

## L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES (ERH)



1

© Renée Bédard 2012

## Références

- AKTOUF, O. *Le management entre tradition et renouvellement*, p. 137-135.
- 4-400-94 - Comportement humain au travail
- 4-410-12 - Comportement social et entreprise

2

© Renée Bédard 2012

Mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929

Objet : étude des organisations marchandes et non-marchandes, dans toutes leur diversité (entreprise, hôpital, syndicat, association, administration, conventions, ...)

Sources : économie, sociologie, science politique et gestion

3

© Renée Bédard 2012

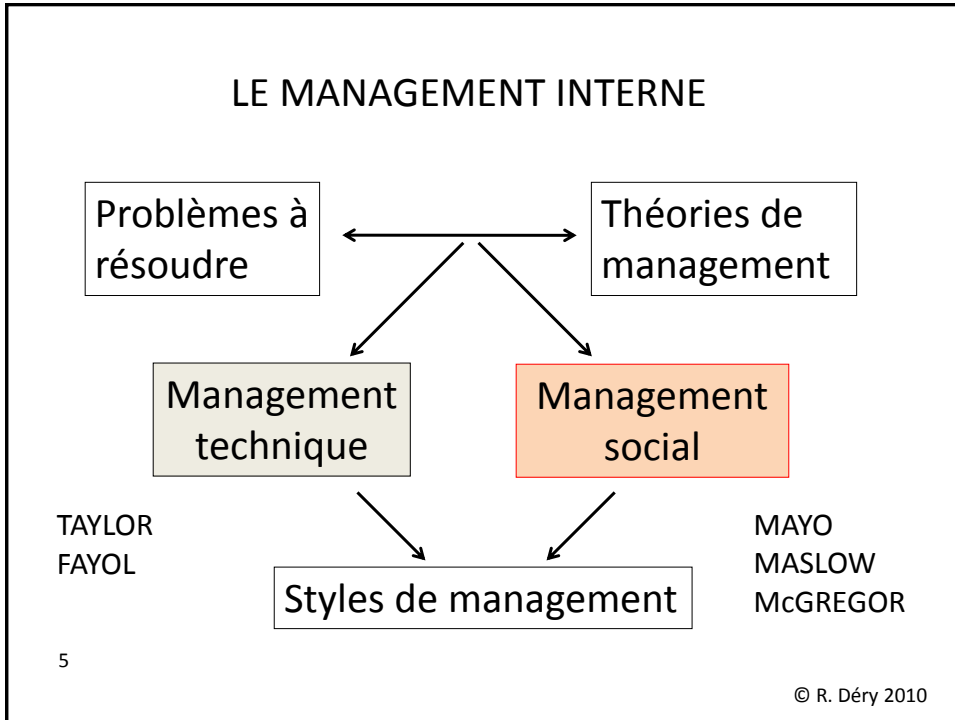
But : analyser le fonctionnement, structure et développement des organisations et proposer des améliorations

ERH : apparaît après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme; cherche à redonner au facteur « humain », par rapport au facteur « technique », une place plus respectueuse de sa contribution

Principaux représentants : Elton Mayo, Kurt Lewin ou Abraham Maslow.

4

© Renée Bédard 2012



**ELTON MAYO**  
1880-1949

L'un des fondateurs  
du *Mouvement des relations humaines*  
et de la *Sociologie du travail*

6

© Renée Bédard 2012

- Australien
- Études en philosophie, médecine et administration.
- À partir de 1923, il s'intéresse aux phénomènes de baisse de productivité et de roulement chez les employés.
- 1928, il se joint à l'équipe de recherche de l'usine Hawthorne pour étudier les problèmes de productivité.

7

© Pierre Simard 2010

## L'expérience Hawthorne et la grande illumination d'E. Mayo



8

### La grande illumination:

« Le seul fait de montrer que l'on s'intéresse concrètement au sort des ouvriers a provoqué chez ces derniers un regain d'intérêt et de motivation pour leur travail... »

© Pierre Simard 2010



## Mayo : Expériences à la Hawthorne

### Mesure des effets de la variation de l'éclairage sur la productivité



Situation initiale



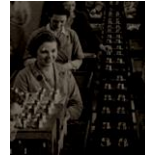
Productivité basse



Éclairage accru



Augmentation  
de la productivité



Éclairage diminué



Augmentation  
de la productivité ?



Retour à la  
situation initiale



Augmentation  
de la productivité !



9

© Duchastel (2004-2008)

### Mayo : Expériences à l'usine Hawthorne

1. Variation de l'éclairage
2. Augmentation du salaire
3. Octroi d'une pause
4. Diminution de la semaine de travail
5. Retour aux conditions initiales

Hausse de la  
productivité

Hausse de la  
productivité

Comment expliquer cela ?

10

© Fatima-Zhora Er-Rafia 2010 Renée Bédard 2012

## Mayo : Constats généraux

1. Les ouvriers travaillent mieux lorsqu'on leur accorde attention
2. Découverte de l'importance des dimensions autres que techniques : *affectives et sociales*
3. Le travail est une activité de *groupe* et l'individu tend à vouloir collaborer avec ses collègues

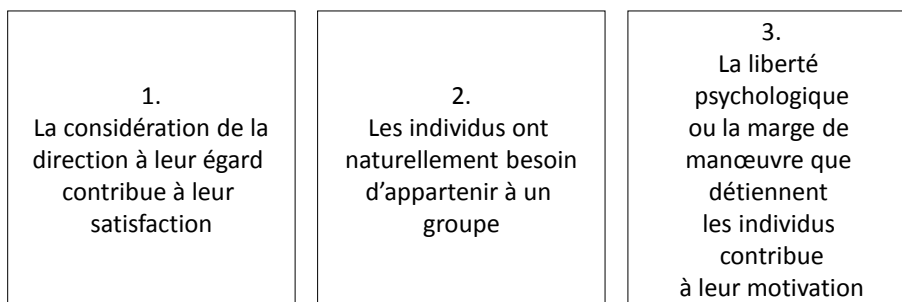
La considération contribue à la satisfaction

Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe

11

© Pelletier 2005 Fatima-Zhora Er-Rafia 2010

## Le MRH et le caractère social des organisations



Importance du SOCIAL dans les dynamiques organisationnelles

12

© Pierre Simard 2010

## Mayo : Implications managériales

### Reconnaissance des personnes

S'intéresser aux individus qui composent l'organisation.

Porter attention aux gens, les féliciter, les encourager, les soutenir.

L'argent n'est pas la seule façon de motiver les gens.

### Reconnaissance du groupe

L'organisation est un lieu d'expression du collectif.

Des réalités *politiques* et une *culture* propre à chaque milieu dont il faut en tenir compte.

13

© Duchastel 2004-2008 Fatima-Zhora Er-Rafia 2010

## Mayo : Équation de la motivation

Taylor

Efficacité → Rémunération → Satisfaction

Mayo

Satisfaction → Efficacité → Rémunération

→ Satisfaction

Quelle leçon en tirer ?

14

© Simon 2003 Fatima-Zhora Er-Rafia 2010

## Mayo : Dérives indésirables

1. Manipuler les employés.
2. Programmer les comportements désirés.
3. Faire accepter des changements déjà prévus.
4. Augmenter la dépendance affective et émotive des employés.
5. Influence le groupe en rapprochant les « bonnes » personnes et en excluant les « mauvaises ».
6. Augmenter la propagande interne.

15

© Duchastel 2004-2008 Fatima-Zhora Er-Rafia 2010

## LE MOUVEMENT DES RELATIONS HUMAINES

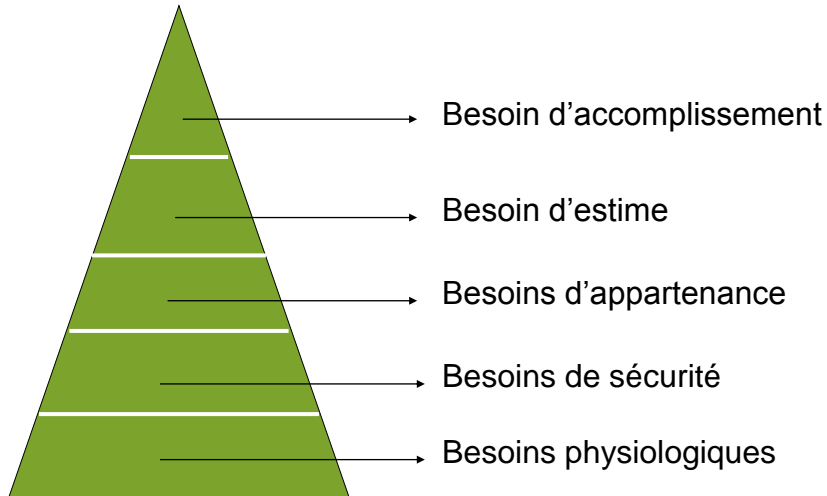
1. La somme de travail accomplie par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité *physique* et par les techniques mais par les conditions *sociales (culture)*.
2. Le rôle capital des rémunérations *non économiques* dans la *motivation* et la *satisfaction* du travailleur.
3. La plus haute *spécialisation* n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.
4. Les travailleurs ne réagissent pas à la direction de l'organisation, à ses normes et à ses récompenses en tant qu'individus mais en tant que membres d'un *groupe (politique)*.

16

© Renée Bédard 2012



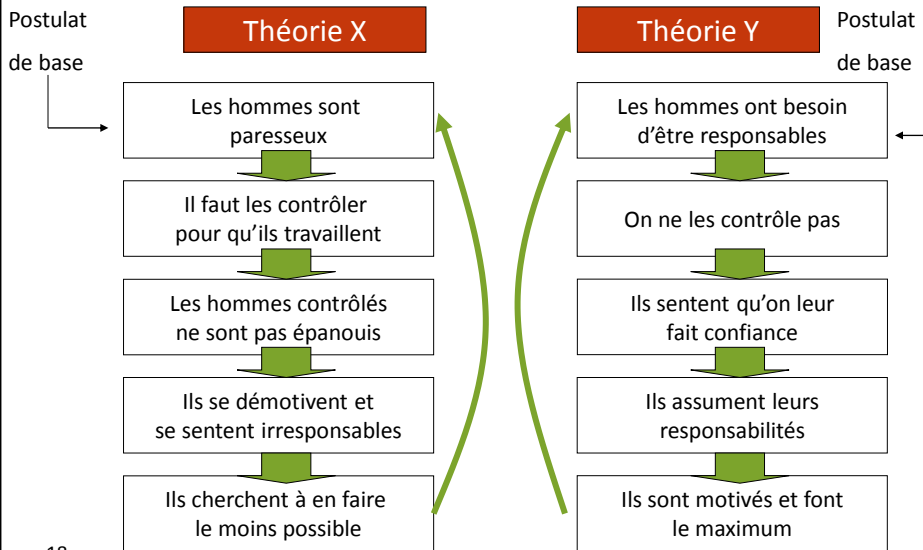
## Quelques contributions du MRH: la pyramide des besoins de Maslow



17

© Pierre Simard 2010

## Quelques contributions du MRH: Les théories de l'être humain de McGregor



18

© Simard 2010

## CONCLUSIONS

1. L'organisation *humaine* ne se confond pas avec l'organisation *technique* et il y a souvent opposition entre elles. Importance des relations informelles.
2. L'une des tâches du management : créer une *coopération* entre les travailleurs et faciliter l'*intégration* du travailleur dans son *groupe*.
3. Concilier l'individu et l'organisation. L'organisation du travail comporte des dimensions *politiques* et *sociologiques*, pas seulement *technique* ou *économique*. (Jean-Claude Scheid)

19

© Renée Bédard 2012

## IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

### Reconnaissance de l'individu

1. S'intéresser aux *personnes* qui composent l'organisation.
2. *L'argent* n'est pas la seule façon de motiver les gens. La complexité de la motivation.
3. Porter attention aux *personnes*, les féliciter, les encourager, les soutenir, développer une *relation humaine*. L'importance de la communication.



20

© Renée Bédard 2012

## IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

### Reconnaissance du groupe



1. L'organisation = un lieu d'expression du *collectif*.
2. Des réalités *politiques* et *sociales* dans une organisation.
3. Une *culture* propre à chaque milieu dont il faut tenir compte.
4. Le rôle de *l'informel*.
5. Le rôle de la dimension *affective*.

21

© Renée Bédard 2012

- Quelle a été la contribution particulière de Taylor, Fayol et Mayo ?
- Comment Taylor, Fayol et Mayo concevaient-ils l'organisation ?
- Comment Taylor, Fayol et Mayo concevaient-ils l'individu ?

Références : AKTOUF, O. *Le management entre tradition et renouvellement*, p. 20-56, 137-145.

© Renée Bédard 2012

22