

L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

INTRODUCTION

I/ ORIGINES ET FONDEMENTS DU COURANT DES RELATIONS HUMAINES

II/ LE DEVELOPPEMENT DU COURANT DES RELATIONS HUMAINES

III/ LES CONCEPTS COMMUNS AUX ACTEURS DE L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

IV/ LES ACTIONS RECOMMANDÉES PAR L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

CONCLUSION



INTRODUCTION

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise, la complexité, l'incertitude, les progrès technologiques ont conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à l'organisation de la production. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations. C'est ainsi dès la révolution industrielle des auteurs vont essayer de rationaliser la production au sein des entreprises, ils ont posé les bases de la science des organisations, la manière de gérer les organisations vu le contexte qui prévoyait en ce moment. Mais cette manière de penser va connaître ses limites au lendemain des années 1929 avec la crise de surproduction car les théoriciens de ce modèle de gestion accordaient plus de crédibilité à la machine qu'à l'homme. Donc une nouvelle vision managériale de l'entreprise s'impose. C'est dans ce contexte que va naître le mouvement de l'école des relations humaines. Ce mouvement apparaît en contestation de l'approche classique de l'organisation et s'intéresse aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Au regard des enjeux sous-jacents, de cette nouvelle vision de l'entreprise on peut se demander :

Quelles sont ses origines et fondements ?

Comment cette nouvelle vision de l'entreprise s'est-elle développée ?

Quelles sont les réformes qu'elle a apportées ?

Est-elle une approche qui ne souffre d'aucune contestation ?

Au cours de notre analyse nous essayerons d'apporter des réponses à ces différentes questions soulevées ci-dessus.

I/ ORIGINES ET FONDEMENTS DU COURANT DES RELATIONS HUMAINES

L'école des relations humaines rassemble divers spécialistes des sciences humaines qui appliquent leurs connaissances à l'entreprise. Ces débuts datent des années 30. Cette école est fondée sur une approche expérimentale ou on tente d'atteindre une rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées. La première expérience date des années 1920. Elle a duré plusieurs années dans une entreprise de construction électrique.

Les enquêtes à la Western Electric sont célèbres non seulement parce qu'elles ont introduit une rupture avec le mode de raisonnement taylorien mais surtout parce qu'elles ont ouvert la voie à un renouvellement de la pensée sur les comportements humains en organisation. Les expériences reposent sur des protocoles expérimentaux faisant varier différents facteurs organisationnels ; avec un usage important de la technique des entretiens.

Il y a quatre moments importants :

- l'enquête sur l'amélioration de l'éclairage (1924-1927) ;
- l'enquête sur l'atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques (1927-1928) ;
- les entretiens menés par Whitehead de 1928 à 1931 ;
- l'enquête sur l'atelier expérimental de connexion de fils électriques (1931-1932).

A la suite de ces différentes enquêtes expérimentales, les responsables de la Western font alors appel à Elton MAYO (1880-1949) considéré comme le père de la psychologie sociale industrielle pour obtenir des explications. C'est ainsi que E.MAYO et ses collègues Roethlisberger et T.N. Whitehead resteront à la Western Electric pendant cinq ans, de 1927 à 1932. Ces chercheurs vont prendre la direction des opérations, alors que les principaux



résultats se dessinent déjà. Ils vont introduire des changements nouveaux, pas forcément favorables aux travailleurs. Ils vont accompagner ces tests d'entretien.

Les travaux d'Elton Mayo sont publiés en 1933 « The human Problems of an Industrial Civilization ». Les constats réguliers remettent en cause les postulats tayloriens :

- l'accroissement de la productivité semble lié à l'intérêt que l'on portait aux ouvrières ;
- la vie sociale dans le groupe commande les résultats plus que les normes formelles imposées ;
- les motivations de chacun ne sont pas que pécuniaires : il y a des préoccupations affectives.

L'école des relations humaines met aussi en exergue d'autres phénomènes que sont :

- les ouvriers ont montré que leur tâche ne s'arrêtait pas seulement à l'exécution de séquence en vue de réaliser une certaine production.
- Ils exprimaient le besoin d'un certain rattachement : il fallait que quelque chose leur appartienne, il fallait qu'ils se sentent attachés. Faute de quoi, ils accumulaient de la tension et de la fatigue.
- Il y a donc interdépendance entre les facteurs techniques et les facteurs humains : le facteur humain est primordial dans la compréhension du phénomène organisationnel.

Ce que les ouvrières ont exprimé, en particulier, dans les entretiens de Whitehead, c'est un besoin de reconnaissance : quels que soient les conditions du changement, elles ont adopté une même attitude pour conserver cet effet secondaire.

Les relations informelles ont leur importance dans les phénomènes organisationnels. Les groupes ne sont pas une simple somme d'individus interchangeables. Ils se définissent aussi par leurs relations informelles. Comme le dit Roethlisberger, « l'organisation d'une usine est plus que la somme d'une pluralité d'individus. C'est aussi une organisation sociale avec ses cadres, techniciens, contremaîtres, ouvriers et employés de bureau... ». La vie sociale ne s'arrête pas aux règles formelles définies par le « bureau des méthodes ». Elle est faite d'affinités, de rivalités, de jalousies, de conflits. Dans ces groupes, il existe des leaders, des exclus, des boucs émissaires. Ces groupes existent aussi du fait des normes qu'ils produisent. Les normes informelles de groupe influencent grandement les efforts individuels, ce qui explique les faibles écarts entre les individus. Ces résultats vont régulièrement apparaître régulièrement dans les recherches et publications postérieures. Le besoin social de reconnaissance est un facteur indirect mais important explicatif de la motivation, un point qui échappe au schéma taylorien. L'affect est propre à la vie des groupes, elle joue sur l'organisation. Le besoin d'appartenance est une variable fondamentale de la motivation et la recherche de satisfaction. La norme de production se plie en pratique aux normes collectives que le groupe se donne. Si les plus rapides freinent volontairement la production pour se mouler dans une norme collective, c'est sous la pression informelle de leur collègues : elles veulent appartenir au groupe, ce qui leur procure des satisfactions secondaires en terme de besoin de reconnaissance. Ainsi, l'école des relations humaines c'est une « théorie des besoins ». Le leadership a une influence sur les résultats d'une entreprise. Ainsi, de l'expérience du test room, il apparaît que le style de commandement de la supérieure hiérarchique a eu une influence sur les résultats des ouvrières plus celle-ci devenait libérale, se montrait à l'écoute, plus la productivité du groupe progressait. Moins les ouvrières ressentaient la pression de leur supérieures, mieux elles travaillaient. Le style de commandement a donc un effet sur le moral du groupe.



Les conclusions des expériences réalisées par Elton Mayo sont déterminantes. Au-delà de l'amélioration des conditions physiologiques de l'activité économique, la structure informelle psychosociologique et socio-affective du travail, fonde son efficacité sur les groupes informels ou prennent corps les problèmes de pouvoir et de domination. Ces conclusions vont amorcer le développement du mouvement des relations humaines.

II/ LE DEVELOPPEMENT DU COURANT DES RELATIONS HUMAINES

L'Ecole des Relations Humaines a connu dans son développement un ensemble de théoriciens qui vont essayer de montrer l'importance du capital humain dans l'entreprise, en effet « l'homme n'est pas seulement une main, mais, c'est aussi un cœur », d'où l'importance de l'affectivité. La conception de l'école des relations humaines, née à partir des expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric par E. Mayo et poursuivie par Lewin, Likert, Maslow, Herzberg, Mac Gregor, Chris Argyris et d'autres, ne nie pas l'efficacité de la perception mécaniste. Mais vont essayer de montrer l'importance du facteur humaine au sein de l'entreprise.

Les styles de commandement et la dynamique de groupe :

KURT LEWIN (1890 – 1947)

Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportements de groupe. Selon lui la dynamique de groupe s'applique en tant que procédure de changement. Il est plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément. Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude. Certaines fois il peut y avoir une opposition du groupe face au changement. Lewin constate trois modalités : **la normalisation, la conformité, l'innovation**. Il s'intéressa également aux styles de « leadership » et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement du groupe.

Il distingue ainsi:

- Le leadership autoritaire : se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée fait que les relations entre les différents membres et leur leader manquent de confiance et on peut noter des fois des actes de rébellion ou de défiance ;
- Le leadership démocratique : s'appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail;
- Le leadership du laisser-faire : ne s'implique pas dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'informations et de consignes de la part d'un leader peu impliqué.

Lewin conclut alors que le leadership démocratique était supérieur aux autres modes.



RENSIS LIKERT (1903 – 1981)

Psychologue et auteur américain, il a prolongé les travaux de MAYO et LEWIN en développant le principe de la relation intégré comme principe majeur d'organisation (théorie des années 50). Il a préconisé une organisation du travail par groupe, car il considérait que cela créait de meilleures relations entre chacun. Selon LIKERT, le principe de relations intégrées est un principe majeur de l'organisation: chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile. Il conclut que l'organisation par groupe devait être appliquée dans toute l'entreprise. Les enquêtes de LIKERT montrèrent aussi que le management se situe dans quatre catégories:

- Style autoritaire exploiteur : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.
- Style autoritaire paternaliste : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses.
- Style consultatif : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions,
- Style participatif qui repose sur trois éléments :
 - rapport de coopération entre les membres de l'organisation,
 - prise de décision et contrôle par les groupes,
 - la fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Likert a, ainsi, conseillé le chevauchement des groupes, pour réduire les distorsions dans le cheminement des informations et a préconisé le style de direction participative.

La théorie des besoins et des motivations :

ABRAHAM HARLOD MASLOW (1908 1970)

Maslow est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, il met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son activité professionnelle. Le besoin ne se définit pas seulement, comme dans le cas du schéma taylorien, par rapport au plaisir et au déplaisir. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine. Pour ce faire, Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés que sont :

- **besoins physiologiques**, primaires voire "animaux" de survie, tels que nourriture, eau, air, sommeil...
- **besoin de sécurité** physique; vêtements, toit, foyer...
- **Les besoins sociaux** ou de **reconnaissance**; l'humain au sein de ses semblables a besoin d'échanges et de savoir qu'il est utile, qu'il compte pour les autres.
- Le **besoin d'estime** est le besoin de signes d'appréciations positifs que les autres émettent vers lui.
- la **réalisation de soi** est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière "unique" au sein des autres. « Devenir de plus en plus ce qu'on est, devenir tout ce qu'on est capable d'être », affirmait Maslow pour caractériser ce besoin.





Sa pyramide des besoins bien qu'étant, hiérarchisé, un seul type de besoin est prédominant à un moment donné et relativise l'importance des autres.

DOUGLAS MC GREGOR (1906 – 1964)

Mc Gregor est un docteur en psychologie de l'Université de Harvard, Mc Gregor va plus loin que Maslow et élabore une véritable théorie de management, c'est-à-dire une manière de conduire les hommes. Celle-ci est publiée dans son ouvrage de référence paru en 1960 : « La dimension humaine de l'entreprise ». Il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représente les ressources humaines dans l'entreprise. Douglas Mc Gregor formula deux théories, issus d'observations empiriques, à l'intention des dirigeants. Il postule que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement des convictions de ses dirigeants sur la nature humaine et le comportement des hommes. Ainsi il oppose deux concepts de l'homme au travail :

La théorie X, elle repose sur trois hypothèses :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, l'effort, et fait tout pour l'éviter.
- A cause de l'hypothèse 1, il faut contrôler, diriger, contraindre, menacer et sanctionner.
- L'individu moyen préfère être dirigé, fuit les responsabilités, montre peu d'ambition, cherche la sécurité avant tout.

Ces convictions se fondent sur les modèles et la "*Rationalité limitée*" des dirigeants. A partir de ce diagnostic il propose de nouvelles hypothèses, de nouveaux postulats opposés à la théorie X

La théorie Y, En contrepoint de la théorie X, la théorie Y postule également que :

- L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.



- Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôle ni sanction.
- L'individu moyen placé dans les conditions adéquates apprend à rechercher les responsabilités.
- Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Selon Mc Gregor, le renversement des raisonnements devrait alimenter un système vertueux dans lequel la théorie Y fonde le système basé sur la confiance, la délégation et l'autocontrôle le système permet l'émergence de comportements individuels utilisant les degrés de liberté, se traduisant par une application au travail les individus prennent des initiatives et acceptent, voire recherchent les responsabilités ces constats renforcent les dirigeants dans leurs croyances et alimentent le système.

Donc pour Mc Gregor même si la théorie X nie l'existence d'un tel potentiel, la théorie Y donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain.

FREDERICK HERZBERG (1923 – 2000)

Professeur de psychologie industrielle, scientifique et praticien, Frederick Herzberg estime que l'organisation scientifique du travail conduit à un sous-emploi des ressources humaines en méconnaissant ses potentialités. Il met en place la théorie des deux facteurs qui stipule qu'il y a des facteurs représentant des pré-requis environnementaux qui n'apportent pas directement la motivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions (facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction)

Les facteurs d'hygiène :

- L'entreprise, sa politique et son administration,
- Le style de supervision des employés,
- Les conditions de travail,
- Les relations interpersonnelles,
- Salaire, statuts et sécurité (stabilité).

D'autre part, il y a des facteurs intrinsèques au travail et qui sont exclusivement motivants (facteurs de motivation ou de satisfaction)

Les facteurs de motivation :

- Besoin de s'accomplir
- Besoin d'effectuer un travail intéressant
- Besoin de responsabilité et d'initiative
- Besoin de progression et promotion



Herzberg recommande de donner aux employés de bonnes conditions "d'hygiène" puis d'enrichir leurs tâches, en supprimant certains contrôles, en introduisant des tâches plus complexes, en réduisant les strates hiérarchiques et en consentant responsabilité et initiatives aux niveaux inférieurs. Selon sa théorie les deux sentiments satisfaction et insatisfaction ne sont pas opposés. Cela signifie que la motivation ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. De même, si les facteurs de satisfaction dans le travail sont absents, les salariés ne feront pas preuve d'insatisfaction ou de mécontentement mais ne seront pas motivés.

CHRIS ARGYRIS (NE EN 1923)

Professeur à l'Université d'Harvard, Chris Argyris a porté ses travaux sur les relations entre individus et organisations et sur la gestion du changement. La théorie d'Argyris veut accroître les responsabilités du travailleur il considère que « La tâche de l'homme moderne est de se construire une liberté consistant à avoir plus de responsabilités » « Tout homme doit pouvoir donner un sens à sa vie ». Il pense qu'il faut modifier profondément la pratique directoriale si l'on veut permettre cette prise de responsabilités. Il faut que les dirigeants de l'organisation fassent un effort pour élargir les tâches de chacun des agents. Cet élargissement des tâches est nécessaire pour que les membres de l'organisation s'intéressent à son bon fonctionnement. Argyris recommande, pour atteindre cet objectif, la création de réunions de groupes, où les employés pourraient émettre un diagnostic sur la santé de l'entreprise. Car pour lui l'énergie humaine a pour principale composante l'énergie psychologique qui peut se développer sous la confiance et propose le concept de succès psychologiques.

III/ LES CONCEPTS COMMUNS AUX ACTEURS DE L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

Malgré les apports spécifiques à chaque auteur, il existe des traits communs. C'est pour cela que l'on parle de **l'Ecole des Relations Humaines**.

La productivité dépend de facteurs psychologiques :

Un salarié «heureux » travaille mieux. L'équilibre de l'individu dans le groupe, l'ambiance, le climat influe sur le moral des personnes et sur leur efficacité. Cet effet est sensible chez les ouvriers mais plus perceptible chez les employés et les cadres.

La vie au travail n'est pas isolée de la vie globale. Elle a une influence sur la vie au travail.

Pour obtenir une forte implication de ses salariés, l'entreprise s'occupe des conditions de vie de chacun de ses salariés.

La structure informelle :

Les chefs créent la structure formelle, mais il existe une structure informelle, cachée, non construite consciemment. Cette structure informelle a une influence sur l'entreprise. Les groupes de travail créent en leur sein un système social de relations interprofessionnelles puisque, par exemple, des leaders d'opinion apparaissent. Les groupes produisent ainsi des normes et des règles sociales informelles de comportement auxquelles l'ensemble des individus se conforme. L'identification de ces normes de comportement informelles indique



l'importance du facteur humain sur la production. En définitive cette organisation informelle mais active est une construction sociale puisqu'elle est le produit des relations entre les membres du groupe et du système industriel au sens large. Enfin, les chercheurs ont découvert la dimension idéologique à travers leurs expériences en observant que l'usine est un lieu d'idées, de croyances, de valeurs partagées qui s'expriment à travers des logiques d'action très différentes de celles des coûts ou de l'efficacité.

L'art de commander :

La relation hiérarchique est cruciale pour l'efficacité des subordonnés. Un chef peut briser l'ambiance de son service et l'empêcher de remplir sa mission. Ce sont les chefs qui ont de la mépris, voire de la haine, pour leurs collaborateurs, qui leur tendent des pièges, qui les harcèlent, qui les terrorisent, qui provoquent leur dépression psychologique. Techniquement, ces chefs peuvent supprimer de leurs subordonnés en leur donnant des ordres contradictoires. Cette incohérence entraîne un retrait psychologique par rapport aux missions. L'ancienne maxime des bidasses résume cet état d'esprit : « Attendre le contre ordre avant d'exécuter l'ordre ».

A l'inverse, tous les programmes liés à l'Ecole des Relations Humaines mettent l'accent sur la capacité de la ligne hiérarchique à commander en informant, en écoutant les besoins et initiatives de leurs collaborateurs.

Les apports de l'Ecole des Relations Humaines :

L'Ecole des Relations Humaines réintroduit les facteurs oubliés par Taylor sur les spécificités individuelles et relationnelles des personnes. Mais elle laisse l'entreprise s'organisée selon les principes des ingénieurs, principes tayloriens naturellement. Son influence a été forte comme un moyen de lutte contre les syndicats en anticipant les mécontentements.

Des ces concepts communs les théoriciens de cette école vont formuler un ensemble de recommandations afin de mener à bien les activités au sein de l'entreprise.

IV/ LES ACTIONS RECOMMANDÉES PAR L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

Cette école psychologique va élaborer un ensemble de recommandations destinées à l'ensemble des acteurs de l'organisation que sont :

- Former les chefs au commandement afin qu'ils puissent donner des ordres, savoir écouter leurs collaborateurs, apprendre les concepts psychologiques fondamentaux, les former à la discussion de groupe « Training groups, T-groups », renvoyer les chefs la perception de leurs subordonnés.
- Considérer les ouvriers dans leur vie globale en mettant à leur disposition des experts psychologiques, des assistantes sociales pour les écouter, créer des garderies d'enfants à bas âge, organiser des centres de vacances, organiser des loisirs culturels et sportifs, développer des œuvres sociales.
- Concevoir des postes de travail non tayloriens en élargissant le travail, l'enrichir, augmenter la polyvalence, créer des équipes autonomes, définir l'organisation avec les opérateurs.
- Améliorer l'information, la pédagogie, la présentation afin de lutter contre les éventuels conflits qui peuvent naître d'un manque d'information. Cette amélioration peut se faire en créant un journal d'entreprise, créer des lieux de discussion informelle (cafétéria, salles de repos, etc.), organiser des réunions d'informations.



- Créer un service fonctionnel des Relations Humaines : comme pour les tayloriens il faut créer un service fonctionnel pour prendre en charge tous les problèmes concrets détectés par la théorie. Ce service fonctionnel est la Direction des Ressources Humaines, ancien « service du personnel ».

Le mouvement des relations humaines apparaît donc comme un système de gestion social de l'entreprise qui va être le précurseur de ce que sera tardivement la gestion des ressources humaines. Cependant il faut noter que ce nouveau système n'apporte rien de nouveau quant à l'organisation scientifique du travail dans l'entreprise. De ce fait, ce mouvement, en se limitant à proposer de meilleures conditions de travail, une augmentation de salaire ou de meilleures relations d'ambiance, ne s'attaque pas aux problèmes fondamentaux de l'épanouissement au travail, à la structure de l'entreprise. Il ne remet pas fondamentalement en cause la prééminence de la Direction Générale (donc la division verticale du travail) et, n'est pas, en ce sens, une véritable contradiction du système taylorien.

CONCLUSION

En définitive, l'apport essentiel de l'Ecole des Relations Humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interprofessionnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail. Une telle organisation humaine renvoie à l'individu dans ses émotions, mais aussi au réseau complexe des relations entre individus et groupe dans l'usine. Cependant il faut noter que l'on ne peut pas réduire l'efficacité organisationnelle à un sous-produit de relations humaines ni éliminer l'affectivité en réduisant tous les comportements humains à un schéma mécaniste simple. Donc une juxtaposition des deux systèmes d'analyse est insuffisante et qu'une synthèse est indispensable. L'organisation n'est plus comme un ensemble de rouages s'engrenant mécaniquement les uns dans les autres, mais aussi un ensemble fluide correspondant à la résultante de tous les jeux multiples que jouent chaque acteur et chaque groupe d'acteurs.

