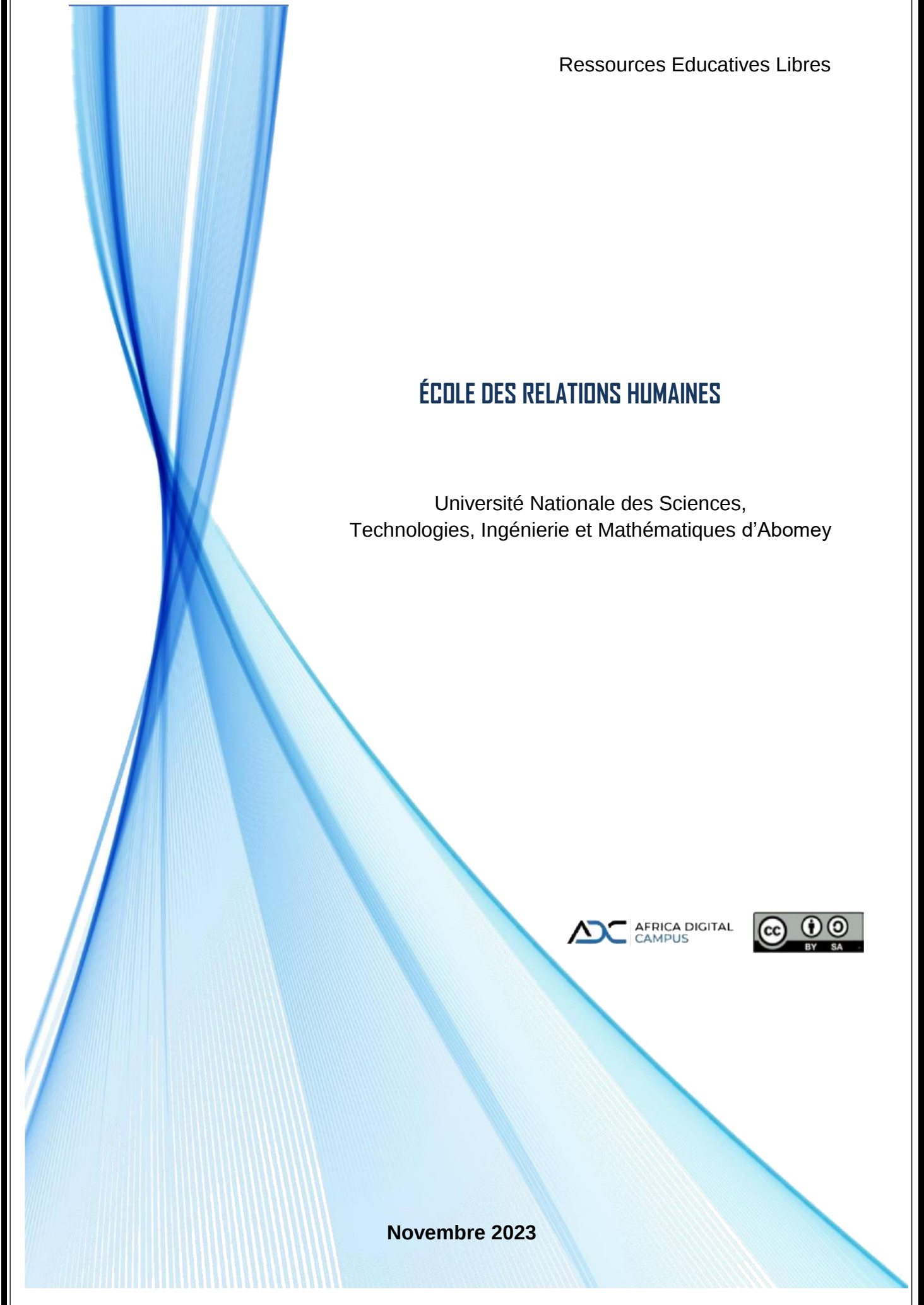




Ressources Educatives Libres

## ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Université Nationale des Sciences,  
Technologies, Ingénierie et Mathématiques d'Abomey



Novembre 2023

## SEQUENCE II : ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Cette Ecole, va être renseignée par quelques auteurs dont les réflexions abordent les facteurs sociaux et psychologiques des ouvriers ou des employés dans une sphère de travail. Alors il s'agit de : Elton Mayo, Chester Barnard, Kurt Town, Abraham H. Maslow, Douglas Mac Grégor et Frédérick Herzberg.

Alors l'avènement de cette Ecole des Relations Humaines est déjà évoqué par la pionnière. Mais Plane (2012) rapporte son introduction comme une réaction au modèle classique d'organisation du travail et de la production, qui est devenu une préoccupation, importante tout au long du XXème siècle. (Plane, 2012) et (Aïm, 2013) de préciser que : « *le taylorisme devient le symbole de la déshumanisation du travail et de l'aliénation ouvrière* » (Aïm, 2013, p.47). Cette déshumanisation sous-tend l'avènement des conflits sociaux. Plane, (2012) et Aïm (2013) à travers la littérature ont montré les mobiles de l'avènement de l'Ecole des Relations Humaines à l'aide des aspects psychosociologiques, de la vie des groupes humains. Cette école est fondée sur un courant qualitatif de pensée. Bien sûr, certains auteurs font référence à Elton Mayo comme l'initiateur. Mais en réalité, Follet en a déjà évoqué.

**Georges Elton Mayo**, a vu le jour en Australie et s'est établi en 1922 aux États Unis où il devient professeur de Psychologie Industrielle. Aux États -Unis, il a réalisé des recherches plus approfondies sur l'homme.

C'est sa recherche pendant cinq années à l'usine **Western Electric Hawthorne**. Elle a consisté à Mayo de s'intéresser aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences. La première série d'expériences : Études sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisée de 1924 à 1927 : Mayo et ses équipes partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est supposée causer une productivité accrue. Or, sur le terrain, ils aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que dans celui témoin (groupe travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière.

Il se révèle de l'analyse de ces résultats que d'autres facteurs interviennent dans l'explication de la productivité. L'auteur en est arrivé à déduire que la simple connaissance par un individu qu'il est sujet d'observation modifie son comportement. C'est ce qui a été "l'effet Hawthorne".

Quant à la seconde, réalisée entre 1927 et 1933, qui a pour but d'apprécier l'incidence de la fatigue sur la productivité. Alors, il s'est agi d'étudier le comportement d'un groupe de cinq ouvrières suite à différentes décisions (augmenter les salaires, accorder un temps de pause supérieur, accroître le temps de repos). Il est enregistré encore des performances qui continuent

de s'accroître même lorsqu'on réduit la rémunération des membres du groupe.

De l'analyse des matériaux enregistrés auprès des personnes approchées au sein des usines, il ressort que le mobile de l'explication de cette prouesse demeure dans les relations au sein de l'unité de travail. En conséquence, les ouvriers sont tout aussi motivés du fait de leur intégration et appartenance sociales. Ce qui justifie le besoin de relations et de coopération. C'est ce qui autorise Mayo de conclure que : ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement, mais il y a aussi des éléments de nature psychosociale. Il s'agit de:

- l'environnement social favorable : une bonne entente avec une cohésion du groupe,
- l'acceptation du travail par le groupe,
- bonnes relations avec l'encadrement,
- rémunérations non économiques : une valorisation du travail dans un contexte de reconnaissance avec une certaine satisfaction du travail bien fait.

C'est au terme de toutes ses expériences empiriques qu'il découvre l'importance fondamentale du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Il en vient à déduire l'influence des facteurs psychologiques et qu'il faut comprendre l'organisation comme un système social. La référence à Mayo pour la dimension humaine est aussi mentionnée par Plane quand il mentionne que : « ... *l'apport essentiel de l'école des relations humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interpersonnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail.* » (Plane, 2012, p.68)

Il y a plusieurs auteurs qui animent cette Ecole des Relations Humaines où en dehors de Mayo, il y a **Chester Barnard** (1886-1961), avec son innovation relative à l'entreprise comme mode de coordination.

Selon Aïm il faut garder de cet auteur que : « ... *Les organisations des entreprises sont par essence, des systèmes de coopération de l'activité humaine. Elles sont définies comme un système d'actions de deux ou plusieurs personnes consciemment coordonnées en vue de la réalisation d'un objectif commun.* » (Aïm, 2013, p.49). Il découle de l'analyse de sa conception d'une vie sociale au sein de l'Entreprise que les acteurs partagent un but commun dont l'issue constitue une des sources de motivation pour l'action de groupe.

Quant à **Kurt Lewin** d'évoquer les trois formes de leadership à partir desquelles, il a analysé le type d'influence sur le travail réalisé par un groupe de jeunes élèves. Au terme de son étude, il conclut que le style démocratique est mieux que les deux autres que sont le style autoritaire où le leader décide seul et le style permissif où le groupe est lié à lui-même. Alors qu'avec style

démocratique le leader est à l'écoute. Cette forme d'animation du groupe instaure un climat social de participation sans aucune crainte des représailles autoritaires qui vont étouffer des initiatives.

Il y a aussi **H. Maslow** avec la pyramide des besoins dont la classification est la suivante :

- 1- Besoins psychologiques ou besoins fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil)
- 2- Besoins de sécurité et de protection physiques (avoir un abri, un emploi)
- 3- Besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, être aimé, donner, recevoir...)
- 4- Besoins d'estime de soi (être utile, être reconnu, être valorisé, être respecté) 5- Besoins de réalisations de soi et d'accomplissement (être créatif)

Les deux premiers sont les besoins primaires et les trois derniers sont les besoins secondaires. Les besoins non satisfaits constituent une source de motivation, donc les besoins humains sont hiérarchisés. **Maslow** de par ses écrits, s'intéresse aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Dans ce contexte, la prise en compte de l'individu dans sa dimension sociale au sein de l'Entreprise intègre déjà les relations humaines.

En plus de Maslow qui a abordé les questions de motivation sur la base de la hiérarchisation des besoins de l'homme, il y a **Mac Gregor Douglas** (1906- 1964), qui est un psychologue ayant travaillé dans des entreprises où il devint professeur de technologie industrielle puis de management industriel. Il a rejeté la théorie classique des organisations sociales en montrant que le climat de confiance est une source de productivité chez l'employé. Sa réflexion scientifique a généré la théorie X et Y du management. Chacune d'elle se situe comme suit : l'une correspond à ce qu'il nomme "Théorie X" qui symbolise le management prôné par l'Ecole classique et l'autre appelée "Théorie Y" censée représenter l'Ecole des Relations Humaines.

Pour Aïm (2013) la théorie X est l'hypothèse pessimiste de l'être humain vis-à-vis du travail où Plane (2012) a notifié ses fondements, lesquels sont rapportés par chacun d'eux par le biais de leurs œuvres respectives (2012, 2013).

Pour Plane ,2012 ; la théorie X est très dominante aux États-Unis avec trois éléments clés, qui sont des hypothèses fondamentales. La direction gère la répartition des ressources de l'entreprise en personnel, capitaux, matières premières, technologies et définit une politique générale d'entreprise.

✓ Le rôle des dirigeants est d'orienter les efforts des salariées en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité. Les comportements des salariés doivent être régulièrement adaptés aux exigences de l'organisation et de son environnement.

✓ Enfin, la direction, à travers son mode de management, doit intervenir face à la passivité naturelle des salariés. Il s'agit de les récompenser justement et de les sanctionner pour éviter des comportements flegmatiques.

Les résultats qui découlent de ces trois hypothèses fondamentales sont aussi mentionnés par Aïm (2013).

✚ L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter, car il le trouve pénible.

✚ À cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, s'il l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

✚ L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

✚ Le salarié moyen est égoïste, égocentrique et indifférent quant à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement, intimement centré sur lui-même mais facile à tromper.

Alors, il conclut qu'avec cette théorie X qu'elle pousse le gestionnaire à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes.

La seconde théorie de Mac Gregor, est la théorie Y : hypothèse optimiste de l'être humain vis-à-vis du travail. Cette théorie Y est perçue par Plane comme une alternative managériale possible (Plane, 2012, p.75).

Les hypothèses de la théorie Y de Grégor sont les suivantes :

✚ L'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou le plaisir du repos. Le travail peut être source de satisfaction. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.

✚ Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile. L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.

✚ Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu.

✚ L'individu moyen peut apprendre dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités.

| <b>Théorie X</b>                                                                | <b>Théorie Y</b>                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail.                    | Le travail peut être source de satisfaction.                                                    |
| Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés menacés de sanctions. | L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.                |
| L'individu préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités.              | L'individu peut apprendre non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités. |

Finalement cette approche théorique de Gregor se focalise sur la confiance, ce qui est une source de motivation. Elle suscite l'adhésion des salariés au développement de l'Entreprise. Donc, c'est la théorie Y qui est la mieux concluante. Car selon son auteur, le gestionnaire sous l'angle de la "théorie Y" traite ses subalternes d'une manière démocratique.

Dans cette dimension des relations humaines, figure aussi l'auteur du modèle

« bifactoriel », qui n'est rien d'autre que **Frederick Herzberg** (1923-2000), c'est un psychologue clinicien. Il montre à travers ses travaux que les facteurs d'insatisfaction et de satisfaction ne sont pas les mêmes. C'est au terme des entretiens individuels réalisés sous forme de récits de vie qu'il a renseigné certains moments de bonheurs ou de frustrations à travers leurs trajectoires professionnelles.

La référence à Plane (2012) et Aïm (2013) favorise leur énumération dans une vision binaire.

#### **a) Les facteurs sources d'insatisfaction (facteurs extrinsèques).**

Ils sont appelés par l'auteur les facteurs d'hygiène, du fait de leur relation avec la bonne santé des relations humaines :

- Les conditions matérielles ;
- Le salaire ;
- Les relations entre les individus ;
- La stratégie ;
- L'encadrement;
- La sécurité de l'emploi ;
- L'organisation ;
- La gestion.

**b) Les facteurs sources de satisfactions (facteurs intrinsèques).**

L'auteur les désigne ainsi, car en les convoquant, ils provoquent des réactions de satisfaction.

On citera :

- La reconnaissance ;
- La considération ;
- L'estime des autres ;
- Les responsabilités ;
- L'intérêt porté au travail ;
- L'autonomie ;
- L'accomplissement ;
- La nature des tâches ;
- Les promotions ;
- Le développement personnel.

Après l'Ecole classique, c'est celle des relations humaines qui a relevé l'absence de la dimension humaine dans cette quête de maximisation de la production par ricochet du profit. Toutefois, un tableau comparatif se dégage au terme de leur analyse. Ainsi, Aïm (2013) nous permet d'avoir ledit tableau.

## Approche comparée

### École classique – École des relations humaines

|                                      |                                          |
|--------------------------------------|------------------------------------------|
| École classique                      | École des relations humaines             |
| 1900-1930                            | 1930-1960                                |
| Ingénieurs                           | Psychologues                             |
| Approche empirique                   | Approche qualitative                     |
| Approche rationnelle                 | Approche sociale                         |
| Relation fondée sur l'autorité       | Relation fondée sur la confiance         |
| Décisions centralisées               | Décisions décentralisées                 |
| Organisation ciblée sur l'individu   | Organisation ciblée sur le groupe        |
| Structure formelle                   | Structure informelle                     |
| Recours aux sciences mathématiques   | Recours aux sciences humaines            |
| Organiser pour produire efficacement | Humaniser l'organisation de l'entreprise |
| Organisation scientifique du travail | École des relations humaines             |
| Approche rationnelle                 | Approche sociale                         |

Source du tableau : (Aïm, 2013, p.62)