**INTRODUCTION**

En réaction à un modèle où la machine impose ses cadences de travail à l’homme et dans un contexte où le taylorisme devient le symbole de la déshumanisation du travail ce qui était à l’origine de graves conflits sociaux, Il se développera, à la fin des années 1930, à la lumière des progrès des sciences humaines et, en particulier, de la psychologie et de la sociologie qui permettent de mettre l’homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain -se développera- l’École des relations humaines.

Plusieurs facteurs ont favorisé l’apparition de cette école :

* L’évolution des techniques de production et les transformations qu’elle implique quant à la nature de travail donne naissance à l’ergonomie qui a pour finalité l’adaptation des conditions de travail à l’homme.
* La psychologie appliquée issue des travaux de Sigmund Freud fait ressortie l’importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité les facteurs physiologiques liés aux conditions de travail.
* La crise de 1929 est à l’origine d’un certain mouvement de contestation contre la pensée classique et son rationalisme.
* Entre 1920 et 1940, on a constaté dans les entreprises industrielles américaines une morosité croissante et généralisée. Ce climat s’est traduit par un taux d’absentéisme élevé, une rotation élevée de personnel et une productivité de plus en plus à la baisse.

**Elton Mayo**

**Elton Mayo** (1880-1949), psychologue et sociologue australien, est le fondateur du mouvement des relations humaines et l’un des pères de la sociologie du travail. Membre de la Harvard Fatigue Laboratory, ses recherches en psychologie le conduisent à mener des réflexions sur les relations existantes entre la productivité et le moral des employés, mais aussi sur les rapports humains à l’intérieur des groupes et entre les groupes eux-mêmes. On considère que le mouvement des relations humaines trouve son origine dans l’étude de sa célèbre enquête qu’il mena pendant cinq années à l’usine Western Electric de Hawthorne, une usine de fabrication de téléphones située près de Chicago.

**Les expériences de « Hawthorne »**: À la demande de la Western Electric, qui s’intéressait aux conséquences des effets de l’environnement sur la production ouvrière et, en particulier, de ceux de l’éclairage, Elton Mayo réalisa avec une équipe de chercheurs, de 1927 à 1932, une série de travaux au sein de leurs ateliers de Hawthorne où des ouvrières étaient chargées de tâches d’assemblage. Partant de l’hypothèse taylorienne qu’il existe un lien entre la productivité et les conditions matérielles de travail, Mayo découvre, après des travaux qui ont nécessité de longues recherches, de nombreuses observations et des centaines d’entretiens, l’importance fondamentale du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

* La première série d’expérience

Il a constitué deux groupes, dont : – l’un a bénéficié d’une amélioration de l’intensité de l’éclairage ;

– l’autre, soumis aux mêmes conditions, n’a pas bénéficié de l’amélioration de l’intensité de l’éclairage.

Il en a résulté un accroissement de la productivité des deux groupes. Ce résultat inattendu et contre-intuitif encouragea diverses autres expériences prenant d’autres variables en considération. En fait, la conscience des individus qu’ils participent à une expérience dans laquelle ils sont testés, se traduit généralement par une plus grande motivation.

* La deuxième série d’expérience

Mayo a pris en considération d’autres variables comme, par exemple, la durée du temps de travail ou les temps de pause. Ces expériences ont validé le premier résultat permettant à Mayo de conclure que le groupe de travail réagit favorablement à la prise en compte de facteurs psychosociologiques et qu’il faut comprendre l’organisation comme un « système social ». Le désir des travailleurs n’est pas exclusivement limité aux améliorations « objectives » des conditions matérielles de travail (organisation formelle) ; ils souhaitent être socialement reconnus, exercer un travail valorisant et entretenir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Il est nécessaire de prendre désormais en considération une « logique des sentiments » en étant attentif à la qualité des relations entre les individus (organisation informelle).

**Eléments explicatifs selon Mayo :**

Elton Mayo explique les changements intervenus pendant ses expériences Hawthorne à travers six variables psychosociologiques :

* Le commandement : Le dialogue concernant leurs conditions de travail a permis de passer d'un style autoritaire à un style plus participatif qui a amené une attitude plus confiante envers l'encadrement ;
* Le statut social : ces jeunes, du fait du rôle qu'on leur a demandé de jouer, l'échange permanent d'informations avec le responsable de l'expérience, ont pris conscience de leur importance : elles ont été traitées en adulte ; on a fait appel à leur intelligence.
* La cohésion de groupe : l'entente, l'amitié dans le groupe, le plaisir d'être ensemble, ce que le travail parcellaire ou à la chaîne ne peut pas permettre.
* Les objectifs du groupe : il était motivé pour participer à cette recherche et avait le sentiment de son utilité sociale.
* Le leadership informel : les dialogues intra groupes au sujet de l'organisation interne au groupe avait donné naissance à un processus d'influence très marqué, en dehors de tout grade.
* Le sentiment de la sécurité de son emploi : qui était meilleur pour les membres de ce groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dans une période de crise économique.

Selon Mayo, le travail accompli par un individu est déterminé par sa capacité sociale : son intégration à un groupe.

**Abraham MASLOW**

**Abraham Maslow** (1908-1970), psychologue américain né à New York, est le spécialiste du comportement humain et l’un des premiers théoriciens des besoins et des motivations de l’homme au travail. Il s’inscrit dans le prolongement des travaux d’Elton Mayo et il est l’inventeur du concept de hiérarchie des besoins humains.

**La pyramide des besoins de Maslow :** Maslow propose une théorie de hiérarchie des besoins qui apporte une réponse à la question suivante : quels sont les facteurs de la motivation ? Maslow observe que l’individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant :

* Besoins psychologiques : sont liés à la survie, besoin de se nourrir, de repos, de logements, etc. Dans une entreprise, ces besoins peuvent correspondre à une rémunération convenable.
* Besoins de sécurité : besoins de protection contre le danger, la menace, l’arbitraire. Dans le contexte organisationnel, ce besoin s’exprime par le respect du droit du travail pour contrer l’arbitraire. Il se traduit également par la sécurité de l’emploi, l’affiliation à la CNSS, à la CIMR et la souscription à des régimes d’assurance et par un milieu de travail sécurisant.
* Besoins d’appartenance : besoins de faire partie de divers groupes (équipe de travail, clans, etc.), d’échanges avec les autres, et de ne pas être isolé, oublié ou rejeté. Dans les entreprises, ce besoin peut s’exprimer par l’adhésion au syndicat, aux groupes de travail, les bonnes relations entre les collègues et les supérieurs.
* Besoins d’estime et de reconnaissance : représentent le besoin d’avoir une estime de soi et des autres. L’individu recherche le respect, la reconnaissance, la valorisation, le statut social, etc. Dans l’entreprise, ces besoins vont favoriser des comportements comme la recherche du pouvoir. L’entreprise doit offrir des récompenses matérielles mais surtout symboliques.
* Besoins de réalisation ou d’accomplissement : utiliser et développer ses capacités, s’épanouir dans son travail, etc.



Pour mieux comprendre ce qu’un individu recherche dans son travail, Maslow met l’accent sur l’analyse de ses besoins. Son hypothèse est que l’individu au travail ne peut être productif que s’il trouve dans l’entreprise une occasion de réalisation personnelle et de satisfaction des besoins.

**Frederick Herzberg**

**Frederick Herzberg** (1923-2000), considéré comme le père de l’enrichissement des tâches, complétera par ses recherches la théorie de Maslow. Psychologue du travail, il est professeur de psychologie industrielle à l’Université d’Utah (États-Unis) et praticien. Il cherchera à déterminer les facteurs qui sont sources de satisfaction au travail et ceux qui sont sources d’insatisfaction. Ses recherches le conduisent à élaborer la théorie des deux facteurs ou théorie « bifactorielle ».

**Le modèle « bifactoriel » :** Cette théorie, qui recherche fondamentalement les conditions permettant à l’homme de s’épanouir dans son travail et les déterminants de la satisfaction, repose sur deux catégories de facteurs :

* Les facteurs extrinsèques : Ils sont appelés aussi les facteurs d’hygiène, car ils sont en 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…
* Les facteurs intrinsèques ou de motivation : Ils sont appelés les facteurs moteurs car, en les sollicitant, on provoque des réactions de satisfaction : 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.

L’organisation de travail doit apporter une réponse satisfaisante aux deux catégories de besoins pour éviter le mécontentement et provoquer la satisfaction.

**Chris Argyris**

**Chris Argyris :** né en 1923 aux États-Unis. Psychologue et professeur d’administration des entreprises à Harvard, il est spécialiste en éducation et en comportement organisationnel.

Chris Argyris lie individu et organisation. Pour lui le potentiel de tout individu sera développé ou limité par l’organisation dans laquelle il se trouve. Le développement de son potentiel profitera aussi à l’organisation.

Comme Douglas Mac Gregor, Chris Argyris pense que la « pratique managériale» doit être modifiée afin de favoriser la compétence et l’estime de soi des individus. Si la structure hiérarchique pyramidale n’est pas rejetée, elle doit être assortie de nouvelles formes de relations entre hiérarchies et subordonnés permettant une prise de responsabilité de tous les acteurs.

L’amélioration des structures organisationnelles et leur bon fonctionnement passent par : « l’élargissement des tâches » et l’accroissement des responsabilités des individus.

À la fin des années 1980, Chris Argyris bâtira une théorie consacrée à l’apprentissage individuel et organisationnel.

**L’apprentissage individuel et organisationnel :** À partir du postulat que les transformations organisationnelles seront continues, du fait de notre environnement économique en pleine mutation, il faudra, pour répondre à ces nécessaires adaptations, recourir à l’apprentissage individuel et organisationnel. Selon Chris Argyris, les organisations du futur seront celles qui auront les capacités de s’adapter aux changements par leurs capacités d’apprentissage. Il est nécessaire de concevoir et de développer des « organisations apprenantes » en aidant les acteurs de l’organisation à modifier leur manière de raisonner et à faire l’apprentissage d’un raisonnement constructif. Pour Chris Argyris, il faut lutter contre les freins à l’apprentissage qui sont des « routines défensives », des processus de blocage chez l’individu. L’apprentissage se manifeste dès que l’on détecte « un écart entre une intention et ses conséquences effectives », une erreur, que l’on souhaite corriger. Pour les corriger, on aura recours à :

* La boucle simple : modification du comportement à l’intérieur d’une procédure de référence existante ;
* La boucle double : modification de la procédure de référence existante (on restructure la procédure pour faire différemment).

Pour conclure, il faut éviter les « routines défensives » de l’individu à l’apprentissage et favoriser l’apprentissage en boucle double.