fluidité de la communication, la flexibilité, la hiérarchie horizontale ou réseaux.

2. Organisation-fonction, une fonction à construire *ex nihilo* à partir de principes pour une action rationnelle.

THÉORIE DES ORGANISATIONS

TROIS SENS SUPERPOSÉS

3. Action collective ou rapport entre organisation et action. Le modèle est le suivant : *il n'y a organisation qu'à travers l'action.*

Le concept d'action organisatrice a été proposé par Edgar Morin [1990] qui a inventé un mot valise, « organisation », qui contracte l'organisation et l'action. Erhard Friedberg [1993] proposera le concept d'« action organisée ». Karl Weick [1969] n'utilise jamais la notion d'organisation mais parle d'« organisant » ou organizing pour précisément insister sur le -ing , ce qui renvoie à étudier l'action en train de se faire dans des situations équivoques.

THÉORIE DES ORGANISATIONS

~~JOSEBERG - ORGANISATIONNEL~~

Aspects formels
(ce qui est visible
ou patent) :

- Buts
- Technologie
- Structure
- Politiques et procédures
- Produits
- Ressources

Aspects informels
(ce qui est plus
caché ou latent) :

- Perceptions du système
- Attitudes formelles
- Sentiments
- Valeurs
- Interactions informelles
- Normes du groupe

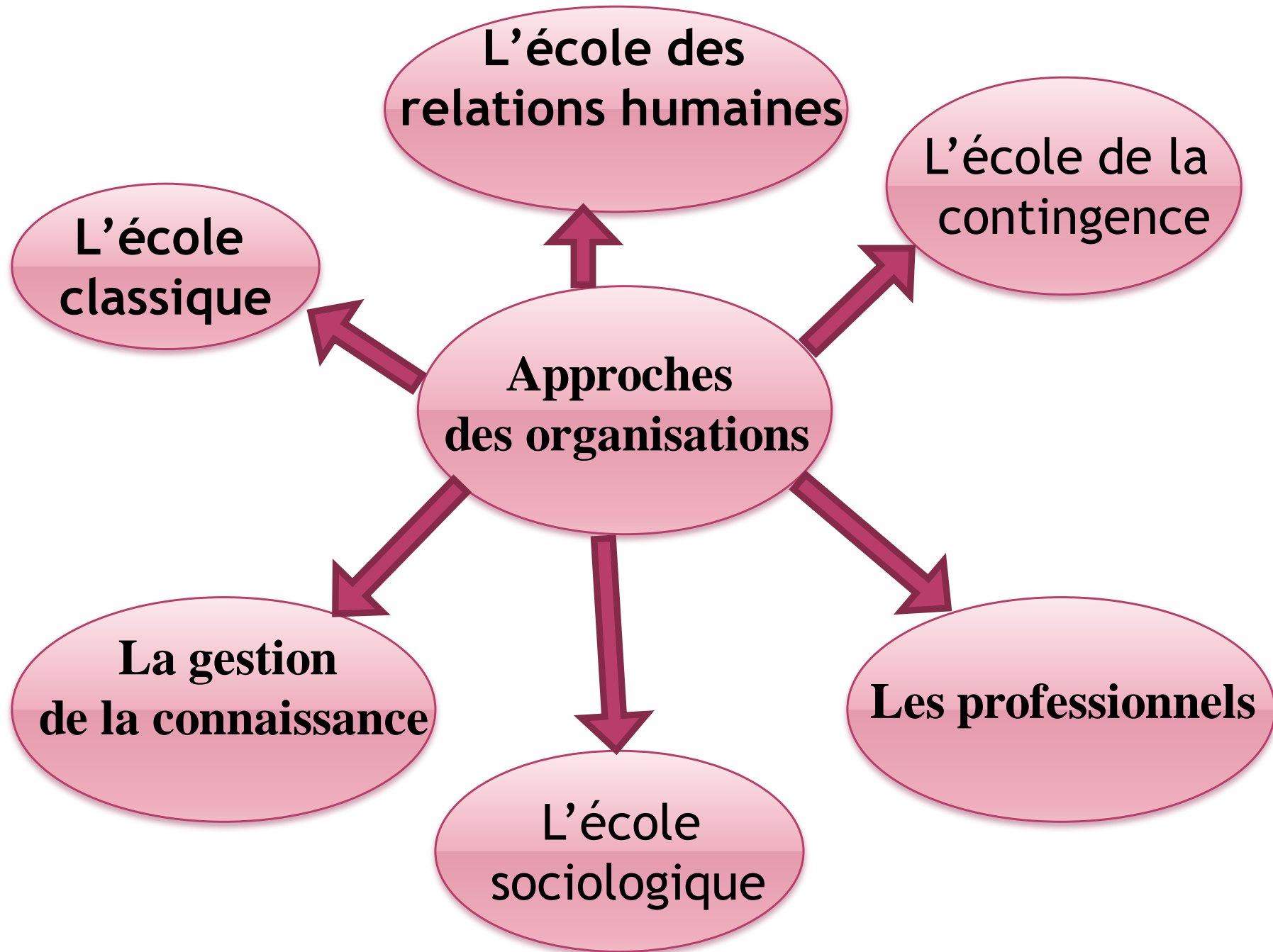
THEORIE DES ORGANISATIONS

ÉPOQUE	THÉORIE/CONCEPT/MODÈLE	AUTEURS
1910	<ul style="list-style-type: none"> • Le mouvement scientifique • Les principes administratifs 	Frederic Taylor Henri Fayol
1920	<ul style="list-style-type: none"> • Les principes de la bureaucratie 	Max Weber
1930	<ul style="list-style-type: none"> • L'école des relations humaines • La dynamique de groupe • Les premières études sur le leadership • Le conditionnement classique 	Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et Bill Dickson Kurt Lewin Ronald Lippitt et Ralph White Ivan Pavlov
1940	<ul style="list-style-type: none"> • La théorie des besoins (motivation) • Le conditionnement opérant • La psychanalyse • La théorie du leadership fondée sur le comportement 	Abraham Maslow Burrhus Frederic Skinner Sigmund Freud Ralph Stogdill
1950	<ul style="list-style-type: none"> • La théorie bifactorielle (motivation) • La psychologie humaniste • Le stress • Le système sociotechnique • La théorie de la décision 	Frederick Herzberg Carl Rogers Hans Selye Eric Trist James March et Herbert Simon

THEORIE DES ORGANISATIONS

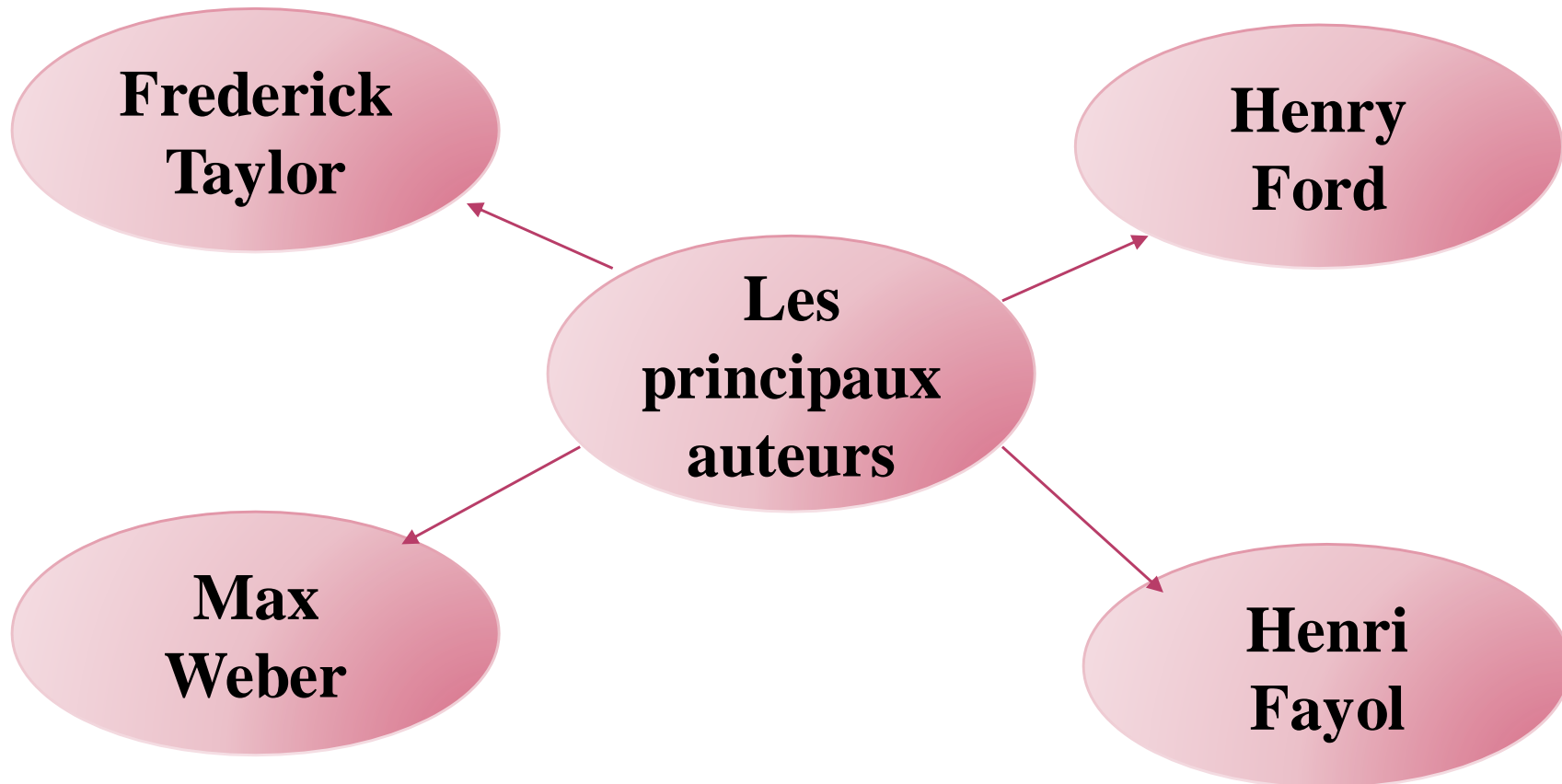
ÉPOQUE	THÉORIE/CONCEPT/MODÈLE	AUTEURS
1960	<ul style="list-style-type: none"> • La dimension humaine de l'organisation • La structure organisationnelle et l'environnement • La grille de gestion (styles de leadership) • Le modèle comportemental du leadership • Le modèle contingent du leadership • La théorie de l'expectative (motivation) • Le stress (perspective cognitive) • La personnalité de type A • Le pouvoir et le leadership • Les impératifs technologiques • La théorie de l'équité (motivation) 	Douglas McGregor Tom Burns et George Stalker Robert Blake et Jane Mouton Robert Tannenbaum Fred Fiedler Victor Vroom Richard Lazarus George Friedman et Rosenman John French et Bertran H. Raven Joan Woodward Stacy Adams
1970	<ul style="list-style-type: none"> • La dynamique de la bureaucratie • La théorie de la dépendance des ressources • La théorie des objectifs 	Michel Crozier Jeffrey Pfeffer et Gerald Salanick Edwin Locke et Gary Latham
1980	<ul style="list-style-type: none"> • La culture organisationnelle • La théorie de l'excellence • Les avantages compétitifs • Le concept de la qualité totale • Le concept de la créativité • La psychanalyse organisationnelle 	Edgar Schein Tom Peters et Robert Watterman Michael Porter Edward Demings et Joseph Juran Edward De Bono Manfred Kets de Vries
1990	<ul style="list-style-type: none"> • La planification stratégique • Le leadership transformationnel • Le concept d'organisation apprenante • L'intelligence émotionnelle 	Henry Mintzberg Bernard Bass Peter Senge Daniel Goleman

THÉORIE DES ORGANISATIONS



L'ÉCOLE CLASSIQUE

(ORGANISATION SCIENTIFIQUE ET ADMINISTRATIVE DU TRAVAIL)



L'ÉCOLE CLASSIQUE

CONTEXTE CONJONCTUREL

Révolution industrielle 18ème-19ème: concentration des moyens de production favorisent l'émergence de la société industrielle et du machinisme. L'usine, lieux de création des richesses, suppose des changements de valeurs:

- Le secteur industriel attire une main d'œuvre agricole nombreuse, peu adaptée à la production technique et qu'il va falloir intégrer.
- Accumulation du capital: naissance de la bourgeoisie industrielle
- Individualisme et scientisme

C'est dans ce contexte que l'école classique se développe dans 2 directions :

- Inspiration manageriale (Taylor, Fayol).
- Théories sur la bureaucratie (Weber).



MANAGEMENT ?

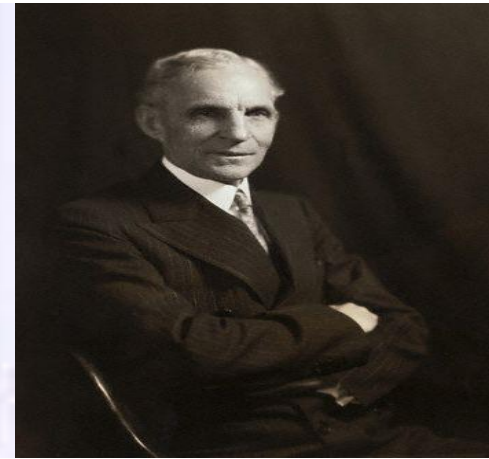
L'école classique de l'organisation



Taylor



Fayol



Ford

La division du travail

La réduction des coûts

Organisation scientifique du travail

Chaîne de montage



Conséquences de ces contributions sur l'entreprise et sur la société?

Conséquences sur l'entreprise et la société

Hausse de la productivité

Standardisation des produits & qualité

Hausse des profits des entreprises

Amélioration des salaires

Déshumanisation du travail

Confrontation dirigeants-employés

Création d'une classe moyenne

Consommation de masse

Maladies professionnelles (stress, burn-out...)

Dépendance de l'employé / l'employeur

Apparition des syndicats

Mots clés: Rationnalité, fonction administrative

Contexte

Début du XXème siècle
Entreprises sont de plus importantes
et les **premières théories des organisations**

L'entreprise et en particulier l'entreprise industrielle doit être organisée de la meilleure façon possible; elle devient objet d'études

Époque convaincue des **bienfaits de la science** et de la **rationalisation**

TAYLOR FREDERICK



1856 – 1915 :
ingénieur Américain

L'Organisation Scientifique du Travail (OST)

L'entreprise est assimilée à une machine :

-Division horizontale du travail:
Parcellisation et spécialisation des tâches après analyse des postes de travail pour déterminer la meilleure façon de faire (One best way).

-Division verticale du travail en séparant les tâches de l'exécutant et du manager.

-Contrôle du travail réalisé par des contremaîtres.

-Rémunération au rendement pour améliorer la productivité.

Les principes de l'O.S.T

F.W Taylor (1856-1915) : Organisation Scientifique du Travail

Trois constats de départ :

La prospérité devrait être le but du travail de tout homme
(entente productivité)

Or, il existe des conflits d'intérêt (patrons/ouvriers)
problème de l'incitation des ouvriers à travailler plus.

Les méthodes de travail sont souvent inefficaces

Les principes de l'O.S.T

F.W Taylor (1856-1915) : Organisation Scientifique du Travail

Optimisation de la manière de travailler et analyse scientifique
(efficacité des gestes et standards de performance)

Décomposition des tâches et spécialisation
(division horizontale du travail)

Distinction entre conception et exécution (division verticale)

Sélection et entraînement des ouvriers

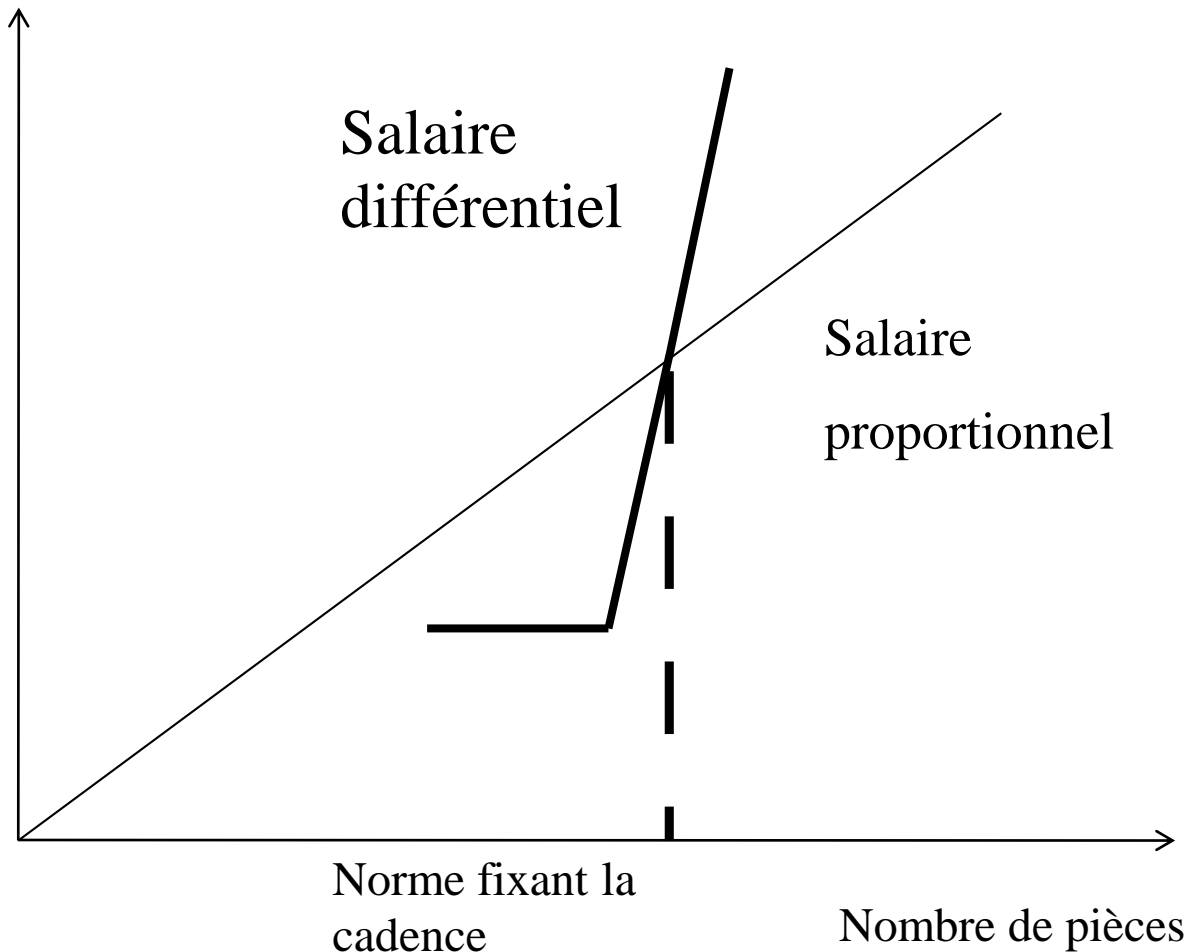
Rémunération à la tâche et conception économique
de la motivation

Les principes de l'O.S.T

F.W Taylor (1856-1915) : Organisation Scientifique du Travail

Salaire journalier

Salaire différentiel :
amplifie l'écart de
salaire pour toute
production supérieure
à la norme



Les principes de l'O.S.T

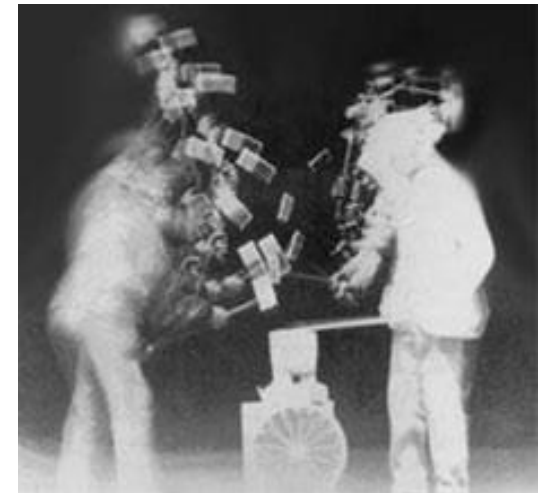
F.W Taylor (1856-1915) : Organisation Scientifique du Travail

Naissance de services de gestion du personnel et bureau des méthodes

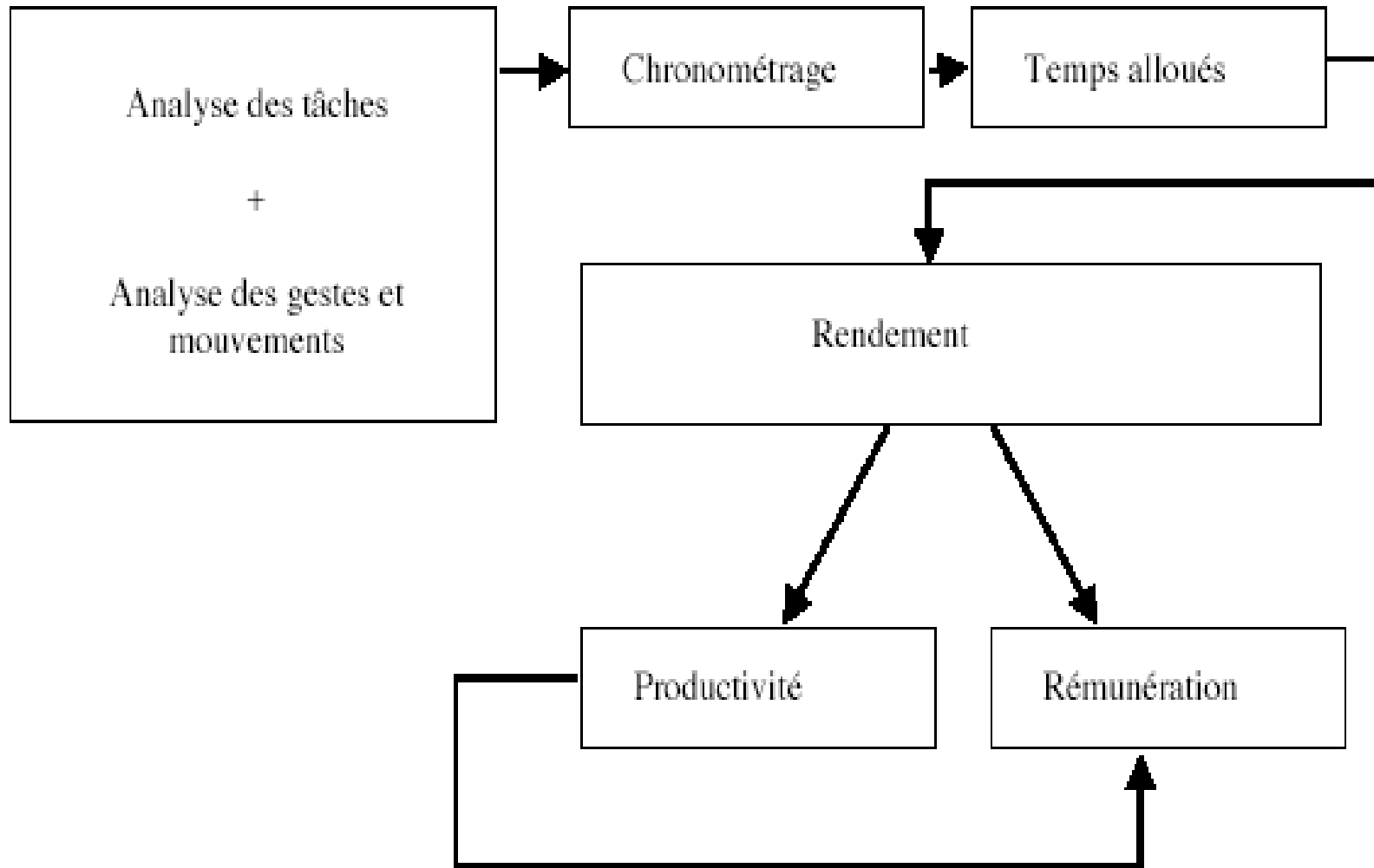
Recherche systématique de la « one best way » =
principes universels : « meilleure façon » de produire

Autorité s'exerce par la « science du travail »

Vision très appauvrie du potentiel humain



TAYLOR FREDERICK



LES LIMITES DE L'OST

1. La double division du travail, horizontale et verticale crée:

- ⊙ Des tâches répétitives, monotones et aliénantes.
- ⊙ Faible mobilité du personnel.
- ⊙ Absentéisme chronique.
- ⊙ Rotation du personnel élevée.
- ⊙ Conflits collectifs.
- ⊙ Taux de rebut important.

2. Seule motivation possible pour l'homme est l'argent.

Néo-taylorisme : le cas de Pizza Hut

En 1958 deux étudiants du Kansas ont l'idée d'ouvrir un kiosque à pizza.

Aujourd'hui Pizza Hut est une division de Tricon Global Restaurants :

- 7600 restaurants aux USA

- 3000 points de vente dans 86 pays

- Les 2/3 des restaurants sont franchisés

- 4000 salariés

- Un CA de 122 millions d'Euros

- 130 Pizza Hut en France (30 restaurants et 100 magasins de livraison)

Néo-taylorisme : le cas de Pizza Hut

Organisation scientifique de l'activité :

forte homogénéisation internationale du point de vue des services et des produits

Rédaction d'un manuel de procédures concernant la fabrication et les livraisons :

« bible des standards » = 945 points de procédures à respecter

Gold Standard est le standard de qualité international qui définit la qualité d'un produit : couleur, coupe, texture, cuisson, goût,...

La diffusion des standards, l'établissement des normes sont centralisés au siège de Dallas

FORD HENRY



1863 – 1947 :
industriel Américain

Standardisation des produits et OST

Ford rationalise l'organisation de la production en reprenant les principes de Taylor :

- ◉ Production en grandes séries de produits non différenciés pour réaliser des économies d'échelle.
- ◉ Travail à la chaîne : le produit se déplace sur une chaîne de montage.
- ◉ Spécialisation horizontale : le processus de production est découpé en tâches élémentaires.

Le fordisme

H. Ford (1863-1947)

Les principes du Fordisme :

Travail à la chaîne : l'ouvrier perd le contrôle de la cadence de son travail



C'est le travail qui vient à l'ouvrier

Pas plus de 2 pas,
ne pas se baisser ou se lever

Temps de production d'une
voiture divisé par 12

Le fordisme

H. Ford (1863-1947)

Les principes du Fordisme :

Standardisation des biens de production
(grandes séries, pièces standardisées...)

« Any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black. »
« Tout client peut faire peindre une voiture de la couleur qu'il veut tant qu'elle est noire. »

Redistribution salariale : « Five dollars a day »

Le fordisme

H. Ford (1863-1947)

Développement d'une production de masse
= économies d'échelle
= consommation de masse

CROISSANCE ECONOMIQUE
DURANT LA MAJEURE PARTIE DU XXème SIECLE

Le fordisme

H. Ford (1863-1947)

Modèle remis en cause depuis les années 1980

Chocs pétroliers (1973-1979) : incapacité du modèle à s'adapter aux nouvelles règles de l'environnement concurrentiel

Recherche fordienne de production de masse et d'économie d'échelles ne correspondait plus aux exigences du marché des années '80 (évolutions rapides de la demande en volume et variété)

Poids excessif de la hiérarchie et complexité des organisations a entraîné de véritables lourdeurs

Le fordisme

H. Ford (1863-1947)

Modèle remis en cause depuis les années 1980

Les entreprises japonaises ont apporté des éléments de réponse (production de masse de bien différenciés, de qualité à des coûts compétitifs)

Ex: succès de l'entreprise Toyota : travail de groupe, fondé sur la gestion de projet, mobilisant des compétences et la participation active des ouvriers à l'amélioration de la qualité et de la productivité

Apports et limites de l'école classique

Possède ses moyens de production

Effectue l'ensemble des étapes de la fabrication

Conçoit et organise son travail

Maîtrise son temps de travail

Ne reçoit pas d'ordres

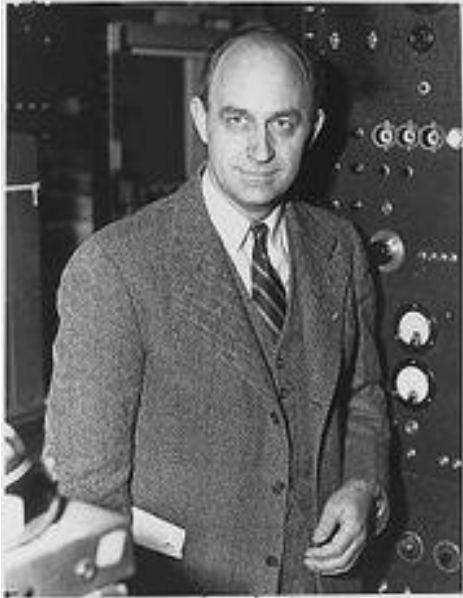
Vend son produit

FAYOL HENRI

Les fonctions dans l'entreprise et l'administration

Le directeur des mines de Decazeville identifie 6 fonctions :

- ◉ Technique : production.
- ◉ Commerciale : achats, ventes, échanges.
- ◉ Financière : recherche et gestion de capitaux.
- ◉ Sécurité : protection des biens et des personnes.
- ◉ Comptable : compte de résultat, bilan, inventaire...
- ◉ Administration : Direction.



1841 – 1925 :
ingénieur Français.

FAYOL HENRI

Les missions de la fonction administrative (de direction)

Pour Fayol, l'administration consiste à :

- Prévoir : réaliser des hypothèses sur l'avenir.
- Organiser : mobiliser des ressources pour atteindre ses objectifs.
- Commander : gérer les hommes en donnant des ordres.
- Coordonner : actions faisant converger vers le même objectif.
- Contrôler : vérifier que les objectifs fixés seront atteints.

Il énonce 14 principes généraux d'administration.



1841 – 1925 :
ingénieur Français.

L'administration selon Fayol

H. Fayol (1841-1925)

14 principes généraux d'organisation et de direction :

Unité de commandement,
Organisation pyramidale,
Clarté de la hiérarchie,
Le système de rémunération équitable,
Le principe d'équité,
La stabilité du personnel.

Apports et limites de l'école classique

- Caractère normatif = dégage des principes universels idée qu'il est possible de trouver la bonne organisation, ce qui supprime toute contradiction, tout conflit...
- Forte rationalisation du facteur humain – travail déshumanisant : emplois simplifiés, ennuyeux, répétitifs... et poids important de la hiérarchie
- Individus interchangeables
- L'hétérogénéité des organisations n'est pas prise en compte.
- Un grand nombre de besoins humains (appartenance, reconnaissance...) ne sont pas retenus.
- Les relations entre les personnes et les groupes ne sont pas traitées.

Les interactions et interrelations entre l'environnement et l'organisation sont ignorées.
Les lacunes méthodologiques et théoriques.

Analyse organisation bureaucratique



Bureaucratie désigne une administration dont l'action est encadrée par le droit. Ses agents, les fonctionnaires, sont recrutés par examens ou concours, accomplissent une carrière, doivent obéissance à leur supérieur hiérarchique et travaillent dans un secteur spécialisé. Cette définition correspond au sens wébérien du concept de bureaucratie.



Cette dernière apparaît ainsi comme la plus **conforme au modèle de la rationalité légale**, notamment parce qu'elle s'appuie sur des **règles juridiques**, permet une meilleure prévisibilité et repose sur un savoir précis.

WEBER MAX

Les propriétés de l'organisation bureaucratique



**1864 – 1920 : sociologue
et avocat Allemand.**

- La structure hiérarchique et les compétences de chaque emploi sont clairement définis.
- Les rémunérations sont fixes et dépendent des responsabilités et du niveau hiérarchique.
- La discipline est stricte.
- Une séparation existe entre l'emploi et la personne qui n'est pas propriétaire de son poste.
- Des règles écrites anticipent toutes les situations.
- L'avancement est déterminé par le supérieur hiérarchique.

LE MODÈLE WEBERIEN DE LA BUREAUCRATIE

Les formes de l'action et de la domination

Economie et Société propose une analyse générale des actions humaines, lesquelles peuvent être étudiées à partir de 4 idéaux types fondamentaux:

1. L'action traditionnelle se rattache à la coutume, à l'habitude. ex: activités quotidiennes.
2. L'action affective est guidée par les passions. Ex: gifle impulsive, Zidane mettant un coup de pied à un joueur lors de la coupe du monde.
3. Action rationnelle en valeur est mue par des valeurs d'ordre éthique, esthétique ou religieux. Ex: capitaine sombrant avec son bateau, les duels.
4. L'action rationnelle en finalité est tournée vers un but utilitaire et qui implique l'adéquation entre fins et moyens. Ex: entreprises capitalistes visant la maximisation du profit, le savant qui expérimente, le stratège militaire qui organise l'armée.

L'IDÉAL TYPE BUREAUCRATIQUE

L'administration bureaucratique représentant le type pur de la domination légale-rationnelle est la plus juste et efficace car :

- ◉ Ses membres sont libres et n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction.
- ◉ La hiérarchie des emplois est clairement définie.
- ◉ Chaque emploi est défini par un contrat
- ◉ Les employés sont sélectionnés selon leurs compétences.
- ◉ Les salaires sont fixés et varient selon l'échelon hiérarchique.
- ◉ L'emploi est la seule occupation professionnelle des salariés.
- ◉ La promotion est définie selon l'ancienneté et le jugement des supérieurs.
- ◉ Il existe une séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe: le salarié n'est ni propriétaire des moyens de l'organisation, ni de son poste.
- ◉ L'employé est soumis à une discipline stricte.

Les facteurs expliquant l'apparition de nouvelles formes d'organisation

La division du travail (Durkheim) :

début du 20ème marqué par le passage de société

à faible division du travail (**solidarité mécanique**)

à des sociétés à forte division du travail (**solidarité organique**)

Les facteurs expliquant l'apparition de nouvelles formes d'organisation

La division du travail :

Solidarité mécanique:

Sociétés « primitives »

Individus similaires

Droit répressif

Solidarité organique:

Sociétés industrielles

Individus différenciés

Droit coopératif

Les facteurs expliquant l'apparition de nouvelles formes d'organisation

Les causes de la **division du travail** :

L'augmentation du volume et de la densité des sociétés

Les facteurs expliquant l'apparition de nouvelles formes d'organisation

L'**essor du capitalisme** trouve l'une de ses sources dans l'**ethos protestant** (Weber) :

Ethos catholique :

Pauvreté

Charité

Condamnation prêt à intérêt

Dépenses ostentatoires

Ethos protestant :

Travail

Épargne

Prêt à intérêt

Investissement

Conscience professionnelle

Les facteurs expliquant l'apparition de nouvelles formes d'organisation

L'**essor du capitalisme** trouve une de ses sources dans l'**ethos protestant** (Weber) :

L'ascétisme protestant qui promettait le paradis à la condition d'une vie laborieuse et de la non jouissance des plaisirs terrestres a engendré le travail sans compter et l'investissement qui sont des conditions nécessaires au capitalisme.

Les facteurs expliquant l'apparition de nouvelles formes d'organisation

La **rationalisation** (Weber) :

Les **actions rationnelles en finalité** et en **valeur** supplantent les **actions affectives** et **traditionnelles** dans les domaines de la science, du droit, de l'art ...

Ces différents types d'actions sont des **idéaux-types** :
la réalité est toujours composite

Les facteurs expliquant l'apparition de nouvelles formes d'organisation

Le **désenchantement du monde** (Weber)

L'homme s'extirpe des illusions religieuses, magiques, mystiques car il peut comprendre, maîtriser et prévoir (essor de la raison)

La division du travail, la rationalisation et le désenchantement du monde sont le terreau de :

La bureaucratie
L'entreprise capitaliste

Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations (Weber) :

L'autorité traditionnelle.

C'est la tradition qui confère au détenteur sa légitimité.

Relation personnalisée : l'obéissance est due à une personne (respect)

Relation seigneur-sujet : faveurs, disgrâces, protection.

Droit coutumier

Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations (Weber) :

L'autorité charismatique :

Elle est fondée sur le caractère sacré, héroïque d'une personne.

C'est une relation de prophète à adeptes qui implique la vénération

Elle n'est pas fondée sur le droit elle est donc instable

Le groupe forme une communauté émotionnelle

1 L'organisation bureaucratique

Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations (Weber) :

L'autorité rationnelle-légale :

Fondée sur le droit. Ensemble de règles abstraites qui s'appliquent aux cas particuliers.

Elle est impersonnelle. On se soumet au droit, aux règles pas à une personne.

Elle est organisée hiérarchiquement : contrôle des supérieurs et possibilités de recours des subordonnés.

Elle repose sur les compétences de ceux qui exercent les fonctions.

Séparation entre les fonctions et les personnes.

Les règles sont formelles (écrites)

De ces trois types d'autorité découlent trois types d'organisations (Weber) :

L'organisation traditionnelle. Ex: l'entreprise familiale.

L'organisation charismatique, basée sur les qualités personnelles du leader.
Ex: Ford, Apple.

L'organisation moderne, rationnelle ou bureaucratique est induite par l'essor du capitalisme.

Elle est, selon Weber, la forme la plus efficace pour la direction des grandes organisations.

Pour Weber, la bureaucratie est une forme d'organisation basée sur l'autorité rationnelle-légale. Elle est donc la plus efficace car :

Les agents sont libres, ils ne sont soumis à l'autorité que dans leurs fonctions

L'organisation opère selon des règles qui sont les mêmes pour tous

La fonction est indépendante de l'individu

L'emploi est occupée sur la base d'une libre relation contractuelle

Les candidats sont sélectionnés sur leurs qualifications (examen, concours...)

L'organisation n'appartient pas à ceux qui y travaillent

La promotion dépend de l'ancienneté et du jugement des supérieurs

Les agents sont soumis à une discipline et à un contrôle

Contexte historique : division du travail,
rationalisation et désenchantement du monde

Émile Durkheim (1858-1917) et Max Weber (1864-1920)

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

MAYO
Elton

McGREGOR
Douglas

MASLOW
Abraham

HERZBERG
G Frederick

**Les
principaux
auteurs**

ARGYRIS
Chris

LIKERT
Rensis

LEWIN
Kurt

L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

- Elle intervient dans les années 1920, 1930 aux USA, en réaction au taylorisme.
- Elle survient par hasard, lors d'une expérience faite à la Compagnie Western Electric.
- Une interrogation : quelles conditions de travail pourraient augmenter la rentabilité des ouvriers ?

MAYO GEORGE ELTON

L'étude au sein de la Western Electric Company



**1880 – 1949 : Professeur
et chercheur en
psychologie.**

L'enquête est basée sur le postulat Taylorien que la productivité des salariés dépend des conditions matérielles de travail.

D'autres variables psychosociologiques apparaissent :

- Un style de direction plus participatif améliore les rapports avec la hiérarchie.
- Le besoin de reconnaissance (statut social).
- Le sentiment d'appartenance à un groupe.

La satisfaction de besoins sociaux (sécurité...).

La participation à la recherche d'objectifs communs.

L'existence de leadership informel en dehors de toute structure hiérarchique.

MASLOW ABRAHAM

La Théorie des besoins

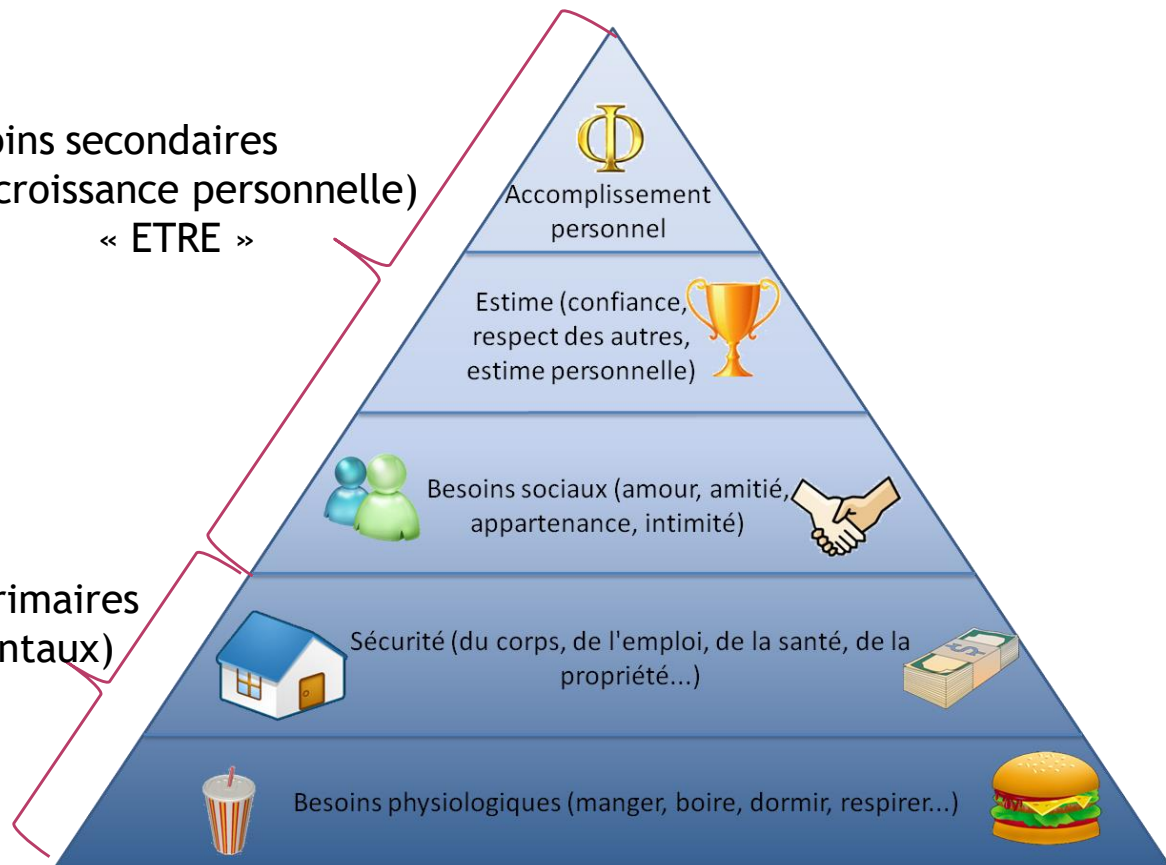


Un besoin non satisfait reste source de motivation.

Besoins secondaires
(de croissance personnelle)
« ETRE »

1908 – 1970 :
Psychologue Américain.

Besoins primaires
(fondamentaux)
« AVOIR »



La pyramide des besoins selon MASLOW

MCGREGOR DOUGLAS

Les Théories X et Y



1906- – 1964 :
Psychologue Américain.

La nature des hommes peut être différente :

Selon la théorie X, l'homme n'aime pas travailler, n'est pas ambitieux et rejette les responsabilités. Cette vision, en général celle des dirigeants, sous entend que l'homme doit être dirigé, contrôlé.

D'après la théorie Y, l'homme est motivé par son travail qui est source de satisfaction. Il accepte les responsabilités et sait faire preuve de créativité, d'initiative. MCGREGOR considère que ce type de management est plus adapté à l'homme.

HERZBERG FREDERICK

La théorie des deux facteurs



**1923 - 2000 : Professeur
Américain de psychologie
industrielle.**

- Les facteurs d'insatisfaction peuvent susciter le mécontentement s'ils ne sont pas satisfaits mais ne sont pas source de motivation (ex : conditions de travail, rémunération, sécurité de l'emploi...).
- Les facteurs de motivation ou satisfaction influencent positivement le comportement individuel (ex : la reconnaissance de soi, l'appartenance à un groupe, l'intérêt du travail...).

Ces deux facteurs ressemblent à ceux de MASLOW.

Il est difficile de différencier facteurs de satisfaction et d'insatisfaction car ils ne sont pas précisément listés.

Pour motiver le salarié, HERZBERG préconise l'enrichissement des tâches.

LEWIN KURT

La dynamique de groupe



1890 - 1947 : Docteur en philosophie.

Selon Kurt Lewin, il est plus aisé de faire évoluer un groupe qu'une personne isolée.

Il teste trois modes de commandement :

- Le leader autoritaire donne des ordres et est éloigné de ses subordonnés.
- Le leader démocratique dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion.
- Le leadership du laisser-faire implique que les directives, les informations sont sollicitées par le groupe. Le manager ne s'implique pas.
- LEWIN recommande la deuxième forme de gestion de groupes.

LIKERT RENSIS

Le principe de la relation intégrée et le leadership



1903 - 1981 : Psychologue
Américain.

Selon ce principe de la relation intégrée, le travail de groupe permettrait l'amélioration des relations interpersonnelles.

Son travail concerne aussi les styles de directions (leadership) :

- Style autoritaire : Le pouvoir est centralisé. Un ensemble de règles et des modes de contrôles sont mis en place.

Style consultatif : Le personnel donne son avis mais ne participe pas à la prise de décision. Les relations humaines sont améliorées.

- Style participatif : Chacun participe à la prise de décision.

ARGYRIS CHRIS



1923-2013 : Professeur
de management
Américain.

L'efficacité de l'organisation par l'accomplissement du personnel

Tout homme doit avoir un sens à sa vie, il est donc nécessaire de lui faire confiance. L'efficacité organisationnelle dépend de l'aptitude à intégrer les mutations et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en organisation apprenante.

Il préconise donc un style de direction basé sur *l'élargissement des tâches* qui consiste à prendre part aux décisions et à la conception du travail.