



**Université Abdelmalek Essaâdi Tétouan-Tanger  
FACULTE POLYDISCIPLINAIRE DE LARACHE**

## **COURS**

**THEORIE DES ORGANISATIONS**

**ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**

**NIVEAU : 2<sup>ème</sup> année**

**SEMESTRE 3**

## CHAPITRE 2 : LE MOUVEMENT DES RELATIONS HUMAINES

Le mouvement des relations humaines (ou l'approche comportementaliste de l'école des relations humaines) est née dans les années 30 en réaction contre une conception trop formelle et mécaniste des organisations (l'approche classique), réduisant la motivation des ouvriers aux gains pécuniaires (financières), négligeant la nature humaine du travail ainsi que les aspirations des travailleurs et les relations entre les membres de l'organisation pour atteindre des objectifs communs.

Avec cette approche on va assister à **l'intégration du facteur humain** dans l'analyse des organisations et l'explication de leur rendement et de leur productivité, en s'intéressant aux aspects psychologiques et à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle au sein de l'organisation.

L'univers ainsi du scientisme mécaniste va laisser la place à celui des sciences humaines (psychologies et psychosociologie) mais la préoccupation va rester toujours la même : **Comment améliorer la productivité de organisation ?**

Les travaux qui ont donné naissance à ce mouvement sont ceux qu'Elton Mayo a effectué de 1927 à 1932 à l'usine de Western Electric, à Hawthorne. Depuis les recherches sur les relations humaines se sont multipliées, mais ce n'est qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que les relations humaines sont devenues objet d'enseignement et de formation. Il est impossible dans ici de rendre compte de l'ensemble des résultats obtenus par ces recherches, toutes centrées sur l'étude **des motivations et liaisons entre les conditions matérielles du travail et la productivité.**

Sans chercher à être exhaustif, nous ne présenterons que les principales directions qu'ont prises les recherches.

5 principaux auteurs dans l'école des relations humaines :

**Elton Mayo (1880 - 1949)** par son expérience à la Western Electric d'Hawthorne, veut tenir compte des besoins psychologiques et sociologiques des salariés et l'importance des relations dans le groupe de travail pour améliorer la productivité.

**Abraham Maslow (1954)** s'est intéressé aux motivations des travailleurs établissant une pyramide sociale des besoins de l'homme au travail. Pour lui, les travailleurs satisfont leurs besoins primaires (physiologiques et de sécurité) dans une organisation taylorienne mais ils cherchent aussi à satisfaire leur besoins supérieurs, ce que ne permet pas l'O.S.T.

**Frédéric Herzber (1959)** distingue deux catégories de facteurs qui influencent le travailleur : des facteurs d'hygiène (rémunération, conditions de travail, sécurité de l'emploi, etc.) et des facteurs de motivation (enrichissement des tâches, responsabilité, etc.)

**Douglas Mac Gregor (1906-1964)** analyse le comportement de l'homme au travail et aboutit à deux théories : X avec un individu passif au travail et Y ou l'individu s'implique dans son travail si on lui a confié des responsabilités.

**Kurt LEWIN (1890-1974)** a mis en évidence 3 types de « leadership » :

Leadership permissif, leadership autoritaire, leadership démocratique et démontrera qu'un commandement démocratique est plus motivant.

Ces auteurs sont en réalité les précurseurs de ce qui sera plus tardivement appelé la **gestion des ressources humaines (GRH)**.

## **I- MAYO, PERE DES "RELATIONS HUMAINES" ET L'EXPERIENCE HAWTHORNE**

Elton Mayo (1880-1949) est né en Australie, il s'établit en 1922 au Etats-Unis où il devient professeur de psychologie et fondateur de la psychosociologie industrielle.

Partie d'expériences ayant pour objectif de tester **les facteurs** importants susceptibles d'améliorer la productivité du personnel d'exécution (ouvriers), les recherches aboutissent à la mise en évidence des relations informelles et des comportements du groupe (**importance du facteur humain**).

La conclusion fondamentale tirée des recherches de Mayo est que les conditions matérielles de travail ont moins d'influence sur la Productivité des ouvriers que **le sentiment d'appartenance** à une équipe de travail et d'être digne **d'attention** de la part de la direction.

### **A- Les expériences Hawthorne**

Les expériences ont été menées par Elton Mayo et ses collaborateurs entre 1927 et 1932 à Hawthorne (Etats-Unis) dans une usine appelée à la Western Electric Company.

**1<sup>er</sup> expérience** : porte sur l'étude du comportement des employés après amélioration des conditions matérielles du travail (l'éclairage).

2 groupes d'employés ont été constitué :

Groupe 1 (appelé expérimental) : a bénéficié d'une amélioration de l'éclairage (conditions matérielles).

Groupe 2 (appelé contrôle) : pas de changement d'éclairage.

Les deux groupes étaient au courant de l'expérience. La productivité du groupe 1 expérimental (ou l'éclairage changeait) s'est améliorée mais la productivité du groupe 2 de contrôle aussi. L'expérience fut effectuée plusieurs fois, et chaque fois les résultats étaient similaires

Pour comprendre ce que c'était passé, une autre expérience fut réalisée sur un groupe d'ouvriers **volontaires**.

**Expérience** : porte sur un groupe d'ouvriers volontaires.

Dans un premier temps, on a amélioré leur conditions matérielles du travail (diminution des horaires de production, durée des pauses, etc.) -> on constate une augmentation de productivité.

- Dans une deuxième phase, on supprime les améliorations précédentes (horaires, pauses...) —> la productivité continu d'augmenter sans que les ouvriers exprime une fatigue significative

**Résultat** : quelque soit le changement, la productivité continu d'augmenter (quel que soit le sens de changement).

### **B- Les conclusions tirés de l'expérience**

Elles sont généralement connues sous le titre de "l'effet Hawthorne" en hommage au lieu où elles ont été mises en évidence.

En fait, il y a au moins deux effets Hawthorne:

- Le premier est que la simple connaissance par les employés du fait qu'ils sont sujet d'observation a entraîné une modification de leur comportement. Cela se traduit par le fait que **l'intérêt de** la direction pour ces employés qui fait que leur productivité augmente. C'est une réaction positive de leur part du fait que l'on s'intéresse à leur sort et cela sans aucune relation avec les conditions matérielles de production et les conditions physiques de leur travail, puisque la productivité augmente quoique l'on fasse, que l'on baisse ou que l'on augmente la lumière, que l'on augmente ou diminue la durée des pauses, etc..

- Le deuxième effet Hawthorne prend sa source dans **l'importance des relations interpersonnelles à l'intérieur du groupe sur le comportement des membres de ces groupes au sein de l'organisation**. Il consiste dans le fait que ce qu'est important pour le personnel c'est la relation à l'intérieur de l'unité de travail. La cohésion, la communication, la coopération, la solidarité, l'entente et les bonnes relations entre les salariés. **La vie du groupe** avait donc une incidence très forte sur la productivité des employés. De ce fait, le travail réalisé par un individu dépend tout d'abord de sa capacité sociale et des conditions de communication. Il faut donc intégrer chacun dans son groupe (rôle du management).

Plus tard, une campagne d'entretien et d'interviews des employés permis d'affiner et de comprendre les résultats : les chercheurs et la direction notèrent un meilleur moral dans les ateliers où les salariés avaient été interviewés ;

Cela mis en valeur la fonction d'écoute et de conseil du contremaître (la hiérarchie).

Enfin, une étude plus fine montra que chaque groupe avait une **structure sociale** particulière et ses propres règles de comportement (exemple, la norme informelle de

production : produire selon le rythme des autres membres du groupe). Par exemple sanctionnées par des rappels à l'ordre les ouvriers qui produisent trop (c'était être un "casseur de cadence") ou ceux qui produisent toujours insuffisamment (c'était être "un profiteur"). Donc, l'organisation formelle est sans importance comparée à l'organisation informelle.

### Conclusion

De toutes ces expériences Mayo a montré qu'à côté de la logique de l'efficacité (rationnelle) il existe une logique « de sentiment » (les relations humaines) :

Equilibre à trouver entre les deux : tout comportement a une part d'irrationnel, il faut donc trouver des régulateurs. L'entreprise est un système de relations structurel (formel) et affectif (informel) (influence mutuelles).

### Définitions

**L'organisation formelle** (ou structure formelle) (l'organisation "officielle" du travail) : les relations hiérarchiques, des formes standards de coordination; c'est l'organigramme qui établit des modes de relations entre les composantes de l'organisation afin d'atteindre des objectifs de production ; elle est donc le résultat d'un processus décisionnel et est prescriptive

**La structure formelle** ne renseigne que très partiellement sur ce qui se passe quotidiennement dans une organisation. Il y a en dehors de cette structure une structure informelle,

**L'organisation informelle** (ou structure informelle) : c'est les relations spontanées et non "officielles" qui ne sont pas nécessairement représentées par un schéma ou un organigramme mais -qui existent quand même. L'organisation informelle obéit à une logique de sentiment (les relations interpersonnelles et les tensions affectent la productivité).

## **II- KURT LEWIN ET LA DYNAMIQUE DU GROUPE.**

La deuxième orientation de l'école des relations humaines est l'étude des petits groupes par Kurt Lewin qui se développe dans les années quarante aux USA. Lewin s'intéresse, entre autres, aux styles de leadership [d'autorité ; style autoritaire, style démocratique et le style laisser-faire) et leurs conséquences sur les travailleurs.

### **A- Les styles de leadership**

Le style autoritaire : le leader (chef) autoritaire se tient à distance du groupe et donne des ordres pour diriger les activités du groupe

Le style démocratique : le leader qui s'appuie sur des méthodes semi- directives fait des suggestions, accepte de discuter, il encourage les membres du groupe et participe pleinement à la vie du groupe.

Le style laisser-faire : le leader apporte seulement ses connaissances mais ne manifeste que très peu d'implication et participe au strict minimum aux activités du groupe.

## **B- Expérience sur le leadership et la dynamique de groupe**

L'expérience a porté sur 4 groupes d'enfants auxquels on a demandé de confectionner des masques. Ces 4 groupes ont été mis en observation. Ils ont tour à tour été soumis aux 3 styles de leadership.

### **Résultat :**

- Sous le style démocratique : le groupe est chaleureux, montre une aptitude à l'indépendance.

La qualité de la production est meilleure (mais pas la quantité).

- Sous le style autoritaire : la quantité de production est élevée mais pas la qualité. Pour autant, la pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance, ce qui se traduit parfois par des actes de défiance ou de rébellion ce qui a eu des conséquences en particulier sur l'ambiance de travail et le climat social.

- Sous le style autoritaire : les groupes d'enfant n'obtiennent pas de résultats satisfaisants, degrés faible de coopération, production faible (quantitativement et qualitativement).

## **C- Conclusion tiré de l'expérience**

Les recherches de K. Lewin montrent la supériorité d'un mode de management démocratique, fondée sur des méthodes semi-directives, sur les autres styles (autoritaire et le « laisser-faire »). Néanmoins, ces travaux indiquent également les conditions nécessaires à la mise en place du **style démocratique : l'importance du dialogue, de la confiance dans les relations entre les employés et leur supérieur ainsi que de la logique de responsabilisation d'un groupe face à des activités à réaliser.**

## **III- DOUGLAS MAC-GREGOR ET LA THEORIE X ET Y (1906-1964)**

Mac Gregor était psychologue, consultant en entreprise, théoricien et enseignant en sociologie industriel. Il a montré que les différents types de direction sont inspirés de deux conceptions de l'homme, qualifié de « théorie X » et « théorie Y ».

La « théorie X » désigne l'ensemble des postulats qui ont prévalu dans la théorie classique du management depuis Taylor. La « théorie Y » prend en compte la dimension humain du travail.

### **A- La théorie X**

La théorie X correspond au point de vue classique, selon lequel la représentation de l'homme au travail est plutôt négative et repose sur trois postulats :

- premier postulat : les individus doivent être contraints, contrôlés et menacés par des sanctions afin de fournir un effort suffisant pour la production ;
- deuxième postulat : l'individu moyen a peu d'ambition, préfère être dirigé ; il évite la responsabilité et recherche la sécurité avant tout ;
- quatrième postulat : le travail est pénible par nature, ce qui nécessite une direction et une supervision permanente des individus.

Dans les organisations basées sur ces postulats, les récompenses, seront donc le plus souvent économiques (financiers) et le travail est le prix à payer pour obtenir diverses satisfactions.

## **B- La théorie Y**

La théorie Y avancée par Mac Gregor présente les postulats suivants :

- le travail manuel et intellectuel sont naturels à l'homme que le jeu ou le repos ;
- si l'homme adhère aux objectifs de l'organisation, alors il peut se diriger lui-même ;
- la récompense financière, mais aussi la satisfaction des besoins de reconnaissance et d'accomplissement, font partie des récompenses associés à l'attente des individus ;
- l'individu moyen est disposé dans certaines conditions à accepter et même à chercher des responsabilités,
- la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;
- dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Pour Mac Gregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Il développe sa thèse suivant laquelle **la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permet d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation à travers un mode de management participatif.**

La Direction Par Objectif (DPO) et sa variante française (DPPO) proposée par O. Gelinier (l'école néo-classique) (voir page plus loin) est une application de la théorie Y de Mac Gregor ; on décentralise, on responsabilise, en laissant de l'autonomie aux individus, de leur permettre de réaliser leurs besoins d'estime et d'épanouissement afin d'accroître leur satisfaction, condition supposée d'un travail efficace.

La théorie Y est mise en défaut par des expériences menées par Maslow qui en déduit qu'elle fait peser de trop lourdes charges sur les individus, qui veulent en réalité être orientés, dirigés et subir une certaine forme d'autorité.

## **IV- H. MASLOW ET LA THEORIE DES BESOINS ET DES MOTIVATIONS (1954)**

Maslow s'est intéressé au contenu de la motivation. Selon lui le besoin constitue le mobile d'action des individus. Le besoin correspond à une exigence que l'individu cherche à satisfaire, avec une intensité plus ou moins grande. L'origine de besoin est

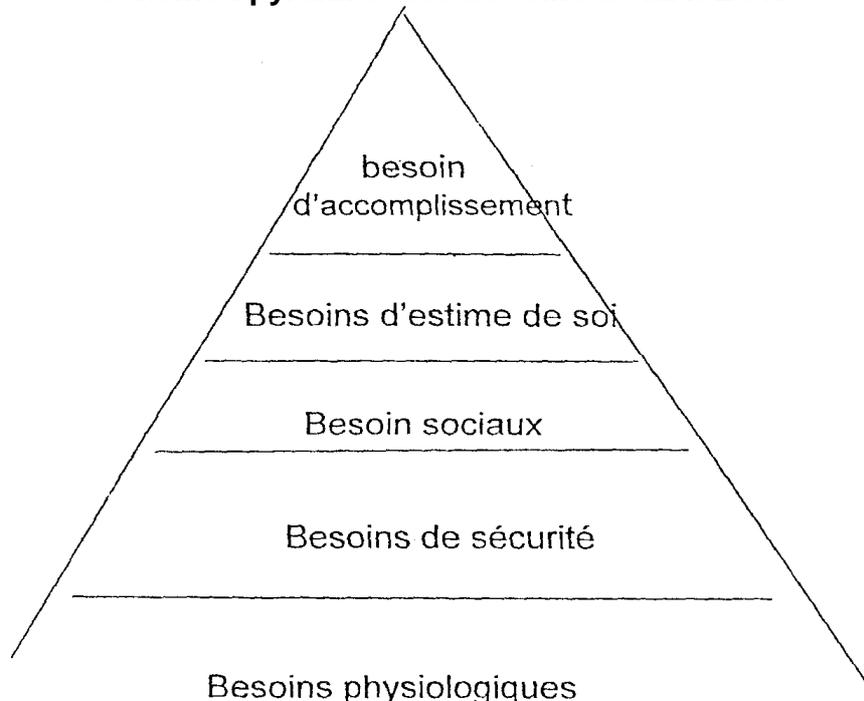
physiologique et instinctive mais aussi culturelle et sociale. Ces besoins engendrent des motivations qui, poussent l'individu à agir.

Maslow pose alors deux postulats ;

**1- Tout d'abord l'homme exprime ces besoins selon certain hiérarchie qui est possible de classer dans une pyramide en cinq niveaux (de bas en haut)**

- |                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
| 1- les besoins physiologiques    | besoins de base ou normaux |
| 2- les besoins de sécurité       |                            |
| 3- les besoins sociaux           | besoins sociaux supérieurs |
| 4- les besoins de reconnaissance |                            |
| 5- les besoins d'accomplissement |                            |

**Schéma : pyramide des besoins de MASLOW**



**1<sup>er</sup> niveau : besoins physiologique.** Ils sont constitués par les éléments nécessaires à la survie. Ils sont donc vitaux et apparaissent comme une condition préalable à toute recherche de satisfaction des autres besoins : se nourrir, dormir, se reposer, se loger, procréer. Ils sont satisfaits dès qu'un niveau minimum de rémunération est obtenu en échange d'un travail. Une fois satisfaits, ces besoins cessent d'être des facteurs importants de motivation et n'influencent plus le comportement de l'individu.

**2<sup>ème</sup> niveau : besoins de sécurité.** C'est une protection contre les dangers et une sécurité psychologique et physique (sécurité d'emploi, sécurité sociale, retraite, sécurité physique....).

**3<sup>ème</sup> niveau : besoins de contacts sociaux.** Ils consistent en un besoin d'appartenance, de participation et d'intégration dans un groupe social. A ce niveau, se pose le problème de l'efficacité de la communication (pour qu'il y ait participation, il doit y avoir information et l'homme doit être formé pour la comprendre).

**4<sup>ème</sup> niveau : besoins d'estime ou de reconnaissance.** Le besoin d'estime, le besoin d'être respecté, d'être aimé, d'être apprécié par les autres de statut social, confiance, autonomie, etc.

**5<sup>ème</sup> niveau : besoins d'accomplissement ou personnels.** Ces besoins figurent au sommet de l'échelle des besoins humains. L'individu sera essentiellement motivé par un désir de réalisation de ses aspirations personnelles les plus profondes : être heureux dans son travail, perfectionnement, réalisation d'une "œuvre", création, développement personnel..... En d'autres termes, ces besoins se traduisent par le souci de développer ses propres capacités créatrices que ce soit au niveau artistique, intellectuel, politique....

**2- Le second postulat est qu'un besoin N+1 ne contribuera à la motivation de l'individu qu'à condition que les besoins N d'un niveau inférieur aient été préalablement satisfaits.**

Autrement dit, lorsqu'un besoin d'un rang déterminé est satisfait, il se crée rapidement un phénomène de saturation, de démotivation à l'égard de la recherche de satisfaction de ce besoin et une motivation forte pour chercher à satisfaire le besoin de rang supérieur. Par exemple, le besoin de sécurité sera motivant pour une personne, si et seulement si, le besoin physiologique est satisfait.

Les travaux de Maslow concernant la motivation ont remis en cause la conception mécaniste de l'homme de l'école classique selon laquelle l'homme n'est motivé que par l'argent.

## **V- FREDERICK HERZBERG ET LA THEORIE BI FACTORIELLE**

Né en 1923, Frederick Herzberg, psychologue et professeur de management s'est intéressé essentiellement à la question de la motivation humaine au travail.

Pour cet auteur, la satisfaction au travail dépend des caractéristiques des tâches qui appauvrissent ou enrichissent le travail. Or, ces tâches doivent permettre aux individus d'être reconnus en étant valorisés.

Il réalisa alors entre 1950-1970, une étude sur les moments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il demanda aux salariés de décrire les événements concrets dans le passé, au cours desquels ils se sont sentis exceptionnellement satisfaits ou insatisfaits de leur travail.

A travers l'analyse des réponses, il observe que les moments de satisfaction et les moments de mécontentement (insatisfaction) étaient différents. Il est progressivement amené à distinguer deux grandes catégories de facteurs :

### **1- Les facteurs de satisfaction**

Les facteurs de satisfaction étaient liés aux éléments suivants :

- la réalisation de soi ;
- la considération, la reconnaissance ;
- l'intérêt au travail, son contenu
- les responsabilités, l'autonomie
- les possibilités de promotion et de développement.

Ce sont des facteurs liés au **contenu de travail**. Ils constituent la relation homme / travail. Ils sont appréhendés selon Herzberg comme de **réels facteurs de motivation de l'homme au travail**.

## 2- Les facteurs d'insatisfaction

Ils sont liés aux éléments suivants :

- la politique de personnel ;
- la politique de l'entreprise et son système de gestion ;
- le système de supervision ;
- les relations interpersonnelles entre salariés ;
- les conditions de travail et le salaire.

Il s'agit des facteurs d'ambiance, liés au **contexte, à l'environnement du travail**, eux, constituent la relation homme/ milieu de travail : les conditions matérielles de travail, la stabilité d'emploi, le règlement de l'entreprise, la sécurité de l'emploi..... Herzberg les appelle les facteurs « d'hygiène » ou de « maintenance ». (ceux qui servent les besoins économiques ou vitaux).

En faisant un rapprochement entre la théorie de la hiérarchie des besoins d'A. Maslow et la théorie de F.Herzberg, nous dirons que les facteurs d'insatisfaction (d'hygiène) correspondent aux besoins physiologique, de sécurité et sociaux. Les facteurs de motivation correspondent aux besoins supérieurs d'estime et l'accomplissement de soi.

F.Herzberg a étudié les degrés de satisfaction :

Niveaux de Maslow	insatisfaction	Satisfaction
5		-
4		-
3	-	
2	-	
1	-	

Les facteurs d'insatisfaction correspondent à des facteurs des trois premiers niveaux de Maslow

Les facteurs de satisfaction sont ceux des deux niveaux supérieurs

Les facteurs d'insatisfaction restent insatisfaits tant qu'ils le sont !

...l'énergie dépensée à vouloir satisfaire un besoin qui l'est déjà n'apporte pas autant de satisfaction.

## **Les facteurs de progrès et d'action du manager doivent concerner avant tout les facteurs de satisfaction, qui ne comportent pas de limites maximales !!**

Suivant la théorie de Herzberg, les facteurs d'insatisfaction peuvent être facilement éliminés, mais leur élimination ne stimule pas les individus au travail. Il ne suffit pas de créer un environnement favorable (par exemple ; des plantes vertes et de l'aire conditionnée) pour motiver les individus. **C'est les facteurs de satisfaction qui sont source de la motivation des salariés.**

Il faut rendre le travail intéressant (qu'il ait un sens pour l'exécutant). Pour cela, au lieu de rationaliser et de simplifier le travail, en réduisant son degré de complexité par la parcellisation des tâches comme on procède traditionnellement pour augmenter la productivité, il faut au contraire **enrichir, élargir le travail** de chacun et inclure des variables de motivation (confiance, communication interne, responsabilité, autonomie, participation ....).

Les sentiments de frustration envers l'entreprise et les dysfonctionnements qui en découlent sont donc dus essentiellement à l'absence de prise en compte des facteurs **de motivation** par la direction.

Herzberg a été à la base de l'élargissement et de l'enrichissement des tâches ainsi que de la direction participative par objectifs (DPPO). Ce qui consiste à donner au travailleur plus de liberté et de responsabilité, il doit non seulement exécuter des tâches, même étendu, mais également les préparer et les contrôler.

**L'élargissement des tâches** : on doit confier au travailleur des tâches plus complexe (regroupant plusieurs opérations) en ajoutant des tâches supplémentaires d'exécution, de manière à augmenter le "temps de cycle" (c'est à dire le temps qui s'écoule entre deux tâches identiques). Le travail est donc moins répétitif. Il s'agit donc d'un recule horizontale (c'est-à-dire en considérant différents postes situés au même niveau hiérarchique) de la spécialisation des tâches, celle-ci étant jugée excessive. Un tel regroupement en ensemble homogène de tâches permet de redonner un certain sens au travail en lui-même.

**L'enrichissement des tâches** : adjoindre à des tâches d'exécution des responsabilités nouvelles plus intéressantes soit en amont (préparation, réglage) soit en aval (contrôle). Exemple : confier à l'opérateur le réglage de sa propre machine ; de lui demander de contrôler lui-même la qualité de son travail.

Il s'agit donc de déspecialisation verticale (c'est-à-dire concernant des tâches jusque là réparties entre des postes de niveaux hiérarchiques différents).

L'enrichissement des tâches responsabilise et motive le salarié et lui procure une autonomie accrue en lui permettant de décider par exemple de l'ordre des tâches à effectuer.

## **VI- LES APPORTS ET CRITIQUES DE L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**

Compte tenu de nombreuses études réalisées au sein de l'école des relations humaines, cette dernière a le mérite de remettre en question nombre d'hypothèses de base simplifiées de l'école classique. Elle a placé l'individu, l'homme, au centre de l'organisation. Elle a à juste titre, mis en évidence des phénomènes fondamentaux

dans l'organisation tels le comportement des hommes au travail, les relations dans le groupe et entre les groupes, et l'influence des conditions de travail sur la productivité, en introduisant des concepts comme les besoins, la motivation, la satisfaction, l'autonomie et la responsabilisation des individus, bref toute la densité et la nature **des relations informelles** qui entourent les structures formelles.

Il est effectivement impossible de comprendre une organisation en se référant à sa seule structure formelle, car **la structure informelle, les relations dans le groupe et entre les groupes** jouent un rôle essentiel dans la circulation de l'information et la performance de l'entreprise.

Bien que l'école des relations humaines a le mérite d'humaniser l'organisation, plusieurs critiques sont faites dont les plus importantes sont :

- **Sur le plan pratique** : les critiques sont portés essentiellement sur son **inefficacité opérationnelle**. On a peu: de preuves empiriques non controversés des fondements de cette approche

- **Sur le plan théorique** : on reproche une analyse de l'organisation réduit à l'étude des **relations entre individu et entre groupes plutôt que sur l'organisation globale**; c'est à dire qu'elles font appel à l'individu, à sa psychologie, à ses attitudes au travail, sans prendre en considération l'influence sur son comportement des variables organisationnelles internes (la technologie et la division du travail) et sociologiques (culture, partis politiques, syndicats.....). Ainsi **le facteur technique et la dimension sociologique** n'est pas pris en compte.

- **Sur le plan idéologique** : l'école des relations humaines bien qu'elle constitue une coupure avec la pensée classique, en contribuant à un certain humanisme de l'organisation, elle a cependant été impossible de prendre ces distances par rapport au fonctionnement de l'organisation taylorienne, notamment la division verticale du travail (la hiérarchie) : la direction (les dirigeants) est réputée avoir un raisonnement "logique", alors que les ouvriers seraient guidés par leur émotions.

Conformément à cette conception, l'école des relations humaines estime que si certains problèmes existent au sein des organisations, ils ne sont que d'origines émotionnelles et de communication défectueuse et plus généralement d'incompréhension entre individu et la direction. La raison est donc d'ordre psychologique et non structurel, et il est donc possible de pallier ces problèmes sans avoir à changer les structures formelles de travail.

De ce fait si Taylor pensait pouvoir agir directement sur l'individu par des stimulants matériels, l'école des relations humaines s'efforce de **compléter sa** conception réductrice en intégrant le facteur humain pour améliorer les conditions de travail au sein de l'organisation, et par conséquent la productivité.

Malgré les critiques portés à l'école des relations humaines, celle-ci a joué un rôle important et constitue notamment une transition entre l'école classique et les écoles modernes. De même, elle a inspiré plusieurs pratiques organisationnelles de participations des salariés comme les cercles de qualité inventée par l'entreprise japonaise, le travail en groupe, l'approche socio- technique

## CONCLUSION

Les différences fondamentales qui séparent l'école des relations humaines de l'école classique portent sur les points suivants (voir tableau ci-dessous) :

- a- la décision est décentralisée
- b- l'étude porte sur **des groupes** et non sur des individus.
- c- La force d'intégration repose sur **la confiance** plutôt que sur l'autorité-
- d- Le superviseur est un agent de **communication** interne et intra groupe plutôt que le représentant de l'autorité.
- e- L'accent porte davantage sur la **responsabilité** que sur le contrôle extérieur.

	<b>Ecole Classique</b>	<b>Ecole des RH</b>
<b>Décision</b>	<b>centralisée</b>	<b>décentralisée</b>
<b>Unité de base de structure</b>	<b>individu formelle</b>	<b>groupe et informelle</b>
<b>Force d'intégration</b>	<b>autorité</b>	<b>confiance</b>
<b>Fonction supérieur</b>	<b>Représentant de l'autorité</b>	<b>Agent de communication inter et intra groupe</b>
<b>Attitude vis à vis du</b>	<b>Contrôle extérieur</b>	<b>Responsabilité</b>