

# **Théorie des organisations**

## **Le fondement des Théories des Relations Humaines**

---

*Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

### **Table des matières**

<b>Préambule.....</b>	<b>2</b>
<b>Les origines de l'école des relations humaines .....</b>	<b>2</b>
<b>L'expérience de Hawthorne comme base de l'école des relations humaines .....</b>	<b>3</b>
Ce qu'il faut retenir des expériences de Mayo.....	4
<b>Les critiques des expériences de Mayo .....</b>	<b>5</b>
<b>Les apports essentiels de l'école des relations humaines .....</b>	<b>6</b>
<b>Références .....</b>	<b>7</b>

## Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir **quels sont les fondements des théories des relations humaines** et de quelle façon les organisations sont-elles définies de ce point de vue.

## Les origines de l'école des relations humaines



Figure 1. Les origines de l'école des relations humaines.

L'école des relations humaines apparaît entre deux-guerres, entre 1920 et 1970 en raison du **manque de motivation des salariés qui travaillent dans des usines**. Ce manque de motivation a été engendré par le taylorisme, le travail à la chaîne, le travail posté, etc.

Il existe alors un vrai mouvement de **contestations de la pensée classique et de son rationalisme**. C'est donc à ce moment-là que naît l'idée d'ergonomie au travail.

Les travaux de Freud soulignent alors l'importance des **facteurs psychologiques sur la productivité**.

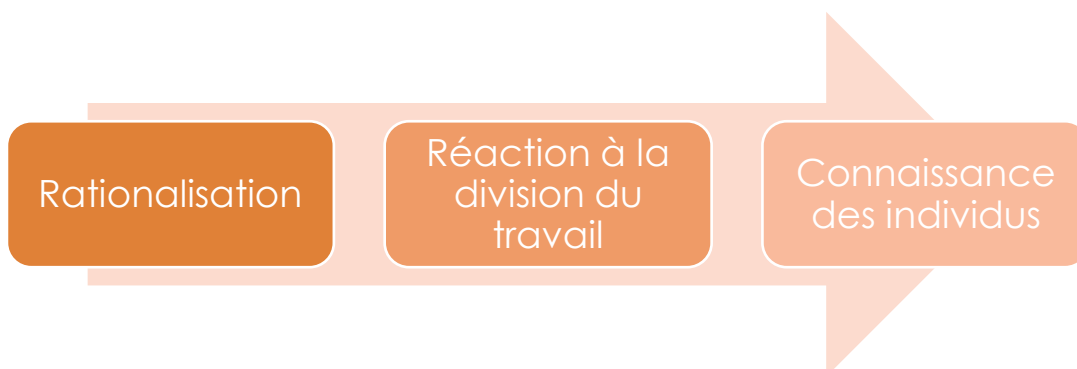


Figure 2. Contexte d'émergence de l'école des relations humaines

Il est vrai que les **effets de rationalisation ont contribué au développement industriel**. Toutefois, un mouvement va apparaître en réaction aux excès de la division du travail. On s'intéresse alors à la fatigue au travail, on cherche à avoir une meilleure connaissance des individus, de l'influence des groupes, de la motivation, etc.

## L'expérience de Hawthorne comme base de l'école des relations humaines

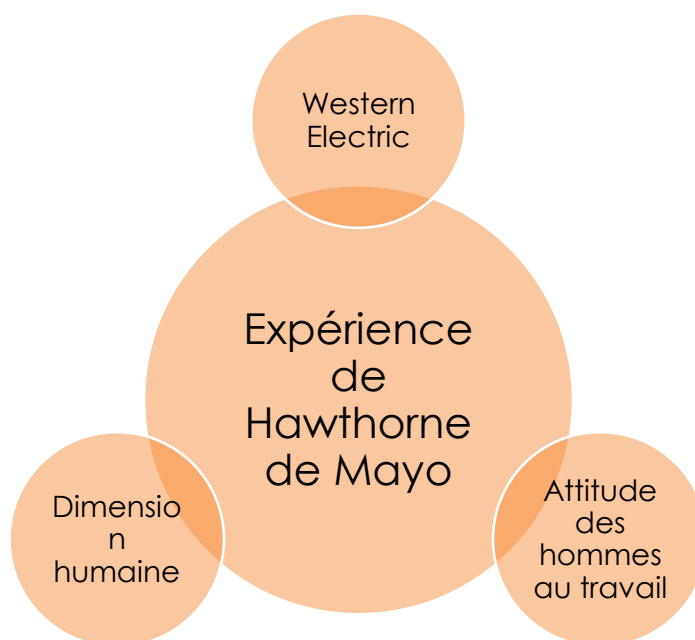


Figure 3. L'expérience de Hawthorne comme base de l'école des relations humaines

L'expérience qui marqua les premières réflexions de l'école des relations humaines est celle de **Mayo à la Western Electric**. L'expérience de Hawthorne s'intéresse aux effets de l'amélioration de l'éclairage sur la production ouvrière. **Quelles conditions de travail pourraient augmenter la rentabilité des ouvriers ?**

Cette expérience étudie l'attitude des Hommes au travail, leur psychologie ainsi que le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la **dimension humaine de l'entreprise une place essentielle**, ce qui n'avait jamais été vu jusque-là.

Cette expérience montre que la productivité augmente avec l'amélioration de l'éclairage mais que les facteurs à l'origine de cela ne sont pas de nature strictement physiologique.



Figure 4. Etablir un lien entre les conditions de travail et de productivité

Mayo réalise une autre expérience\_à l'usine de Western Electric. **Le but initial étant d'établir un lien entre les conditions de travail et de productivité.**

Mayo étudie le comportement d'un groupe de 6 femmes qui travaillent à l'assemblage de relais pour le téléphone. Il s'intéresse à la température et l'humidité des pièces, aux antécédents médicaux, aux habitudes alimentaires, de sommeil, et les conversations au travail sont enregistrées.

**Il montre alors que la productivité augmente lorsque :**

- Deux pauses de 5 minutes furent introduites pour 5 semaines
- Les pauses furent portées à 10 minutes
- Un repas chaud fut fourni lors de la première pause
- La fin du travail fût portée de 17h à 16h30

Les résultats sont sans appel. **Même les ouvrières non soumises aux expériences ont augmenté leur productivité et lorsque toutes les améliorations sont retirées, la productivité s'est maintenue.**

Mayo élabore la théorie des relations humaines à partir de ces expériences.

### Ce qu'il faut retenir des expériences de Mayo

- Le simple fait que l'individu se sache observé modifie son comportement.
- L'augmentation de la productivité se réalise quand les ouvriers ressentent l'intérêt qu'on leur porte. Cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles.
- Mayo met en évidence des **relations interpersonnelles à l'intérieur du groupe.**
- La relation intra-groupe, la cohésion et la relation avec le responsable du groupe favorisent la hausse de la productivité.

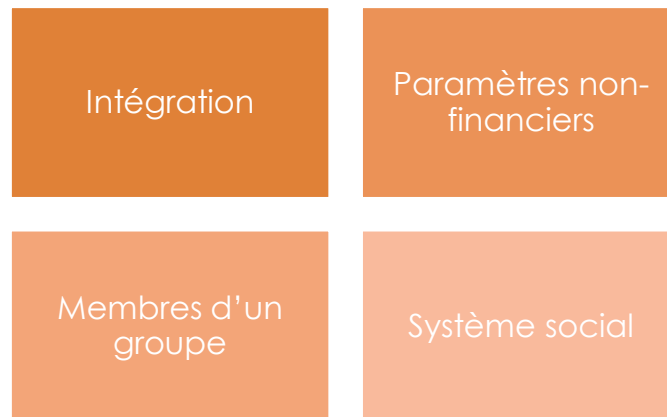


Figure 5. Ce qu'il faut retenir des expériences de Mayo

Mayo indique aussi que la quantité de travail fournie par un Homme dépend autant de sa **capacité physique que de son intégration au groupe de travail.**

Les paramètres non-financiers jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion des groupes. La spécialisation à outrance de l'Organisation Scientifique du Travail n'est pas le mode de travail le plus efficace. Les relations informelles au sein d'un groupe sont importantes. Les **groupes de travail constituent un système social, avec des règles informelles, avec des leaders informels.**

## Les critiques des expériences de Mayo

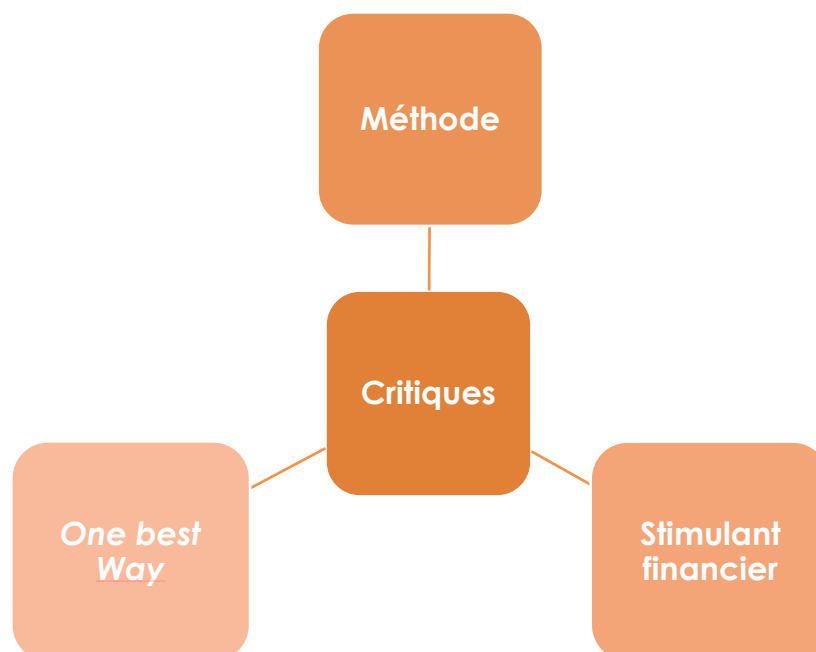


Figure 6. Les critiques des expériences de Mayo

Comme pour tout travail scientifique, il existe des critiques concernant l'expérience de Hawthorne.

Les premières critiques sont **méthodologiques**. Certains indiquent que les expériences sont mal préparées, que la méthode de sélection des salariés n'est pas correcte. Il y a une remise en cause de la scientificité des travaux.

Par ailleurs, le pouvoir du stimulant financier a été occulté par Mayo. Ce sont surtout les économistes qui critiquent la non prise en compte de cet *homo economicus*.

Même si les théories des relations humaines remettent en cause les théories classiques, c'est tout de même une théorie « *one best way* ». C'est-à-dire que l'on cherche à **comprendre ce qui rend les salariés les plus productifs possibles**.

Elle suppose aussi une **harmonie entre dirigeants et employés pour atteindre une certaine performance économique**.

## Les apports essentiels de l'école des relations humaines

Les apports essentiels de l'école des relations humaines sont au nombre de trois :

1. Premièrement, il existe un effet du groupe et des relations interpersonnelles affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur **productivité au travail**.
2. La question de l'homme en situation de travail est **complexe**.
3. L'école des relations humaines apporte un enrichissement notable dans l'analyse des organisations et l'expérience de Mayo influencera par la suite le développement de **nouvelles théories et recherches** : sur la dynamique des groupes, les styles de leadership, la motivation par exemple.

## Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

### Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

### Figures

Figure 1. Les origines de l'école des relations humaines.....	2
Figure 2. Contexte d'émergence de l'école des relation humaines .....	2
Figure 3. L'expérience de Hawthorne comme base de l'école des relations humaines.....	3
Figure 4. Etablir un lien entre les conditions de travail et de productivité .....	4
Figure 5. Ce qu'il faut retenir des expériences de Mayo.....	5
Figure 6. Les critiques des expériences de Mayo .....	5