



Sociologie des organisations

Bertrand Oberson

Cours n° 3 L'école des relations humaines

1) L'école des relations humaines

Le but principal de la recherche d'Hawthorne est d'examiner les relations entre les conditions de travail et le rendement et plus généralement, de classer les nombreux problèmes qui surgissent au travail. À la première étape, l'approche diffère donc très peu de celle de F.W. Taylor. Les chercheurs désirent mettre en relation le rendement du travailleur avec des variables telles que l'éclairage, la fatigue, etc. Sur le plan méthodologique, ils essaient d'imiter les sciences exactes. La méthode de la pièce expérimentale consiste à faire varier une variable indépendante (ex. l'éclairage) et à examiner son impact sur la variable dépendante (le rendement), toutes les autres variables pertinentes restant constantes¹.

L'étude a été menée dans un atelier servant à l'assemblage de petits circuits électroniques qui devaient ensuite être intégrés dans des appareils de radio. Ce travail minutieux, monotone et répétitif était effectué par une main-d'œuvre en majorité féminine, travaillant sur des rangées de tables, dans de grandes salles impersonnelles. La surveillance était assurée par des contremaîtres qui se trouvaient dans des cabines surplombant les ateliers. Entre les ouvrières, comme entre elles et la maîtrise, il n'y avait guère de relations hormis les contacts directement liés à l'exécution du travail.

Pour pouvoir évaluer le lien entre les conditions matérielles de travail et la productivité, les chercheurs constituèrent un groupe-test de cinq ouvrières, recrutées sur volontariat et placées, après une courte période d'observation, dans un atelier à part. Au cours de treize périodes

¹ MOUZELIS N.P., « L'approche des relations humaines et l'organisation » in SEGUIN F. & CHANLAT J.F., *L'Analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I*, Québec, Éditions Gaëtan Morin, 1983, pp. 150-151.

expérimentales de durée variable, on modifia les conditions matérielles de travail : mode de paiement, temps de repos, durée hebdomadaire du travail, etc. Et pour chaque période, onregistra soigneusement les résultats de la productivité des ouvrières.

Les premiers résultats ne sont guère concluants et demeurent confus ; les chercheurs, après deux ans de recherche, tournent alors leur attention vers les facteurs psychologiques et socio-psychologiques déterminant le comportement au travail. Ils réalisent graduellement que des variables tels l'éclairage ou l'humidité ne peuvent être traitées séparément de la valeur que les individus leur accordent. Suite à cette prise de conscience, la méthodologie change : la recherche des variables causales dans l'environnement physique est remplacée par l'entrevue, considérée comme un outil plus adapté pour l'exploration d'une situation complexe dans laquelle on considère non seulement les faits *externes*, mais aussi les attitudes et les sentiments envers ces faits. En interviewant les employés à la grandeur de l'usine, l'équipe de recherche essaie premièrement de sonder leur moral, de connaître leurs satisfactions et insatisfactions au travail et vis-à-vis de l'organisation, et deuxièmement d'explorer ces attitudes au moyen de l'histoire personnelle et du capital social et culturel de l'interviewé².

Au fur et à mesure que les résultats de ces entrevues sont connus, les chercheurs réalisent de plus en plus qu'on trouvera l'explication de l'attitude et du comportement des travailleurs, non pas dans les caractéristiques de la personnalité, socialement acquises par le passé en dehors de l'usine (l'approche psycho-sociologique), mais bien dans l'organisation sociale qui prévaut à l'intérieur de l'usine. L'objet de l'étude change : on recherche les déterminants du comportement au travail à l'intérieur de la structure et de la culture du groupe qui se forme spontanément grâce aux interactions entre collègues du travail. Ainsi le travailleur n'est plus perçu comme un être psychologique isolé mais comme un membre du groupe, dont le comportement dépend largement des normes et des valeurs du groupe. Comme l'approche devient plus sociologique, les méthodes de recherche changent une troisième fois. Les chercheurs réalisent la complexité de la situation, et l'arbitraire de l'interview qui se déroule en dehors du contexte social de l'individu. L'entrevue sera donc complétée par l'observation du groupe au travail³.

Deux résultats marquants en ressortirent. Tout d'abord, on constata que, –indépendamment des changements concernant les temps de repos, le mode de paiement ou la durée hebdomadaire du

² MOUZELIS N.P., « L'approche des relations humaines et l'organisation » in SEGUIN F. & CHANLAT J.F., *L'Analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I*, Québec, Éditions Gaëtan Morin, 1983, p. 151.

travail– la productivité des ouvrières n’avait cessé de s’améliorer pour s’établir ensuite à un niveau nettement supérieur à celui atteint dans les ateliers normaux. Puis, on remarqua une amélioration générale et continue du « moral » des ouvrières, de leur satisfaction au travail et au poste.

Il semblait donc y avoir interdépendance entre le « moral » des ouvrières et l’augmentation de la productivité. Mais dans ce cas, quels étaient les facteurs à l’origine de l’amélioration des deux ?

Pour répondre à cette question, il fallait aller au-delà du raisonnement taylorien : les résultats le montraient clairement. Et une analyse plus fine des conditions sociales mêmes dans lesquelles l’expérience avait été menée, allait permettre aux chercheurs de découvrir l’importance du « facteur humain » jusque là négligé.

Tout d’abord, la constitution même d’un groupe-test avait bouleversé les relations interpersonnelles. Les ouvrières y formaient un groupe relativement homogène. Elles avaient la possibilité de se connaître, de se parler, de s’entre-aider. Enfin, le fait d’appartenir à un groupe choisi conférait une nouvelle dimension à leur travail, en rehaussant leur prestige⁴.

Quels que fussent les changements proposés, les ouvrières augmentaient la productivité aussi bien lorsqu’on introduisait des changements que lorsqu’on les annulait. On était en présence d’une réaction, nommée par la suite « **effet Hawthorne** », et que l’on peut résumer schématiquement en disant que les gens réagissent positivement au fait que l’on s’occupe d’eux pour améliorer leur situation, surtout s’ils sont dans une faible position dans l’entreprise⁵. A noter que l’effet Hawthorne n’est généralement guère durable, ne serait-ce que parce qu’une expérience cesse d’en être une lorsqu’elle est généralisée⁶.

Critiques de l’école des relations humaines

La campagne d’interviews avait amené les enquêteurs à constater le désir, chez les ouvriers, de trouver un enracinement, quelque chose qui leur appartienne, auquel ils se sentent attachés et où ils aient une fonction, où ils voient le sens de leur travail et où ils sentent l’importance de ce qu’ils font. Faute de quoi, ils accumulaient fatigue et tensions, la première étant souvent plus

³ MOUZELIS N.P., « L’approche des relations humaines et l’organisation » in SEGUIN F. & CHANLAT J.F., *L’Analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I*, Québec, Éditions Gaëtan Morin, 1983, p. 151.

⁴ FRIEDBERG E., « Le mouvement des relations humaines » in *Pour*, n° 28, 1988, pp. 18-24.

⁵ BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Points-Essais, 1985, p. 73.

⁶ BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Points-Essais, 1985, p. 73.

l'effet d'une frustration que sa cause. Un individu qui ne comprend pas suffisamment ce qui concerne son propre travail, les instructions qu'on lui donne, les actions qu'on lui demande de faire, ne peut que se dégoûter, se fatiguer et se révolter. Il faudrait ajouter –mais l'école des relations humaines n'a pas été jusque-là– que cela arrive si ensuite il ne peut exercer un minimum de pouvoir sur cet environnement. Il ne faut pas seulement expliquer, intégrer et faire participer. Il est nécessaire également de considérer le salarié comme un acteur à part entière et lui laisser exercer un certain pouvoir. L'école des relations humaines n'a pas franchi ce pas, indispensable à la compréhension de l'action⁷.

Aujourd'hui, on peut avoir tendance à considérer cette découverte comme allant de soi ; à l'époque, elle représentait une innovation majeure. Elle apportait en particulier un enrichissement considérable de nos connaissances et de notre compréhension du comportement humain au sein des organisations. Dans cette optique, l'individu n'a pas que des motivations économiques. Il a aussi des motivations affectives. Il n'est pas uniquement une main, il est aussi un cœur. Il apporte à son poste de travail des besoins psychologiques plus ou moins conscients (de sécurité, d'affectivité, d'agressivité, etc.) qu'il cherche à satisfaire à travers les relations qu'il noue dans son travail avec ses collègues ou ses supérieurs. Et la structure informelle dont l'existence a été révélée par l'enquête, a précisément pour fonction de suppléer aux carences de la structure formelle qui ne permet pas la satisfaction de ces besoins. Elle exprime en quelque sorte la résistance du « facteur humain » aux exigences rationnelles et techniques de la production.

Concepts communs aux auteurs de l'école des relations humaines

Malgré les apports spécifiques à chaque auteur, il existe des traits communs.

1 : la productivité dépend de facteurs psychologiques : un salarié heureux travaille mieux. L'équilibre dans le groupe, le climat, l'ambiance influe sur le moral des personnes et sur leur efficacité.

2 : les chefs créent la structure formelle, mais il existe une structure informelle, cachée. Cette structure informelle a une influence sur le fonctionnement de l'entreprise.

⁷ BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Points-Essais, 1985, pp. 75-76.

3 : l'art de commander : la relation hiérarchique est cruciale pour l'efficacité des subordonnés. Un chef peut briser l'ambiance de son service et l'empêcher de remplir sa mission. La ligne hiérarchique doit commander en informant, en écoutant et en faisant attention aux besoins et initiatives de leurs collaborateurs.

Les actions recommandées par l'école des relations humaines

1. Former les chefs au commandement
2. Considérer les ouvriers dans leur vie globale
3. Concevoir des postes de travail non tayloriens
4. Améliorer l'information
5. Créer un service fonctionnel des RH.