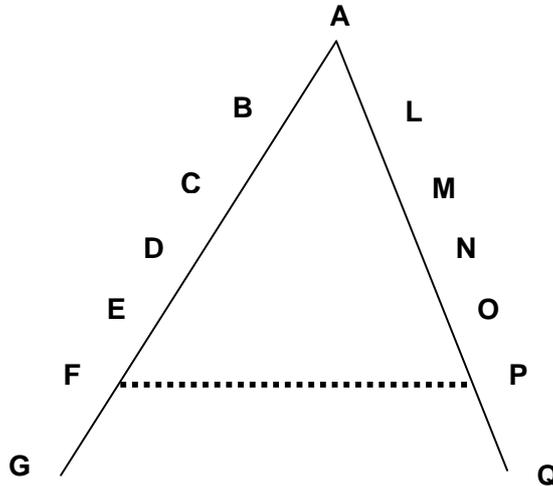


Corrigé indicatif Application du chapitre 8

Question 1

Commentez le schéma ci-après présenté par Henri Fayol dans *Principes généraux d'administration*.



Ce schéma fait état d'un des quatorze principes (ici celui de la hiérarchie) développé par Fayol. D'après Fayol, « la hiérarchie est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure, aux agents inférieurs ».

« La *voie hiérarchique* est le chemin que suivent en passant par tous les degrés de la hiérarchie, les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées. Ce chemin est imposé à la fois par le besoin d'une *transmission assurée* et par *l'unité de commandement*, mais n'est pas toujours le plus rapide ; Il est parfois même désastreusement long dans les très grandes entreprises, notamment dans l'Etat.

Or, il y a beaucoup d'opérations dont le succès repose sur une exécution rapide ; il faut donc pouvoir concilier le respect de la voie hiérarchique avec l'obligation d'aller vite.

On y parvient de la manière suivante :

Supposons qu'il s'agisse de mettre en rapport le service **F** avec le service **P** dans une entreprise dont la hiérarchie est représentée par l'échelle double **G - A - Q**.

En suivant la voie hiérarchique il faudra gravir l'échelle de F en A, puis descendre de A en P en s'arrêtant à chaque échelon, remonter ensuite de P en A et redescendre de A en F pour revenir au point de départ.

Il est évidemment plus simple et plus rapide d'aller directement de F en P en prenant la *passerelle* F - P. Et c'est ce que l'on fait le plus souvent. Le principe hiérarchique sera sauvegardé si les chefs E et O ont autorisé leurs agents respectifs F et P à entrer en relations directes et la situation sera tout à fait régularisée si F et P renseignent immédiatement leurs chefs respectifs sur ce qu'ils ont fait d'un commun accord.

Tant que F et P restent d'accord et que leurs opérations sont approuvées par leurs chefs directs, les relations directes peuvent se poursuivre ; dès que l'accord disparaît ou que l'approbation des chefs manque, les relations directes cessent et la voie hiérarchique est immédiatement rétablie.

Tel est le régime de fait que l'on peut constater dans la grande majorité des affaires. Il comporte l'habitude d'une certaine initiative à tous les degrés de l'échelle.

L'emploi de la *passerelle* est simple, rapide, sûr ; il permet aux deux agents F et P de traiter, en une séance, en quelques heures, telle question qui, par la voie hiérarchique, subirait vingt

transmissions, dérangera beaucoup de monde, entraînera une énorme paperasserie, fera perdre des semaines ou des mois pour arriver à une solution généralement moins bonne que celle qu'on aurait obtenue en mettant directement en contact F et P. »

Question 2

En vous appuyant sur les éléments du cours, **énumérez** les principes des « modèles simplifiés » des chercheurs comme A. Maslow, D. McGregor et F. Herzberg.

Le concept de motivation sert à traduire les aspects dynamiques de la conduite humaine. Il explique les liens entre l'activation de l'énergie interne et son orientation vers des buts particuliers. L'homme agit selon des directions qu'on peut interpréter de façon causale ou projective. Dans le premier sens, la motivation est le fruit de déterminations plus ou moins conscientes. Dans le second, elle mobilise le sujet vers des finalités construites à partir de ses représentations et des enjeux qu'il y voit pour lui-même. Les deux façons de voir sont complémentaires.

Maslow est le plus célèbre théoricien de ce courant. Selon lui, le comportement d'un individu s'explique par la recherche de son équilibre interne et par ses motivations. Celles-ci dépendent directement de ses besoins essentiels et non encore satisfaits. Sa « pyramide des besoins » (1954) hiérarchise les besoins humains: besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'intégration, besoins d'estime, besoins d'accomplissement. Tous ces besoins existent en l'homme mais chacun ne peut vraiment être satisfait que si les besoins antérieurs l'ont été. Maslow veut montrer que lorsque les besoins fondamentaux de l'individu sont assouvis, il aspire à des besoins moins fondamentaux.

Transposée à la vie professionnelle, cette pyramide hiérarchise :

- les besoins matériels: rémunération, conditions d'engagement (durée du travail, congés.. .), postes de travail, conditions physiques du travail (bruit...) pauses, restauration, transports, formation de base,
 - les besoins de sécurité : garantie d'emploi, prévention des accidents, conditions de sécurité physique, protection sociale et syndicale, assurances sociales et services sociaux,
 - les besoins sociaux : accueil, intégration, information, communication
 - les besoins d'estime: rôle, description de fonction, formation, plan de promotion, système d'appréciation (à l'embauche, dans la carrière)
- les besoins d'accomplissement: formation continue, plan de carrière, participation aux décisions et responsabilités (participation fonctionnelle), participation aux institutions (participation sociale), participation aux résultats (participation financière), politique de l'entreprise.

Le travail doit non seulement satisfaire des besoins matériels mais aussi les besoins d'autonomie et de réalisation de soi. Pour cela l'entreprise doit chercher à s'adapter de façon permanente à la dynamique évolutive des motivations et des attentes des groupes et des hommes au travail. Maslow a amené les dirigeants à comprendre qu'ils doivent faire naître chez les salariés le désir de participer, de s'intégrer dans l'organisation. Sa théorie intéresse beaucoup les chefs d'entreprise, les responsables, les dirigeants car elle insiste sur l'accomplissement des possibilités individuelles à travers la prise de responsabilité, l'innovation, la créativité. Or ces concepts sont largement répandus aujourd'hui dans les organisations, tant dans leurs discours que dans leurs pratiques.

Les théories X et Y de Mac Gregor (1906-1964) sont apparues vers 1940-1950 et se sont largement développées ensuite. Simples et percutantes, elles sont bien connues des responsables d'entreprise.

Les dirigeants s'appuient dans leur gestion des hommes sur des présupposés implicites concernant les motivations de l'homme au travail. Ces présupposés sont contenus dans **la théorie X**. Le salarié, l'individu moyen est présenté selon les quatre affirmations suivantes :

- il éprouve une aversion innée pour le travail et fait tout pour l'éviter,

- il désire fuir les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout,
- il doit en conséquence être contraint, contrôlé, dirigé tant dans son travail que hors du travail,
- il a pour seule motivation l'argent. Il en exige de plus en plus. Il craint les sanctions.

S'appuyant sur un tel ensemble d'hypothèses, les dirigeants adoptent un comportement organisationnel correctif afin d'amener l'individu à travailler. A la pratique du chronométrage, des systèmes de notation, d'imposition de normes et de quotas est associée la politique de la carotte (l'argent) et du bâton (les sanctions). L'individu est ainsi enfermé dans un cadre strict et contraignant, d'objectifs simples mais limités, ne lui laissant aucune initiative. Il en résulte un travailleur peu intéressé par son travail, ne souhaitant pas s'investir, développant des contre-mesures pour contourner les contraintes, recherchant uniquement à atteindre ses objectifs personnels. C'est alors tout un potentiel que représentent les ressources humaines qui n'est pas utilisé dans la recherche des objectifs de l'organisation.

Or, le travailleur peut au contraire être perçu de façon beaucoup plus positive. **La théorie Y** va y concourir.

- La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos.
- La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses, pas nécessairement monétaires, associées à leur réalisation.
- L'homme est perfectible et capable de s'autocontrôler.
- Des ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.

L'application de ces principes doit conduire les dirigeants à faire confiance à leur personnel, à le faire participer, à négocier les objectifs. En déléguant, ils utilisent toutes les compétences disponibles. Ils favorisent l'expression des besoins supérieurs de la pyramide de Maslow et permettent aux salariés d'atteindre les objectifs de l'organisation tout en cherchant la réalisation de leurs objectifs personnels.

Si la théorie X est caricaturale de la théorie classique de l'organisation du travail, elle constitue une justification à une mauvaise gestion humaine ; les chefs d'entreprise se retranchent derrière la mauvaise nature de l'homme. **Si l'on admet la théorie Y**, les limites de la participation des hommes dans l'entreprise proviennent des limites des dirigeants dans leur capacité à imaginer autre chose. Elle peut alors modifier quelques actes essentiels de gestion des hommes. Mac Gregor reconnaît que les moyens anciens sont revus et repensés pour fonder la théorie Y.

La théorie bi-factorielle de Herzberg

Cette théorie part du constat que les réponses sont réellement différentes selon que l'on demande aux individus ce qui cause leur satisfaction ou leur insatisfaction au travail. Par ailleurs la méthode employée dans l'interview traditionnelle amène à poser des questions trop générales auxquelles les réponses faites reflètent surtout l'influence des valeurs reçues dans l'environnement social des personnes interrogées (par exemple je dirai que j'aime mon travail si avoir un travail intéressant est perçu comme valorisant par mon entourage).

Une analyse plus poussée et d'autres expériences amènent à formuler la théorie suivante : certains facteurs sont des facteurs de motivation, c'est-à-dire que ce sont des facteurs qui amènent la satisfaction dans le travail. Ce sont la réalisation de soi, la reconnaissance du travail, le travail en soi-même, son contenu, les responsabilités et les opportunités d'avancement.

D'autres facteurs, dits facteurs d'hygiène peuvent créer la non satisfaction dans le travail. Il s'agit des conditions de travail, de la politique de l'entreprise et de son système administratif, des relations interpersonnelles entre salariés, du salaire et du système de supervision. Donc les deux sentiments satisfaction et non satisfaction ne sont pas opposés.

En d'autres termes, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve de non satisfaction mais ils ne seront pas motivés. A l'inverse, ils seront non satisfaits, indépendamment de leur motivation, si les facteurs d'hygiène, qui créent la non

satisfaction dans le travail, présentent de mauvaises conditions.

L'impact essentiel des travaux d'Herzberg va se faire sur les organisations à travers le mouvement pour l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Il tire en effet comme conclusion de sa théorie que la direction doit, individuellement, élargir et enrichir le travail de chacun. Le mouvement connaît son apogée dans les années 1970 et il a laissé des traces durables.