

Ecole des relations humaines

I. Contexte d'apparition

L'école des Relations Humaines est apparue principalement à la fin des années 30. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

Plusieurs facteurs ont favorisé l'apparition de l'école des relations humaines :

- ☞ **L'évolution des techniques de production** et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.
- ☞ **La psychologie appliquée issue des travaux de Sigmund Freud** fait ressortir l'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail.
- ☞ **La crise de 1929** est à l'origine d'un certain mouvement de contestation contre la pensée classique et de son rationalisme.
- ☞ Entre 1920 et 1940, dans les entreprises industrielles américaines, on a constaté un « abatement moral », une morosité croissante et une « déprime ouvrière » généralisée.

Ce climat s'est traduit par un taux d'absentéisme élevé, une rotation élevée du personnel et une productivité de plus en plus à la baisse malgré que les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux se sont améliorés à peu près partout en Amérique du Nord.

II. Emergence

1. Elton Mayo

GEORGE ELTON MAYO, un psychologue et sociologue de talent, qui est à l'origine du mouvement des Relations humaines, Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

Apport :

Elton Mayo fit la critique de certains aspects du capitalisme et de la théorie économique classique dont il a déduit, de ses expérimentations l'importance du **climat psychologique** sur le comportement et la performance des travailleurs.

Il a aussi complété l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur.

Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.)

Les enquêtes à l'usine de textile de Philadelphie

Constats :

- ☞ le taux de rotation du personnel était anormalement élevé – 250 % ;
- ☞ 5 à 6 % dans les autres avec de nombreux cas de dépression et d'alcoolisme;
- ☞ les équipes n'arrivent jamais à atteindre 70 % de la norme de production.

Pour trouver une solution, ces dirigeants font appel au psychologue *Elton MAYO*, Son travail prend la forme d'enquêtes tout en se focalisant sur les effets des pauses durant le travail :

- ☞ Mayo introduit des temps de pauses selon des modalités qu'il fait varier : deux pauses de 10 minutes par demi-journée ;
- ☞ le choix libre du moment de la pause aux ouvriers.=☐Autonomie de décision.

Résultat :

- ✓ La production augmente
- ✓ Donc selon MAYO la productivité est lié plutôt à un facteur psychologique : le fait de donner de l'autonomie au groupe modifie les relations à l'intérieur de celui-ci ;
- ✓ *Le travailleur n'est pas seulement « une main », c'est aussi « un cœur ».*
- ✓ C'est la prise en compte de cette dimension psychologique qui fonde *l'école des relations humaines.*

Les enquêtes à la Western Electric Company

Constats

En 1924, la Western Electric était une entreprise qui comptait près de 30.000 salariés. Cette entreprise présente des avantages par rapport aux autres entreprises de la région : les salaires sont supérieurs à la moyenne, il y a des restaurants d'entreprise, une infirmerie. Cependant, malgré un sentiment de relative satisfaction affiché par les salariés, des indicateurs inquiètent la direction : un taux de rotation du personnel élevé, une qualité de production par fois faible, l'absentéisme.

Résultat :

- ✓ La production moyenne de chacune des ouvrières, qui était de 2 400 relais par semaine au début de l'expérience, atteindra 3 000 relais à la fin de l'expérience.
- ✓ La productivité a augmenté de 25 % globalement .
- ✓ Globalement, les résultats de cette expérience montrent que la vie sociale a des conséquences sur la performance individuelle, en définitive, sur la productivité collective.

III. Evolution

1. théorie des besoins et des motivations

Abraham Maslow – Pyramide des besoins

Apport

- Abraham Maslow reste une référence pour nombre de psychologues dans le monde entier. Il est connu dans la psychologie du travail pour ses études sur la

motivation, souvent résumées abusivement à une simple pyramide dont il faudrait monter les degrés les uns après les autres pour atteindre la pleine satisfaction.

- Ses premières recherches ont concerné le comportement des animaux (chiens, singes) et les déterminants du comportement humain en société.
- À partir des années 1940, son intérêt s'est porté sur les sentiments négatifs (la peur, la privation, l'insécurité), pour ensuite se tourner vers leur contraire, la motivation et la satisfaction. Dès le début des années 1950, ses études sur la motivation le conduisent à s'interroger sur l'accomplissement de soi et, une décennie plus tard, sur les expériences mystiques.

La hiérarchisation des besoins

- ❖ Besoin physiologiques : les besoins qualifiés de primaires, ils sont les plus importants et correspondent aux besoins vitaux et physiologiques liées à la régulation des grandes équilibres biologiques.
- ❖ Besoin de sécurité: ce besoin signifie la recherche de protection pour se sentir à l'abri de menaces. Il recouvre le besoin d'un abri, la sécurité des revenus et des ressources, la sécurité physique contre la violence, la sécurité morale et psychologique, la stabilité familiale ou, du moins, une certaine sécurité affective et la sécurité sociale.
- ❖ Besoin de reconnaissance: Il s'agit de la recherche de communication et d'expression, d'appartenance à un homme et une femme. Ce besoin d'intégration dans le lien social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération, il correspond à la recherche d'acceptation, de l'intégration au sein d'un groupe. Le besoin d'amour doit pouvoir être pris en considération.
- ❖ Besoin d'Estime: L'homme a besoin d'être respecté, de se respecter soi-même et de respecter les autres. Il a besoin de s'occuper pour être

reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail, ou dans celui des loisirs.

❖ Besoin d'accomplissement : Besoin de poursuivre certains apprentissages avec l'implication du goût de l'effort, de connaître de nouvelles techniques et d'avoir des activités purement désintéressées. Besoin de communiquer avec son entourage et de participer, fût-ce modestement, à l'amélioration du monde.

Frederick Herzberg-La théorie des deux facteurs

L'apport de Herzberg :

Ses travaux portent essentiellement sur la question de la motivation humaine au travail.

Il a repris et affiné la théorie des besoins de Maslow à travers une large étude menée auprès de nombreuses entreprises.

L'analyse de Herzberg part de l'étude de la motivation à partir des besoins, son approche repose sur l'idée qu'il existe une force interne, qui pousse chacun de nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent.

Toutefois, plus ces besoins sont aigus, moins ils sont satisfaits, et plus ils nous conduisent à agir pour réduire ce décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous avons.

Durant les années 50 et 60, Herzberg étudie les facteurs déterminants de la productivité d'un employé.

La théorie des 2 facteurs :

L'idée principale qui se dégage des travaux de F. Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont de nature différente de celles qui procurent l'insatisfaction ou le mécontentement au travail.

Pour démontrer sa théorie, il mène une enquête portant sur la satisfaction, en interrogeant des personnes en milieu de travail en l'occurrence des comptables.

Il s'aperçoit que certains facteurs causent de l'insatisfaction et diminuent la productivité.

Les facteurs d'insatisfaction proviennent de l'environnement immédiat.

L'élimination des sources d'insatisfaction permet à l'employé d'être heureux et productif.

Il élabore ainsi une théorie dite « Théorie bi factorielle des besoins ».

La particularité de cette théorie émane du fait :

- Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction ;
- La motivation ne vient pas de l'élimination des facteurs d'insatisfaction (donc de l'amélioration des facteurs d'hygiène)
- La motivation s'obtient par le développement des facteurs de motivation.

Dans Le modèle «bi-factoriel» des satisfactions, Herzberg distingue deux types de besoins:

Les besoins intrinsèques ou d'hygiène correspondant aux avantages que l'entreprise offre à ses collaborateurs, et concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (salaire, conditions de travail, relations hiérarchiques, relations avec les collègues et les avec les subordonnés, statut, sécurité ...). L'amélioration de ces facteurs limite le mécontentement mais n'amène pas la motivation.

Les besoins extrinsèques ou de motivation correspondent aux besoins internes de l'individu : - Le besoin de se réaliser, accomplissement, développement personnel... ; - Le besoin d'effectuer un travail intéressant ; - Le besoin de responsabilité et d'initiative ; - Le besoin de progression et de promotion ;

Ainsi, Herzberg préconise six recommandations pour enrichir le travail :

- ✓ Retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des autocontrôles ;
- ✓ Accroître l'initiative ;
- ✓ accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail ;
- ✓ Introduire des tâches plus complexes ;
- ✓ Affecter à des tâches nouvelles ;

✓ proposer d'acquérir une expertise.

Chris Argyris – Le développement du potentiel de l'individu dans l'organisation

Pour ARGYRIS, chaque individu a un potentiel qui peut être développé ou infirmé par l'organisation et l'environnement particulier du groupe au sein duquel il travaille.

Suite à une étude effectuée sur six sociétés, ARGYRIS conclut que la manière de prise de décisions entraîne souvent une atmosphère de défiance et d'inflexibilité, alors que les managers concernés sont conscients de l'importance de la confiance et de l'innovation pour prendre une décision satisfaisante.

Trois valeurs de base affectent les groupes de travail, selon les recherches effectuées par ARGYRIS :

- Seuls les rapports humains, aboutissant à l'accomplissement des objectifs de l'organisation;
- Nécessité d'accentuer la rationalité cognitive, et minimiser les sentiments et les émotions ;
- Les rapports humains s'avèrent plus utiles lorsqu'ils sont orientés par un système de direction, de coercition et de contrôle unilatéraux, ainsi que par des primes et des amendes : l'autorité et le contrôle restent deux variables inévitables, inhérentes et indissociables de la chaîne hiérarchique.

Le développement du succès psychologique nécessite, selon ARGYRIS, un mode de management qui repose sur les principes suivants :

- L'élargissement et l'enrichissement du travail, grâce à une plus grande participation des salariés au processus de décision, à la conception même de leurs tâches et des informations sur les résultats atteints ;
- Une plus grande orientation de comportements des managers vers la confiance et un management relationnel ;
- La décentralisation du contrôle de gestion et la sensibilisation des salariés aux aspects économiques de leur activité ;
- L'instauration d'une autoévaluation de chaque individu ; ce système doit chercher à favoriser le développement de leur potentiel en accordant plus d'attention aux facteurs émotionnelle et à la compétence interpersonnelle pour se rapprocher des valeurs fondamentales de l'organisation.

2. Les styles du management

Kurt Lewin – Dynamique du groupe et styles de commandement

Il a apporté une importante contribution à l'école du gestaltisme par ses travaux sur l'interdépendance de la personnalité psychique et du milieu environnant. Il a étudié les problèmes de motivation des groupes et des individus, le développement des enfants, ainsi que les caractéristiques de la personnalité.

Parmi ses ouvrages majeurs figurent Une théorie dynamique de la personnalité (1935), les Frontières dans les dynamiques de groupe (1947), En résolvant les conflits sociaux (1948) et Théorie du champ dans la science sociale (1951).

Les idées théoriques de K. Lewin étaient développées dans un grand nombre de recherches expérimentales. Parmi de nombreux sujets, il s'est intéressé aux phénomènes de groupes humains restreints et aux problèmes de leadership, de climat social, de valeurs et standards de groupe, avant de traiter des contraintes sociales imposées aux groupes par la technologie, la loi, la politique, etc.

Au niveau de ses recherches, K. Lewin s'est concentré sur deux questions, à savoir : le mode d'exercice de leadership et la dynamique des groupes.

Ainsi, Kurt Lewin distingue trois modes de l'exercice du Leadership :

- **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.

En définitives, ces recherches de Lewin ont démontré la supériorité du mode de management démocratique sur d'autres approches du commandement.

Cependant, ces conclusions étaient remises en cause par F. Fiedler de l'Institut de Recherche Sociale de l'université de Michigan, en montrant que la supériorité du leadership démocratique ne peut être confirmée que si certaines conditions se concrétisent, à savoir :

- Les rapports entre le leader et le groupe sont de bonne qualité ;
- Les tâches à accomplir ne sont pas trop structurées ;
- Le pouvoir formel attribué au leader par l'organisation est faible.

Kurt Lewin à travers plusieurs expériences, montre que l'une des principales résistances au changement est la crainte de s'écarter des normes du groupe. Ainsi il conclut qu'il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que si un individu est pris isolément.

Rensis Likert – Les quatre systèmes de management:

Les études de Likert peuvent être considérées comme le prolongement des efforts de Mayo et Lewin pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent engendrer des résultats très différents alors que la structure formelle et technologie utilisée sont les mêmes.

Il se consacre surtout à l'étude des rapports entre chefs et subordonnés et cherche toujours à valider ses hypothèses par une expérimentation scientifique à l'aide d'enquête et de tests.

Likert a distingué quatre styles de management :

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1- Le style autoritaire exploiteur</p> <ul style="list-style-type: none"> Motivation fondée sur la crainte, les menaces et sanctions. Communications peu nombreuses, surtout descendantes avec de grandes déformations. Éloignement psychologique des chefs et des subordonnés. Très faibles esprit d'équipe. | <p>2- Le style autoritaire paternaliste</p> <ul style="list-style-type: none"> Motivation fondée sur les récompenses et les sanctions, attitude soumise des subordonnés. Faible conscience des responsabilités de la part des subordonnés. Filtrage des informations remontante. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Forte centralisation. Décisions prises au sommet sans consultation des subordonnés | <ul style="list-style-type: none"> Quelques décisions de faible importance prises aux niveaux inférieurs. Faible incitation au travail en équipe. Existence d'une organisation informelle plus ou moins hostile à la poursuite des objectifs de l'organisation formelle. |
| <p>3- Le style consultatif</p> <ul style="list-style-type: none"> Motivation plutôt bonne Recherche de l'implication des subordonnés dans la prise de décision Communication ascendante et descendantes fiables Bonne coopération latérale Encouragement au travail en équipe | <p>4- Le style participatif</p> <ul style="list-style-type: none"> La prise de décision, la définition des objectifs, le règlement des conflits se font avec les groupes. Réelle communication ascendante et descendante. L'organisation trouve sa cohésion grâce à la participation de chaque groupe. Large décentralisation des contrôles |

Selon Likert, c'est le management participatif qui est le plus efficace.

Douglas McGregor – Théorie X et Y :

Douglas McGregor commence par remarquer qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management ou de direction, et que par conséquent *"nous sommes loin de nous rendre compte du potentiel que représentent les ressources humaines recrutées pour l'industrie."*

Pourtant Douglas McGregor remarque que chaque acte de management repose sur *une théorie* et que jusqu'à présent, la théorie implicite utilisée par la grande majorité des entreprises, a été bâtie sur des principes classiques de l'organisation du travail. Ces principes traditionnels ne se révèlent pas bons dans de nombreuses circonstances :

- ils dérivent des modèles (armée, Eglise,...) qui sont éloignés des entreprises actuelles
- ils souffrent d'ethnocentrisme dans le sens où ils ignorent l'influence du milieu
- ils retiennent des suppositions sur le comportement humain "qui ne sont au mieux que partiellement vraies"

Les principes traditionnels tournent autour du concept central qu'est l'autorité, vue comme le moyen indispensable de contrôle et d'influence pour la direction des hommes. Or d'après Douglas McGregor, l'autorité n'est qu'une forme de contrôle parmi d'autres (comme la contrainte physique, la persuasion, l'autorité du savoir) et dont l'efficacité dépend certes des sanctions possibles (condamnations, renvois...) mais aussi des contre-mesures possibles (sabotage, révolte, inertie,...). L'autorité ne devrait donc pas être le moyen exclusif de la direction des hommes.

McGregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Nous pouvons à ce propos citer une phrase de son livre : 'Derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes'.

Théorie X :

Fondée sur les principes suivants :

- l'employé n'aime pas travailler. Il est improductif s'il n'est pas surveillé, ne travaille que sous la contrainte ;
- 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.

Théorie Y :

Fondée sur les principes suivants :

- L'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail, ce dernier peut-être perçu dans certains cas comme une source de satisfaction.
- Le contrôle externe et la menace de punition ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile, l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail.
- Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu. La plus importante de ces récompenses est celle de la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, qui peut s'obtenir directement au travers de l'atteinte de ces objectifs.
- L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais également à rechercher des responsabilités.
- Beaucoup d'hommes sont capables de faire preuve de créativité dans une organisation.
- Il est rare que toutes les potentialités intellectuelles d'un individu moyen soient totalement utilisées.

La grille de Blake et Mouton:

Robert R. Blake et Jane Srygley Mouton ont travaillé ensemble au département de la psychologie de l'Université de Texas pendant les années 1950 et 1960. Ils sont connus pour le développement de la " Grille " Directoriale comme une structure pour comprendre le comportement directorial à l'origine. Ils ont installé une compagnie par la suite, Méthodes Scientifiques Inc., disséminer leurs idées sur le développement de l'organisationnel et l'efficacité de la gestion.

Dans le contexte universitaire, lors des années de l'après guerre 39-45 les recherches menées par l'université de l'Ohio aboutissent à classer les comportements managériaux sur deux axes :

- Les comportements de considération : le leader est sensible à ses subordonnés, respecte leurs idées et émotions, et établit une confiance mutuelle.
- Les comportements liés à la structure : le leader est centré sur la tâche. Il oriente et dirige le travail des subordonnés vers l'atteinte et l'accomplissement des objectifs.

C'est à cette inspiration que se rattachent Robert R. Blake et Jane S. Mouton. L'un étant médecin et l'autre psychologue, ces deux chercheurs publient dès 1964

une première grille représentant les divers comportements du manager. (Les deux dimensions du management, Editions d'Organisation, 1972).

Se fondant sur leurs observations, ces deux psychologues d'entreprise recensent cinq styles différents. Et s'inscrivant dans la mouvance des travaux de l'Université d'Ohio, la grille de Blake et Mouton est certainement l'un des modèles de comportement du leader le plus connu. Développée d'abord en 1964, puis mise à jour quatre fois depuis, la grille est divisée en quatre-vingt-neuf cases (9 * 9) qui représentent chacune une combinaison unique d'intérêt pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure). Blake et Mouton ont décrit cinq de ces combinaisons.

Le style 9.1: Le leader s'investit surtout dans l'organisation matérielle et cherche à réunir les conditions optimales pour obtenir les résultats exigés. Ce style est souvent décrit comme

Le style 1.9 : Le leader s'investit surtout dans la relation humaine, et cherche à obtenir un niveau de motivation élevé. Recherche de la confiance, de la sympathie, de la compréhension mutuelle. Le leader accorde une grande attention aux besoins des employés et cherche ainsi à obtenir un bon climat.

Le style 5.5 : Le leader cherche à équilibrer les impératifs de la production et le maintien du bon moral des employés. Les exigences sont modulées et modérées.

Le style 9.9 : Souvent décrit comme le style du « catalyseur ». C'est celui du meneur d'hommes qui s'investit à fond aussi bien du côté de l'organisation que du côté des relations humaines. C'est aussi le style qui exige le plus du leader. Le travail est accompli par des hommes responsables selon des exigences élevées. Les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuel.

Le style 1.1 : Un effort minimum suffit pour obtenir des résultats et maintenir l'adhésion du personnel. Parfois décrit comme le style du leader "basse pression", comme une sorte de contre-exemple de ce que doit être le manager. En fait, dans l'esprit des auteurs, il s'agit toujours de leaders dignes.

En fonction du critère qu'ils retiennent dans leur recherche - la promotion hiérarchique du manager - Blake et Mouton considèrent le style 9.9 comme le plus efficace.