

## Chapitre 2 : Les relations humaines dans l'entreprise

### I. La motivation

#### 1) Définition

La motivation correspond aux motifs qui poussent un individu à agir ou aux facteurs qui déterminent son comportement.

#### 2) Facteurs de motivation

##### a) Les facteurs personnels

Il s'agit d'une motivation intrinsèque. Les comportements sont motivés par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve dans la pratique de l'activité, l'engagement, la participation et la persévérance dans l'accomplissement d'une tâche. Etre motivé par soi-même, avoir une image positive de soi.

##### b) Les facteurs économiques et professionnels

→ **Economiques :**

- Avoir une rémunération valorisante ;
- Régularité du salaire ;
- Avantages financiers et sociaux.

Cette conception de la motivation s'inspire des auteurs classiques (**F. W. Taylor, H. Fayol**). Pour ces derniers, la rémunération, principalement le salaire au rendement, est l'unique moyen d'inciter le salarié à augmenter ses résultats. C'est donc la seule source de motivation.

→ **Professionnels :**

- Nature du travail ;
- Etre motivé par les tâches à accomplir grâce à des responsabilités ;
- Environnement du travail ;
- Adaptation du travail à l'homme (ergonomie).

L'ergonomie a pour objectif de remédier aux inadaptations des postes de travail, limiter les atteintes à la santé physique et mentale, réduire la fatigue professionnelle.

##### c) Les facteurs relationnels, liés au groupe du travail

Il s'agit des motivations de nature psychosociologique. Le salarié est motivé par les autres. La motivation se réalise à travers plusieurs facteurs :

- Importance du groupe de travail ; relations avec les collègues ;
- Importance de l'information ;
- Importance des relations avec l'encadrement ;
- Reconnaissance du travail accompli ;
- L'autonomie accordée au salarié.

## II. Analyse théorique de la relation homme-travail

### 1. L'école classique (F. W. Taylor, H. Fayol)

Pour les auteurs classiques (**F. W. Taylor, H. Fayol**), la rémunération, principalement le salaire au rendement, est l'unique moyen d'inciter le salarié à augmenter ses rendements. C'est donc la seule source de motivation. Taylor propose l'organisation scientifique du travail comme le meilleur système qui permet à l'entreprise d'être efficiente et efficace (gains de temps et productivité élevée). Pour sa part, Fayol propose la gestion administrative du travail.

### 2. L'école des relations humaines

#### a. L'apport d'Elton Mayo

Le chef de file de l'école des relations humaines insiste sur l'importance des relations humaines dans l'entreprise. Le but des relations humaines est d'obtenir un meilleur climat social dans l'entreprise et l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Les moyens des relations humaines sont : l'information du personnel sur la vie de l'entreprise, la lutte contre la monotonie, amélioration du

cadre de travail (couleur, lumière, température, humidité, etc.) développement du système de suggestion (boîte à idée), etc.

### **b. La pyramide des besoins de Maslow**

Selon A. Maslow, l'homme ressent un certain nombre de besoins qu'il va chercher à satisfaire les uns après les autres.

Ses besoins sont classés dans une pyramide par ordre croissant. On distingue cinq types de besoins :

- Besoins physiologiques (ex : manger, boire, se vêtir)
- Besoins de sécurité (ex : avoir un emploi, avoir une assurance, une retraite)
- Besoins d'appartenance (ex : appartenir à un groupe, à un club)
- Besoins d'estime (ex : se valoriser à ses yeux et à ceux des autres, avoir un statut social, indépendance)
- Besoins d'accomplissement (ex : développement personnel, exploitation de son propre potentiel, envie de se réaliser)

Pour motiver le salarié, l'entreprise doit répondre à ses différents besoins.

### **c. L'approche de F. Herzberg**

Le psychologue F. Herzberg a développé la **théorie des deux facteurs** selon laquelle il distingue deux catégories de facteurs explicatifs du comportement de l'individu.

❖ **Les facteurs d'hygiène** : ils sont relatifs à l'environnement du travail (rémunération, facteurs d'ambiance, relations avec les supérieurs, relation avec les collègues, sécurité). Ce sont des facteurs responsables d'insatisfaction professionnelle. L'élimination de ces facteurs d'insatisfaction ne rend pas nécessairement le salarié satisfait. Ils font naître l'apaisement, mais pas forcément la motivation.

❖ **Les facteurs de motivation** : ils sont relatifs au contenu du travail (accomplissement, responsabilité, autonomie, promotion, développement personnel). Pour motiver les employés, Herzberg recommande de mettre l'accent sur ces facteurs qui augmentent la satisfaction.

### **d. La théorie de Mac Gregor**

Douglas McGregor propose deux visions distinctes de la nature humaine : l'une fondamentalement négative, la **théorie X** ; l'autre fondamentalement positive, baptisée **théorie Y**.

❖ La théorie X : Elle renvoie aux employés qui n'aiment pas le travail, se montrent paresseux, fuient les responsabilités. L'entreprise doit les contraindre pour atteindre les objectifs fixés ;

❖ La théorie Y : elle renvoie aux employés qui se montrent créatifs, cherchent à prendre des responsabilités et sont capables de s'auto-discipliner.

### **e. L'organisation participative (Likert)**

La théorie de Likert présente la prise en compte des valeurs personnelles dans les relations interpersonnelles au sein de l'organisation comme une condition de l'efficacité.

Rensis Likert a mené une enquête auprès d'un grand nombre d'entreprises. Cette enquête lui a permis de mettre en relief les facteurs de motivation suivants : la responsabilité du groupe, la prise de décision par consensus et la fixation d'objectifs par le groupe.

## **III. Les styles de commandement**

Le style de commandement désigne la nature du comportement d'un dirigeant vis-à-vis de ses subordonnés.

Les styles de commandement dépendent de la personnalité des dirigeants et le contexte de l'entreprise. Selon Likert, on distingue quatre styles de management :

### **1. Style autoritaire**

Il est fondé sur la crainte, les menaces et les sanctions, avec une communication limitée et seulement descendante. Il n'y a pas d'esprit d'équipe. La centralisation est forte et l'esprit d'initiative est absent.

## **2. Style paternaliste**

Il repose sur les sanctions mais aussi sur les récompenses. La communication est descendante et filtrée. La soumission des subordonnés domine et la prise de responsabilité est très faible. Les dirigeants accordent une confiance mesurée aux subordonnés.

## **3. Style démocratique**

Les dirigeants consultent les subordonnés pour essayer de les impliquer sans leur donner une réelle influence. La communication est ascendante et descendante. Un certain esprit d'équipe voire une motivation peut se développer.

## **4. Style participatif**

Les groupements prennent des décisions avec le manager. La communication est réelle dans les deux sens. La décentralisation est forte. Une motivation importante et un engagement personnel se développent.

# **IV. La communication interne**

## **1. Définition**

La communication interne désigne l'ensemble des actions d'échanges d'information au sein de l'entreprise.

La communication peut être descendante ou ascendante.

## **2. Moyens**

Parmi les moyens utilisés dans la communication interne, on distingue :

- ❖ La boîte à idées ;
- ❖ Le journal d'entreprise ;
- ❖ L'intranet ;
- ❖ Réunions avec les représentants des salariés ;
- ❖ Les médias.

## **3. Rôles de la communication interne**

### **a. Rôle informatif**

La communication interne a pour objectif de communiquer aux salariés toutes les informations concernant l'entreprise :

- Ses résultats financiers ;
- Son fonctionnement ;
- Ses stratégies
- L'organisation des activités ;
- Ses partenariats.

### **b. Rôle social**

La communication interne favorise le sentiment d'appartenance et la motivation de chacun. Elle permet d'améliorer les relations humaines et le climat social dans l'entreprise. Elle permet aussi d'impliquer le personnel, de le considérer et de l'adhérer au projet d'entreprise (orientations stratégiques).

# **V. Les relations professionnelles**

## **1. Les instances de représentation du personnel**

### **a. Comité d'entreprise**

#### **❖ Composition**

Il concerne les entreprises qui emploient au moins 50 salariés. Il est composé de l'employeur, des délégués de personnel et des délégués syndicaux.

#### **❖ Rôles**

C'est une instance d'information et de concertation sur les problèmes économiques et sociaux de l'entreprise. Il gère les œuvres sociales en faveur des salariés.

### **b. Délégués du personnel**

#### **❖ Composition**

Ils concernent les entreprises employant au moins 10 salariés. Ils sont élus par le personnel via des élections organisées dans l'entreprise.

#### **❖ Rôles**

Ils expriment les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'hygiène, à la sécurité, à l'application du code de travail.

### **c. Section syndicale d'entreprise**

#### **❖ Composition**

Elle est composée des délégués syndicaux désignés par les syndicats.

#### **❖ Rôles**

- Exprimer les revendications ;
- Conduire des négociations avec l'employeur ;
- Signer les conventions collectives (convention collective : accord conclu entre un employeur ou un groupement d'employeurs et une ou plusieurs organisations syndicales de salariés en vue de fixer les conditions minimales de travail).

## **2. Les conflits sociaux et les négociations**

### **a. Types de conflits**

Types de conflits	Niveau	Nature	Moyens d'actions
Conflits individuels	Entre un salarié et son supérieur hiérarchique ou avec la direction générale	Ils sont aux modalités d'exécution du contrat de travail	Recours à la hiérarchie Recours à l'inspecteur du travail Recours à la justice
Conflits collectifs	Entre la hiérarchie ou la direction générale et un groupe de salariés ou tout le personnel de l'entreprise	Réclamations ou revendications relatives aux salaires, aux conditions de travail, etc.	La grève Occupation des lieux Tous les moyens d'actions des syndicats

### **b. Modes de résolution**

#### **→ Cas des conflits individuels**

- Sanctions hiérarchiques ;
- Intervention de l'inspection du travail ;
- Recours à la justice.

#### **→ Cas des conflits collectifs**

- **Négociations collectives** avec les représentants du personnel ;
- **La conciliation** : Elle porte le conflit devant une commission composée de salariés, employeurs et représentant de l'Etat ;
- **La médiation** : elle intervient en cas d'échec de la conciliation et consiste à demander à une personne neutre, compétente, de proposer une solution qui peut cependant être récusée (refusée) par les parties ;
- **L'arbitrage**, au contraire, confie à une personne choisie d'un commun accord par les parties le soin de proposer une solution qui s'impose à tous.