

Le mouvement des relations humaines (ou l'approche compréhensive des relations humaines) est née dans les années 30 en réaction à la conception trop formelle et mécaniste des organisations réduisant la motivation des ouvriers aux gains pécuniaires (monnaie) et à la nature humaine du travail ainsi que les aspirations des travailleurs à la vie sociale entre les membres de l'organisation pour atteindre des objectifs.

Avec cette approche on va assister à **l'intégration** du comportement humain dans l'analyse des organisations et l'explication de leur rendement en s'intéressant aux aspects psychologiques et à la vie sociale des individus au sein de l'organisation.

L'univers ainsi du scientisme mécaniste va laisser la place à l'étude des relations humaines (psychologies et psychosociologie) mais la préoccupation reste toujours la même : **Comment améliorer la productivité de l'entreprise ?**

Les travaux qui ont donné naissance à ce mouvement sont effectués de 1927 à 1932 à l'usine de Western Electric, à Hawthorne. Les recherches sur les relations humaines se sont multipliées à partir de l'après-guerre. Lendemain de la Seconde Guerre mondiale que les relations humaines sont devenues objet d'enseignement et de formation. Il est impossible de résumer l'ensemble des résultats obtenus par ces recherches. On se limitera à l'étude **des motivations et liaisons entre les conditions de travail et la productivité.**

Sans chercher à être exhaustif, nous ne présenterons que les principales conclusions qu'ont prises les recherches.

5 principaux auteurs dans l'école des relations humaines :

Elton Mayo (1880 - 1949) par ses expériences à la Western Electric, il a montré que la productivité n'est pas uniquement liée aux conditions de travail, mais qu'elle est aussi influencée par les relations humaines.

Douglas Mac Gregor (1906-1964) analyse le comportement et aboutit à deux théories : X avec un individu passif au 1 s'implique dans son travail si on lui a confié des responsabilités

Kurt LEWIN (1890-1974) a mis en évidence 3 types de « leadership »

Leadership permissif, leadership autoritaire, leadership démocratique. On a constaté qu'un commandement démocratique est plus motivant.

Ces auteurs sont en réalité les précurseurs de ce qui sera plus tard la **gestion des ressources humaines (GRH)**.

I- MAYO, PERE DES "RELATIONS HUMAINES" HAWTHORNE

Elton Mayo (1880-1949) est né en Australie, il s'est établi en 1919 aux Etats-Unis et devient professeur de psychologie et fondateur de la psychosociologie.

Partie d'expériences ayant pour objectif de tester les hypothèses de Taylor, les recherches susceptibles d'améliorer la productivité du personnel d'usine ont abouti à la mise en évidence des relations entre les comportements du groupe (**importance du facteur humain**).

La conclusion fondamentale tirée des recherches de Mayo est que les conditions matérielles de travail ont moins d'influence sur la Productivité que le **sentiment d'appartenance** à une équipe de travail et d'être partie prenante de la direction.

A- Les expériences Hawthorne

Les expériences ont été menées par Elton Mayo et ses collaborateurs entre 1927 et 1932 à Hawthorne (Etats-Unis) dans une usine appelée Western Electric.

Pour comprendre ce que c'était passé, une autre expérience a été menée avec un groupe d'ouvriers **volontaires**.

Expérience : porte sur un groupe d'ouvriers volontaires.

Dans un premier temps, on a amélioré leur condition (diminution des horaires de production, durée des pauses, augmentation de productivité).

- Dans une deuxième phase, on supprime les améliorations (pauses....) —> la productivité continue d'augmenter sans une fatigue significative

Résultat : quelque soit le changement, la productivité continue d'augmenter (quel que soit le sens de changement).

B- Les conclusions tirées de l'expérience

Elles sont généralement connues sous le titre de "l'effet Hawthorne" ou elles ont été mises en évidence.

En fait, il y a au moins deux effets Hawthorne:

- Le premier est que la simple connaissance par les employés qu'ils sont observés a entraîné une modification de leur comportement. Le fait que **l'intérêt de** la direction pour ces employés qui augmente. C'est une réaction positive de leur part du fait qu'ils sont observés et cela sans aucune relation avec les conditions matérielles ou les conditions physiques de leur travail, puisque la productivité augmente, que l'on baisse ou que l'on augmente la lumière, que l'on diminue la durée des pauses, etc..

- Le deuxième effet Hawthorne prend sa source dans **l'influence des relations interpersonnelles à l'intérieur du groupe sur le comportement**.

production : produire selon le rythme des autres membres (c'est-à-dire les ouvriers qui produisent sont sanctionnés par des rappels à l'ordre les ouvriers qui produisent trop vite ("casseur de cadence") ou ceux qui produisent toujours moins vite ("un profiteur"). Donc, l'organisation formelle est sans influence sur l'organisation informelle.

Conclusion

De toutes ces expériences Mayo a montré qu'à côté de la logique (rationnelle) il existe une logique « de sentiment » (les relations affectives).

Equilibre à trouver entre les deux : tout comportement a une dimension affective, donc trouver des régulateurs. L'entreprise est un système complexe (formel) et affectif (informel) (influence mutuelles).

Définitions

L'organisation formelle (ou structure formelle) (l'organisation formelle est définie par les relations hiérarchiques, des formes standards de travail, l'organigramme qui établit des modes de relations entre les membres de l'organisation afin d'atteindre des objectifs de production ; l'organisation formelle est prescriptive d'un processus décisionnel et est prescriptive).

La structure formelle ne renseigne que très partiellement sur ce qui se passe quotidiennement dans une organisation. Il y a en dehors de la structure formelle, la structure informelle,

L'organisation informelle (ou structure informelle) : c'est les relations non "officielles" qui ne sont pas nécessairement représentées dans l'organigramme mais -qui existent quand même. L'organisation informelle est basée sur la logique de sentiment (les relations interpersonnelles et la coopération pour la productivité).

II. KURT LEWIN ET LA DYNAMIQUE DU GROUPE

Le style laisser-faire : le leader apporte seulement ses conseils, il ne manifeste que très peu d'implication et participe au strict minimum au travail du groupe.

B- Expérience sur le leadership et la dynamique de groupe

L'expérience a porté sur 4 groupes d'enfants auxquels on a demandé de confectionner des masques. Ces 4 groupes ont été mis en condition et ont tour à tour été soumis aux 3 styles de leadership.

Résultat :

- Sous le style démocratique : le groupe est chaleureux, coopératif, l'indépendance est respectée.

La qualité de la production est meilleure (mais pas la quantité).

- Sous le style autoritaire : la quantité de production est élevée. Pour autant, la pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de confiance, ce qui se traduit parfois par des actes de défiance envers le leader, avec des conséquences en particulier sur l'ambiance de travail.

- Sous le style laissez-faire : les groupes d'enfants n'ont pas de résultats satisfaisants, degrés faibles de coopération, production faible (qualitativement).

C- Conclusion tirée de l'expérience

Les recherches de K. Lewin montrent la supériorité d'un leadership démocratique, fondée sur des méthodes semi-directives (autoritaire et le « laisser-faire »). Néanmoins, ces travaux soulignent les conditions nécessaires à la mise en place du **style démocratique** : **le dialogue, la confiance dans les relations entre membres du groupe, la responsabilisation** ainsi que de la logique de responsabilisation.

- premier postulat : les individus doivent être contraints, cont
- sanctions afin de fournir un effort suffisant pour la production
- deuxième postulats : l'individu moyen a peu d'ambition, pr
- la responsabilité et recherche la sécurité avant tout ;
- quatrième postulat : le travail est pénible par nature, ce qu
- et une supervision permanente des individus.

Dans les organisations basées sur ces postulats, les réco

plus souvent économiques (financiers) et le travail est le p

diverses satisfactions.

B- La théorie Y

La théorie Y avancé par Mac Gregor présente les postulats s

- le travail manuel et intellectuel sont naturels à l'homme que
- si l'homme adhère aux objectifs de l'organisation, alors il pe
- la récompense financière, mais aussi la satisfaction des bes
- et d'accomplissement, font partie des récompenses associés
- ;
- l'individu moyen est disposé dans certaines conditions
- chercher des responsabilités,
- la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au servic
- largement répandue parmi les hommes ;
- dans beaucoup de condition de travail, les possibilités inte
- sont largement inutilisées.

Pour Mac Gregor, ces deux approches induisent deux s

management différenciés. Il développe fa thèse suivant laq

style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la i

reposent sur des motivations plus profondes. En effet

management permet d'intégrer les buts de l'individu

travers un mode de management participatif.

Le Direction Des Objectifs (DDO) et le management participatif

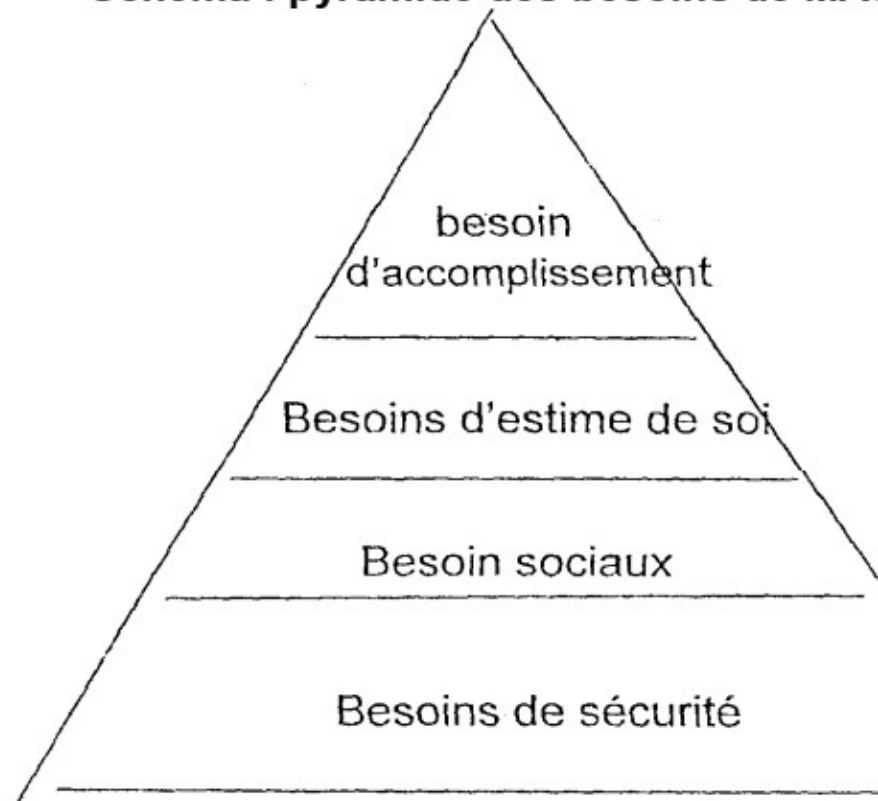
physiologique et instinctive mais aussi culturelle et sociale.
des motivations qui, poussent l'individu à agir.

Maslow pose alors deux postulats ;

1- Tout d'abord l'homme exprime ces besoins selon ce
possible de classer dans une pyramide en cinq niveaux (de b

- | | |
|----------------------------------|---------|
| 1- les besoins physiologiques | besoins |
| 2- les besoins de sécurité | |
| 3- les besoins sociaux | besoins |
| 4- les besoins de reconnaissance | |
| 5- les besoins d'accomplissement | |

Schéma : pyramide des besoins de MASLOW



3ème niveau : besoins de contacts sociaux. Ils consistent en besoins d'appartenance, de participation et d'intégration dans un groupe. On se pose le problème de l'efficacité de la communication (pour cela il doit y avoir information et l'homme doit être formé pour la communication).

4ème niveau : besoins d'estime ou de reconnaissance (besoin d'être respecté, d'être aimé, d'être apprécié par les autres, confiance, autonomie, etc.).

5ème niveau : besoins d'accomplissement ou personnels (au sommet de l'échelle des besoins humains). L'individu sera motivé par un désir de réalisation de ses aspirations personnelles (être heureux dans son travail, perfectionnement, réalisation, développement personnel.....). En d'autres termes, ces besoins consistent à développer ses propres capacités créatrices que ce soit intellectuellement, politiquement, etc....

2- Le second postulat est qu'un besoin N+1 ne contribue à motiver l'individu qu'à condition que les besoins N d'un niveau inférieur soient préalablement satisfaits.

Autrement dit, lorsqu'un besoin d'un rang déterminé est satisfait, il se produit rapidement un phénomène de saturation, de démotivation et de désintérêt pour la satisfaction de ce besoin et une motivation forte pour le besoin de rang supérieur. Par exemple, le besoin de sécurité personnelle, si et seulement si, le besoin physiologique est satisfait.

Les travaux de Maslow concernant la motivation ont remis en question le mécanisme de l'homme de l'école classique selon laquelle l'homme est motivé par l'argent.

V- FREDERICK HERZBERG ET LA THEORIE BI FACTORIELLE

- la réalisation de soi ;
- la considération, la reconnaissance ;
- l'intérêt au travail, son contenu
- les responsabilités, l'autonomie
- les possibilités de promotion et de développement.

Ce sont des facteurs liés au **contenu de travail**. Ils constituent la motivation intrinsèque au travail. Ils sont appréhendés selon Herzberg comme la **motivation de l'homme au travail**.

2- Les facteurs d'insatisfaction

Ils sont liés aux éléments suivants :

- la politique de personnel ;
- la politique de l'entreprise et son système de gestion ;
- le système de supervision ;
- les relations interpersonnelles entre salariés ;
- les conditions de travail et le salaire.

Il s'agit des facteurs d'ambiance, liés au **contexte, à l'environnement**, constituent la relation homme/ milieu de travail : les conditions de travail, la stabilité d'emploi, le règlement de l'entreprise, la rémunération. Herzberg les appelle les facteurs « d'hygiène » ou de « maintenance » (ils servent les besoins économiques ou vitaux).

En faisant un rapprochement entre la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow et la théorie de F.Herzberg, nous dirons que les facteurs d'hygiène correspondent aux besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance. Les facteurs de motivation correspondent aux besoins supérieurs : estime de soi et l'accomplissement de soi.

F.Herzberg a étudié les degrés de satisfaction :

Les facteurs de progrès et d'action du manager doivent éliminer les facteurs de satisfaction, qui ne comportent pas de lien

Suivant la théorie de Herzberg, les facteurs d'insatisfaction éliminés, mais leur élimination ne stimule pas les individus ; de créer un environnement favorable (par exemple ; des p conditionnée) pour motiver les individus. **C'est les facteurs sont source de la motivation des salariés.**

Il faut rendre le travail intéressant (qu'il ait un sens pour l'individu) au lieu de rationaliser et de simplifier le travail, en réduisant son la parcellisation des tâches comme on procède traditionnellement pour la productivité, il faut au contraire **enrichir, élargir le travail** (variables de motivation (confiance, communication, autonomie, participation)).

Les sentiments de frustration envers l'entreprise et les dysfonctionnements découlent sont donc dus essentiellement à l'absence de facteurs **de motivation** par la direction.

Herzberg a été à la base de l'élargissement et de l'enrichissement que de la direction participative par objectifs (DPPO). Ce qui donne au travailleur plus de liberté et de responsabilité, il doit non seulement élargir les tâches, même étendu, mais également les préparer et les contrôler.

L'élargissement des tâches : on doit confier au travailleur une tâche complexe (regroupant plusieurs opérations) en ajoutant des tâches d'exécution, de manière à augmenter le "temps de cycle" (le temps qui s'écoule entre deux tâches identiques). Le travail est élargi. Il s'agit donc d'un recule horizontal (c'est-à-dire en conservant les individus situés au même niveau hiérarchique) de la spécialisation considérée jugée excessive. Un tel regroupement en ensemble homogène permet de redonner un certain sens au travail en lui-même.

dans l'organisation tels le comportement des hommes au travail, les relations au sein du groupe et entre les groupes, et l'influence des conditions de travail. En introduisant des concepts comme les besoins, la motivation, l'autonomie et la responsabilisation des individus, bref tout cela, on met en évidence **des relations informelles** qui entourent les structures formelles.

Il est effectivement impossible de comprendre une organisation en analysant seule la structure formelle, car **la structure informelle, les relations et entre les groupes** jouent un rôle essentiel dans la circulation de l'information et la performance de l'entreprise.

Bien que l'école des relations humaines a le mérite d'avoir introduit ces concepts, plusieurs critiques sont faites dont les plus importantes sont :

- **Sur le plan pratique** : les critiques sont portées essentiellement sur son aspect **opérationnelle**. On a peu de preuves empiriques non contrôlées de l'efficacité de cette approche.

- **Sur le plan théorique** : on reproche une analyse de l'organisation trop centrée sur les **relations entre individu et entre groupes plutôt qu'une analyse globale**; c'est à dire qu'elles font appel à l'individu, à sa psychologie, à son comportement au travail, sans prendre en considération l'influence sur l'organisation des variables organisationnelles internes (la technologie et l'organisation) et des variables sociologiques (culture, partis politiques, syndicats.....). Ainsi **la dimension sociologique** n'est pas prise en compte.

- **Sur le plan idéologique** : l'école des relations humaines a rompu la coupure avec la pensée classique, en contribuant à une nouvelle vision de l'organisation, elle a cependant été impossible de prendre en compte le fonctionnement de l'organisation taylorienne, notamment le travail (la hiérarchie) : la direction (les dirigeants) est réputée "logique", alors que les ouvriers seraient guidés par leur émotion.

Conformément à cette conception, l'école des relations humaines a

CONCLUSION

Les différences fondamentales qui séparent l'école des relations classiques portent sur les points suivants (voir tableau ci-dessous)

- a- la décision est décentralisée
- b- l'étude porte sur **des groupes** et non sur des individus.
- c- La force d'intégration repose sur **la confiance** plutôt que sur la coercition
- d- Le superviseur est un agent de **communication** interne et non le représentant de l'autorité.
- e- L'accent porte davantage sur la **responsabilité** que sur le contrôle

	Ecole Classique	
Décision	centralisée	d
Unité de base de	individu	g
structure	formelle	e
Force d'intégration	autorité	c
Fonction supérieur	Représentant de l'autorité	A
Attitude vis à vis du	Contrôle extérieur	R

