

## Chapitre 5 L'Ecole des Relations Humaines

*Résumé : L'Ecole des Relations Humaines rassemble divers spécialistes des sciences humaines qui appliquent leurs connaissances à l'entreprise. Ses débuts datent des années 1930. Elle a connu ses succès dans les décennies 1950 et 1960. Cette école est fondée sur une approche expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées. La première expérience date des années 1920. Elle a duré plusieurs années dans une entreprise de construction électrique. Tous les auteurs de cette école se retrouvent pour récuser le modèle taylorien et proposer de développer la personnalité des salariés et des relations entre eux, à l'intérieur des situations de travail.*

Exercices

Mots clés

Table des matières

### 1 L'expérience de la Western Electric à Hawthorne

L'Ecole des Relations Humaines regroupe un grand nombre d'auteurs ayant en commun l'accent sur la composante humaine de l'organisation. Cette école n'est pas «humaniste» en ce sens qu'elle n'avance pas des arguments éthiques ou philosophiques. Elle se présente avec une scientificité analogue à celle des autres théories, en faisant le lien avec l'efficacité dans l'organisation. Elle se réfère toujours, plus ou moins directement, à une expérience datant des années 1920, l'expérience de Hawthorne. Hawthorne est une banlieue de Chicago où la Western Electric avait une usine de construction de centraux téléphoniques.

#### 1-1 L'étude de l'éclairage

L'étude commence en 1924. Elle est financée par un ensemble de compagnies qui produisent de l'électricité. Le but est de montrer que l'éclairage influe sur la productivité. Les ouvriers travaillant avec beaucoup de lumière ont une meilleure productivité. Il est donc rentable pour les entreprises d'éclairer les ateliers. A cette époque, les ateliers industriels ne sont éclairés que par des verrières sur le toit et éventuellement des fenêtres, si on est près des murs. Globalement l'éclairage est très mauvais. On travaille dans la pénombre.

Cette recherche se fait dans une perspective béhavioriste, scientifique : on modifie un paramètre physique (ici l'éclairage) et on mesure son effet sur le comportement humain (ici la productivité).

#### 1-2 Première phase : l'éclairage

Plusieurs ateliers sont choisis successivement pour faire l'expérience : bobinage, assemblage de relais, inspection de petites pièces. La taille des ateliers est de plusieurs dizaines de personnes. Le directeur vient lui-même informer les ouvrières et présenter les chercheurs. Les expérimentateurs leur annoncent aussi ce qui se passe dans chaque phase, la puissance des lampes installées.

L'expérimentation consiste à décider de la puissance des lampes pendant une semaine et à mesurer la productivité. Lors de premières étapes, on augmente la puissance des lampes. La productivité augmente.

Puis, un des expérimentateurs a l'idée de diminuer la puissance des lampes, c'est à dire de revenir à la puissance d'une période antérieure, tout en disant qu'on augmente l'éclairage. Surprise ! La productivité augmente toujours ! Ainsi l'augmentation régulière de la productivité n'est pas liée à l'effet physique de l'éclairage mais à autre chose. Cet «autre chose» est un effet humain.

Les expériences sont renouvelées de 1924 à 1927 et confirment que l'éclairage n'explique pas les augmentations de productivité. Cette conclusion négative ne dit rien sur les phénomènes qui

se produisent. Pour les étudier scientifiquement, on mène la recherche dans un local isolé, la test-room.

### 1-3 Deuxième phase : la test-room (salle d'essais)

On isole un dispositif d'expérimentation en situation de travail. Dans une salle à part, six ouvrières travaillent au montage des relais. Elles sont surveillées par un contremaître qui note dans un journal tout ce qui se passe, la température, l'humidité, la nourriture, les conversations, les temps de sommeil, les défauts des relais fabriqués, etc. La production est enregistrée minute après minute par un dispositif automatique (ruban perforé) et les ouvrières savent ce qu'elles ont produit.

L'expérience dure de 1927 à 1929. Le temps est découpé en périodes de plusieurs semaines à conditions de travail identiques. Ces conditions sont décidées par les expérimentateurs, souvent sur la suggestion des ouvrières elles-mêmes : pauses plus ou moins nombreuses, collation au milieu de la matinée, réduction de la durée du travail (7 h 30 puis 7 h au lieu de 8 h par jour), semaine de 5 jours (au lieu de 6 jours), visites médicales, etc. Les ouvrières sont reçues toutes les 6 semaines par l'ingénieur en chef.

Le résultat visible est une augmentation régulière de la productivité, y compris dans les périodes où les conditions de travail sont identiques à celles des périodes antérieures. L'absentéisme, y compris pour maladie, est trois fois moins important.

«Quelles sont les causes du changement de rendement des ouvrières qui travaillaient dans la test-room ? Pour répondre à cette question, les déclarations des ouvrières elles-mêmes sont de première importance. Chaque ouvrière savait qu'elle produisait plus [...] et chacune disait que cette augmentation de rendement se produisait sans aucun effort conscient de sa part. Il semblait plus facile de produire à un taux plus élevé dans la test-room que dans l'atelier à l'ancienne allure. [...] Les ouvrières aimaient travailler dans la test-room ; «c'était un amusement» ; les nouvelles relations avec les chefs, comme elles disaient, l'absence de l'ancien contrôle exercé par la maîtrise, leur permettait de travailler librement sans anxiété.

«Par exemple, il y avait la question de la conversation. Dans l'atelier, la conversation était en principe défendue. En pratique, elle était tolérée sous réserve qu'elle ait lieu à voix basse et qu'elle n'empêche pas de travailler. Dans la test-room, on essaya au début de réfréner cette envie de parler ; mais on y renonça vite. On prit donc l'habitude de bavarder et souvent à haute voix et tout le monde ensemble. Et même les conversations des ouvrières prirent une importance particulière pour l'expérience. [...]

«Quand les ouvrières furent examinées pour la première fois par le médecin de l'entreprise, quelqu'un demanda, en guise de plaisanterie, que l'on serve des glaces et des gâteaux pendant quelles attendaient. Lors du deuxième examen médical, on en apporta et ce fut comme cela jusqu'à la fin de l'expérience. Quand c'était l'anniversaire d'une de ces ouvrières, chacune des autres lui offrait un cadeau et, pour les remercier, la première offrait à ses camarades une boîte de chocolats. Souvent l'une des ouvrières se sentait vraiment fatiguée. Alors les autres la «soutenaient», c'est à dire qu'elles se mettaient à travailler plus vite pour compenser la baisse de production de l'ouvrière fatiguée. [...] Dans la test-room, les ouvrières devinrent des amies ; elles entretenaient entre elles des rapports cordiaux tout au long de la journée. [...]

«En résumé, l'augmentation de production des ouvrières [...] ne correspondait à aucune des modifications apportées aux conditions matérielles de travail, [...] elle était due à ce qu'on peut dénommer la constitution d'un groupe social organisé ayant des rapports affectifs particuliers avec le chef de service.»

Source : S.D. Hoslett, «Les aspects humains de la direction des entreprises», 1959, extrait du chapitre de Georges Homans intitulé *Les recherches de la Western Electric*, pages 138 à 140.

Humour

## 1-4 Troisième phase : les entretiens

De 1928 à 1930, 21 000 salariés (sur 40 000) eurent un entretien avec un psychologue, un agent de maîtrise ou un cadre. Ces entretiens non directifs duraient de une demi heure à une heure et demie. Ils étaient confidentiels. Le but de la direction était de «savoir ce que les ouvriers pensent de leur travail et de la façon dont ils sont traités». Cette entretiens furent accueillis avec enthousiasme.

### Exercice 1

Globalement, donc de 1924 à 1933, tout un ensemble d'observations, en situation de travail modifiée par les expérimentateurs, ont eu lieu et ont été enregistrées.

F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson, *Management and the worker*, 1939.

## 1-5 L'effet Hawthorne

Dans les sciences sociales, on appelle «effet Hawthorne» l'influence de l'expérimentation sur les phénomènes. Les personnes sujettes à l'expérimentation, contrairement à des objets physiques, savent qu'elles font l'objet d'une étude. Elles réagissent en conséquence. Par leur comportement, elles tentent de valider la théorie testée que les expérimentateurs ont présenté. L'expérience ainsi observe un phénomène qu'elle a généré. Cet effet conduit à se méfier des résultats des expériences en matière sociale.

## 1-6 Critique des interprétations de l'expérience

Cette expérience n'est peut être pas aussi concluante que les auteurs de l'Ecole des Relations Humaines l'ont cru. Les données brutes de l'observation ont été versées à la bibliothèque d'une université. Elles ont été analysées avec les méthodes statistiques modernes par R. Gillespie, qui a publié un ouvrage sur le sujet en 1991. L'augmentation de la productivité fut assez faible, 13% sur trois ans. Le remplacement de deux ouvrières, à l'instigation de la maîtrise, au moment où la productivité diminuait, montre que le contrôle était loin d'être plus léger. Le taux d'encadrement de 1/6 était très supérieur à celui de l'atelier (1/100). Il pourrait aussi y avoir un effet lié aux salaires. Le salaire dépendait de la production de l'équipe, pas de la production individuelle. Dans l'atelier, l'effort d'un individu, noyé dans la masse de 100 personnes, n'a pas d'impact sur son salaire. Dans la test-room, il compte pour 1/6 et l'effort d'un individu avait plus d'impact sur sa paie.

Source : Bernard-Pierre Lecuyer, «Deux relectures des expériences d'Hawthorne, problèmes d'histoire et d'épistémologie», In Jean-Philippe Bouilloud et Bernard-Pierre Lecuyer, *L'invention de la gestion*, 1994, pages 93 à 117

«Contrairement à ce qu'on dit souvent, à Hawthorne, ce ne sont pas les relations humaines que l'on a découvertes, mais le fait que l'organisation scientifique n'avait pas réussi à les éliminer.» Lusin Bagla-Gökalp, *Sociologie des organisations*, 2000, page 43.

### Exemple 1

## 2 Les grands auteurs de l'Ecole des Relations Humaines

L'Ecole des Relations Humaines propose diverses raisons théoriques interprétant les différences de productivité entre la test-room et l'atelier global.

### 2-1 Elton Mayo

Elton Mayo (1880-1949) est professeur à Harvard au moment des expériences d'Hawthorne. C'est un philosophe. Il critique violemment le taylorisme. La direction de Hawthorne fait appel à lui comme consultant en 1927 pour interpréter les résultats. Il se passionne pour cette expérience qu'il n'a pas conçue. Il parcourt le monde entier pour parler de ces expériences en tant que validation de ses propres théories. Pour lui, les facteurs principaux étaient l'attention dont les ouvrières faisaient l'objet et le fait qu'on les consultait.

## 2-2 Douglas Mc Gregor

Douglas Mc Gregor (1906-1964) est professeur de psychologie industrielle au MIT (Harvard). Il distingue deux approches des problèmes humains. La théorie X lui paraît dominante à son époque et il préconise de passer à la théorie Y, qui conduit à un style de management radicalement différent, fondé sur les équipes et une meilleure prise en compte des capacités des individus.

Selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanctions. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables.

Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme. Il sait s'auto diriger et s'auto contrôler. L'engagement personnel dans le travail est récompensé par la satisfaction de ses besoins. Douglas Mc Gregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, 1960.

### Exercice 2

## 2-3 La pyramide des besoins de Maslow

H. Maslow (1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins. Il distingue 5 types de besoins : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoin sociaux d'appartenance à un groupe, besoin d'estime, besoin d'accomplissement (achievement). Pour lui ces besoins sont hiérarchisés, c'est à dire qu'on ne peut rechercher à satisfaire un besoin qu'après avoir satisfait ceux de niveau inférieur.

Herbert Maslow, *Vers une psychologie de l'être*, traduction de *Motivation and personality*, 1954.

### Humour

### Humour

## 2-4 Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) est professeur de psychologie. Il montre qu'avec le taylorisme, la motivation au travail est faible. Pour augmenter la motivation au travail, il faut revenir sur la division du travail, élargir et enrichir le travail. On élargit les tâches d'un poste de travail en y regroupant les tâches faites en amont et en aval. Ainsi la cadence d'une pièce toutes les minutes, peut passer à une pièce toutes les 10 minutes. Il y a alors 10 postes identiques en parallèle. L'enrichissement du travail consiste à y ajouter des tâches de la maîtrise ou des tâches des contremaîtres fonctionnels : tâches de contrôle, tâches de réglage, tâches de maintenance.

Voici un exemple d'enrichissement du travail chez Bell Téléphone Co, vers 1960

«Certaines secrétaires de la Bell Telephone Co exécutent un travail d'un niveau assez élevé, pour répondre aux questions des actionnaires de la société. Après une formation très coûteuse, de six mois, elles étaient sélectionnées. Leurs lettres étaient programmées selon des formules préétablies, et vérifiées deux fois par des cadres. Le moral de ces secrétaires était bas, l'absentéisme élevé ; la moitié des lettres contenait des erreurs. Diverses mesures avaient été prises : augmentation du salaire, surveillance supplémentaire, aménagement des bureaux. Cela n'avait rien changé.

«On décida donc de changer les fonctions de ces secrétaires : selon sa capacité, chacune d'entre elles devint experte dans une matière particulière, pour laquelle elle conseillait les autres. Les contrôles furent supprimés. Les lettres partirent directement à la poste, sans relecture par un cadre. Chaque secrétaire rédigeait ses lettres personnellement et les signait. Le travail de la journée était organisé par les secrétaires elles-mêmes.

«Les résultats furent, dans les premières semaines qui suivirent, une baisse sensible de la productivité. Puis la productivité remonta sensiblement très au-dessus de son niveau initial et permit à la compagnie d'économiser, en vérifications et en réécriture des lettres, 558 000\$. Les lettres ne comportaient pratiquement plus d'erreurs.»

### Exemple 2

«Au service d'installation du téléphone chez les clients particuliers, le travail était réparti entre le service des commandes (service commercial), le service du réseau (service technique), le service de vérification (service technique). L'ensemble fonctionnait mal, avec de multiples réclamations. On fusionna l'ensemble des tâches, une seule personne étant responsable, pour un même client de l'enregistrement des commandes, du raccordement, de la vérification et des contacts ultérieurs avec le client. Résultat : le nombre d'heures supplémentaires baissa de 1000 h à 500 h, les erreurs de 13% à 3%. La productivité doubla.

«Au lieu de dire à leur femme en rentrant chez eux : «Sais-tu ce qu'on m'a fait faire aujourd'hui ?» constate Herzberg, ces hommes pouvaient enfin dire : «Sais-tu ce que j'ai fait aujourd'hui ?»»

Source : Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, 1985, pages 86 à 87.

Herzberg a aussi montré que les facteurs déterminant la satisfaction au travail (la réalisation de soi, de la reconnaissance du travail accompli, du contenu du travail, des responsabilités exercées, de la carrière) ne sont pas les mêmes que les facteurs qui pèsent sur l'insatisfaction au travail (salaire insuffisant, autoritarisme des chefs, lourdeur du système administratif). Un individu peut donc être à la fois très satisfait et très insatisfait.

Voir Frederick Herzberg, *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, 1971.

Humour

Exercice 8

## 2-5 Lewin

Kurt Lewin (1890-1947) est un psychologue autrichien qui s'est installé aux États-Unis avant la deuxième guerre mondiale. À son époque, le style de commandement *autoritaire*, celui des dictateurs, paraît le plus efficace, à tout le monde. Lewin définit avec précision deux autres styles de commandement : *laisser faire* et *démocratique*. Il mène des expériences sur des groupes d'enfants pour comparer l'efficacité de chaque manière de commander. Il observe ainsi que le commandement *démocratique* n'est pas moins efficace que le commandement *autoritaire*.

Après la chute du fascisme, ses résultats sont diffusés largement.

## 2-6 Le Tavistock Institute

Le Tavistock Institute est intervenu dans les mines britanniques vers 1950. On y introduisait des machines, selon un processus taylorien. Les ingénieurs imposaient une nouvelle organisation. Le Tavistock Institute a préconisé de consulter les ouvriers et d'adopter leurs propositions. De façon plus générale, les ouvriers eux-mêmes peuvent participer à la réorganisation autour des nouvelles machines. Ainsi, les changements techniques tiennent compte des relations sociales existantes.

Cette école, dite socio-technique, a eu du succès en Europe du Nord. En France, Oscar Ortsman est d'un des représentants de ce courant. La nouvelle organisation, liée aux machines plus modernes, peut être élaborée par les ouvriers eux-mêmes et ainsi préserver la structure sociale informelle.

Voir Oscar Ortsman, *Quel travail pour demain*, 1994.

Exemple 3

Exercice 7

## 2-7 La culture d'entreprise

Avec l'École des Relations Humaines, les sciences humaines ont trouvé des applications dans l'entreprise. Le concept de culture d'entreprise est l'une de ces applications. La «culture» est un concept des anthropologues pour désigner toutes les croyances, les rites, les vêtements, les habitudes d'un groupe social et qui font sa différence. Le concept a été construit pour détruire l'idée d'une hiérarchie des civilisations. La civilisation technique occidentale n'est qu'une culture

parmi d'autres. De même que chaque peuplade possède une culture, chaque entreprise, en tant que groupe social, développe une culture.

Humour

La culture paraît un élément permanent du groupe social. En fait la culture évolue, parfois très vite. S'y référer indique que les comportements où croyances ont vocation à perdurer, même si ce n'est pas le cas. Par exemple, au 19<sup>e</sup> siècle, la capture du cheval sauvage et son dressage paraissait faire partie d'une culture séculaire des indiens des plaines centrales des Etats-Unis. En fait, le cheval a été apporté par les envahisseurs espagnols. Cette «culture du cheval» était récente.

Vers 1970, le concept de culture d'entreprise a connu un succès aux Etats-Unis. Il explique des comportements réguliers dans la gestion : réunions, processus de décision, rites d'embauche, ou des modes de raisonnement comme les décisions d'investissement, le traitement d'un incident, les biais donnés aux informations.

En revanche le concept est assez inutile pour «construire» une nouvelle culture qui ne serait que le vieil «esprit maison». Les «projets d'entreprise» utilisés dans ce sens ont souvent été des échecs. De plus, les entreprises ayant une forte culture, c'est à dire une forte emprise sur leurs membres, se sont montrées difficilement capables d'évoluer dans un nouvel environnement. Une culture trop prégnante les rendait rigides.

Humour

### 3 Concepts communs aux auteurs de l'école des Relations Humaines

Malgré les apports spécifiques à chaque auteur, il existe des traits communs. C'est pour cela qu'on parle d'Ecole des Relations Humaines.

#### 3-1 La productivité dépend de facteurs psychologiques

Un salarié «heureux» travaille mieux. L'équilibre de l'individu dans le groupe, l'ambiance, le climat influe sur le moral des personnes et sur leur efficacité. Cet effet est sensible au niveau des ouvriers. Il est encore plus net pour les employés et les cadres.

Humour

La vie au travail n'est pas isolée de la vie globale. Elle a une influence sur leur vie au travail. Pour obtenir une forte implication de ses salariés, l'entreprise se préoccupe des conditions de vie de chacun.

#### 3-2 La structure informelle

Les chefs créent la structure formelle, mais il existe une structure informelle, cachée, non construite consciemment. Cette structure informelle a une influence sur le fonctionnement de l'entreprise.

Exemple 4

Exercice 4

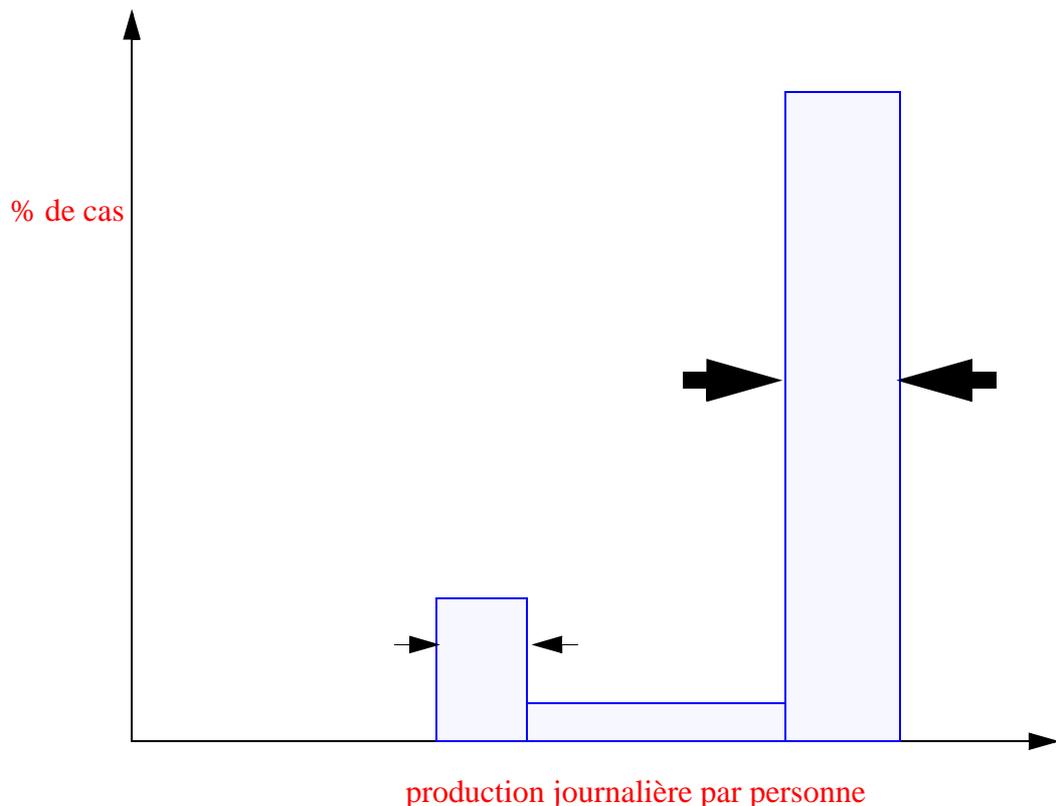
Le concept de «structure informelle» est flou à cause de son caractère non volontaire. Il ressemble un peu à la notion «d'inconscient» en psychanalyse. On ne peut accéder à l'inconscient que par les défaillances des mécanismes de contrôle conscient, au moment des rêves ou des lapsus. La structure informelle est ainsi difficile à mettre en évidence, sauf aux moments de perte de contrôle dans la structure formelle.

La régulation de la production appartient à ces mécanismes informels. Dans toutes les entreprises où le salaire est déterminé par le rendement individuel, on observe que presque tous les ouvriers ont la même productivité. Un petit nombre d'ouvriers ont une productivité nettement moindre. L'histogramme des productions journalières prend la forme d'un J majuscule. Cette courbe en J ne reflète absolument pas une répartition des capacités qui serait sous la forme d'une

courbe «en cloche» avec une tendance centrale dominant et des écarts, à droite et à gauche, en nombre décroissant. La courbe en J rend visible une régulation informelle.

Les ouvriers qui peuvent produire plus sont freinés par leurs collègues. Si quelqu'un dépasse trop la norme du groupe, dans le court terme son salaire est meilleur, mais dans le moyen terme le patron risque de réviser les tarifs. Il existe aussi des ouvriers pour lesquels cette cadence est difficile à atteindre et ils se battent pour y parvenir et être comme les autres. Certains n'y parviennent pas, ils se régulent alors sur une autre norme de production plus faible. Ils savent que s'ils n'atteignent pas au moins cette deuxième norme, leur place dans l'atelier est remise en cause. Evidemment ce mécanisme de régulation n'est pas voulu par le patron, mais il arrange les ingénieurs car il facilite la planification des opérations.

*Figure 1 : Courbe en J des productivités en fonction de la régulation des opérateurs*



La régulation de la production se fait de multiples manières, notamment en déclarant des productions différentes des productions réelles, en conservant un stock non déclaré de produits finis qui sont déclarés quand le temps de travail manque. Par exemple, une production peut être plus forte le matin pour avoir une marge de manœuvre l'après midi et être sûr d'atteindre l'objectif.

L'informel interfère avec le formel. Ainsi l'autorité naturelle d'une personne (leadership) ne se commande pas. Dans une équipe, le chef informel fort peut s'opposer au chef nommé par la direction. Une solution serait de le nommer officiellement chef d'équipe.

Humour

### 3-3 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. Ce sont les chefs qui ont du mépris, voire de la haine, pour leurs collaborateurs, qui leur tendent des pièges, qui les harcèlent, qui les terrorisent, qui provoquent leur dépression psychologique. Techniquement, ces

chefs peuvent supprimer l'efficacité de leurs subordonnés en leur donnant des ordres contradictoires. Cette incohérence entraîne un retrait psychologique par rapport aux missions. L'ancienne maxime des bidasses résume cet état d'esprit : «Attendre le contre ordre avant d'exécuter l'ordre».

A l'inverse, tous les programmes liés à l'Ecole des Relations Humaines mettent l'accent sur la capacité de la ligne hiérarchique à commander en informant, en écoutant et en faisant attention aux besoins et aux initiatives de leurs collaborateurs.

Exemple 5

Exercice 1

Exercice 3

### 3-4 Les apports de l'Ecole des Relations Humaines

L'Ecole des Relations Humaines réintroduit les facteurs oubliés par Taylor sur les spécificités individuelles et relationnelles des personnes. Mais elle laisse l'entreprise s'organiser selon les principes des ingénieurs, principes tayloriens naturellement. Son influence a été forte comme moyen de lutter contre les syndicats en anticipant les mécontentements.

## 4 Les actions recommandées par l'Ecole des Relations Humaines

### 4-1 Former les chefs au commandement

- Entraîner à donner des ordres.
- Entraîner à écouter les collaborateurs.
- Apprendre les concepts psychologiques fondamentaux.
- Renvoyer aux chefs de la perception de leurs subordonnés, perception connue par des enquêtes («il n'y a pas de chef qui ne souhaite être populaire auprès de ses subordonnés»).
- Former à la discussion de groupe (Training groups, T-groups).

Exercice 6

Exercice 9

### 4-2 Considérer les ouvriers dans leur vie globale

- Mettre à disposition des experts psychologiques et des assistantes sociales dans les établissements pour une écoute des personnes.
- Créer une garderie pour les enfants en bas âge.
- Organiser des centres de vacances, organiser des loisirs culturels et sportifs, développer des œuvres sociales.

### 4-3 Concevoir des postes de travail non tayloriens

- Elargir le travail.
- Enrichir le travail.
- Augmenter la polyvalence.
- Créer des équipes autonomes.
- Définir l'organisation avec les opérateurs (cercles de qualité, etc.).

Un organisateur disait : «Il faut que l'ouvrier puisse parler de son travail à ses conquêtes au bal du samedi soir».

## 4-4 Améliorer l'information

L'Ecole des Relations Humaines partage avec le taylorisme l'idée qu'il ne devrait pas y avoir de conflit. S'il y en a, c'est que les gens n'ont pas été assez informés, ils n'ont pas compris. Il faut donc améliorer la circulation de l'information, la pédagogie, la présentation.

- Créer un journal d'entreprise
- Créer des lieux de la discussion informelle (cafétéria, salles de repos, etc.)
- Organiser des réunions d'information

L'Ecole des Relations Humaines n'accorde aucun rôle aux syndicats. Le but de la DRH serait de faire remonter les éventuels problèmes avant que les syndicats ne s'en saisissent. Mais en fait, on négocie avec eux.

Exercice 5

## 4-5 Créer un service fonctionnel des RH

Comme pour le taylorisme, il faut créer un service fonctionnel pour prendre en charge tous les problèmes concrets détectés par la théorie. Ce service fonctionnel est la DRH, ancien «service du personnel».

Le sigle *DRH* apporte ici une ambiguïté. *Relations Humaines* ou *Ressources Humaines* ? Il arrive que la DRH voie son rôle dans une perspective qui n'est pas du tout celle de l'Ecole des Relations Humaines.

Selon l'Ecole des Relations Humaines, les aspects humains doivent tenir une grande place dans les décisions de la direction. Pour attirer l'attention de responsables hiérarchiques, on quantifie ces aspects «humains». Ainsi, des enquêtes régulières construisent des «baromètres sociaux» pour suivre l'évolution du «moral» au sein de l'entreprise.

Exercice 10

# 5 Exemples

## 5-1 Charles Péguy

«Nous avons connu des ouvriers qui avaient envie de travailler. Nous avons connu des ouvriers qui le matin ne pensaient qu'à travailler. Ils se levaient le matin, et à quelle heure, et ils chantaient à l'idée qu'ils allaient travailler. A onze heures ils chantaient en allant à la soupe.... Travailler était leur joie même, et la racine profonde de leur être. Et la raison de leur être. Il y avait un honneur incroyable du travail, le plus beau de tous les honneurs, le plus chrétien, le seul peut être qui se tienne debout. ... Nous avons connu cette piété de l'ouvrage bien faite poussée, maintenue dans ses plus extrêmes exigences. J'ai vu dans mon enfance rempailler les chaises exactement du même esprit et du même cœur, et de la même main, que ce même peuple avait taillé ses cathédrales.»

«Il fallait qu'un bâton de chaise fut bien fait. C'était entendu. C'était un primat. Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le salaire ou moyennant le salaire. Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le patron ni pour les connaisseurs ni pour les clients du patron. Il fallait qu'il fût bien fait lui-même, en lui-même, pour lui-même, dans son être même. Une tradition, venue, montée du plus profond de la race, une histoire, un absolu, un honneur voulait que ce bâton de chaise fût bien fait. Toute partie, dans la chaise, qui ne se voyait pas, était aussi exactement faite que ce qu'on voyait. C'est le principe même des cathédrales.»

Source : Charles Péguy, *Œuvres en prose*, Cahiers de la quinzaine 16 février 1913, Sixième cahier de la quatorzième série, 1957, pages 1050 et 1051.

## 5-2 Pas de hiérarchie

«Il n'y a aucun «supérieur hiérarchique» dans la société Dana Spicer Heavy Axle qui fabrique des essieux à Hillard, dans l'Ohio. Aucun des 115 employés ne pointe en arrivant au travail. Le

chiffre d'affaires annuel s'élève à 150 millions de dollars. Il y a près de 50% de déchets et de malfaçons en moins que dans les entreprises similaires. Comment cette société parvient-elle à de tels résultats ? [...]

«Pour toute période où le rendement réel dépasse la norme fixée, les employés gagnent des primes proportionnelles à leur salaire. [...] Le rendement est le rapport entre la masse salariale et le chiffre d'affaires. [...] Les employés reçoivent toutes les informations. Une fois par mois la direction rassemble tout le personnel pour passer en revue les réalisations de l'usine. Chacun des facteurs qui détermine la prime est discuté. [...] Cette information permet aux travailleurs de voir dans quels secteurs il convient de fixer un objectif pour améliorer la situation. [...] La société incite les employés à mettre en œuvre leurs idées dans le domaine de la productivité. [...] Il n'y a pas d'inspecteur de la qualité. Les employés ont proposé à la société de leur laisser tenir un double rôle : premièrement fabriquer le produit, et deuxièmement contrôler la qualité de toutes les pièces et matières entrant dans la fabrication. N'importe qui a le droit de faire interrompre le travail s'il estime que quelque chose ne va pas en ce qui concerne la qualité des essieux. Les employés savent que si un essieu est retourné par le client, le coût du produit double et les primes diminuent d'autant.»

Source : Hellriegel, Soclum, Woodman, *Management des organisations*, 1992, page 127.

### 5-3 La verrerie belge

Dans une usine de fabrication de verre, le point central est le four. On y introduit la matière première, verres de récupération brisés ou sable très pur. Le four est surveillé par deux types de personnel. Les fondeurs surveillent l'enfournement des matières premières et leur fusion. Les opérateurs du float qui surveillent la sortie de la couche de verre sur un bain d'étain fondu. Le four est automatisé, avec des capteurs dans toutes les parties du four. La salle de contrôle visualise les informations et permet de lancer quelques commandes comme la vitesse d'avancement et la puissance des brûleurs.

Les opérateurs du float restent toujours dans la salle de contrôle climatisée. Les fondeurs entrent et sortent. Ils ont des interventions à faire directement à proximité du four. La température de la salle de contrôle est l'objet d'un mécontentement permanent. Les fondeurs ont froid, les opérateurs du float ont trop chaud. Le cercle de qualité se réunit pour traiter ce problème.

«La demande d'action corrective fait état de ce que les conditions de température de la salle de contrôle ne sont pas adaptées à la fonction du fondeur. [...]

«Lors de notre première réunion, nous avons identifié les causes d'insatisfaction dans la salle de contrôle. Il s'agissait essentiellement de la température et de la vitesse de l'air. Plus précisément, il y a le retour de la chaleur des fondeurs : quand ils arrivent dans la salle, ils ramassent «un coup de froid sur le dos», comme ils disent.[...] Nous avons fait des mesures de température et identifié les courants d'air. Après ces mesures, nous avons fait des interventions sur la climatisation. Nous avons réglé les consignes à 22,5 degrés, et nous avons modifié l'orientation de deux grilles de pulsion. A cette occasion, d'ailleurs, on s'est aperçu que l'on avait déjà bouché une grille au-dessus du poste «fondeur». [...] Le taux de satisfaction a bien augmenté : le nombre de satisfaits est passé de 5 à 15. Mais il reste 8 personnes insatisfaites.

«Je crois qu'on a fait ce qu'on pouvait au niveau de la salle. Il reste malgré tout le problème du fondeur qui revient de la chaleur. Alors là je ne sais pas comment on peut aborder ce problème. Avez-vous des idées pour changer cette situation ?

«Un fondeur intervient - Il y a un moyen, mettre une console informatique en dehors de la salle de contrôle climatisée, plus près du four.

«Un ingénieur - Oh, pas si vite ! Une console informatique de plus cela coûte cher. De plus avec les poussières et la température je ne sais pas si elle pourra résister.

«Le responsable - Je lance une suggestion à tout hasard. On pourrait imaginer d'équiper chaque fondeur d'un vêtement ample, avec un capuchon par exemple.

«Le fondateur- Non, pas d'accord. On revient en transpirant. Avec ça sur le dos, la transpiration va rester dedans.

«Le responsable - C'est vrai aussi. Ce n'est pas raisonnable. Maintenant, toi qui est un ancien, que pourrais-tu imaginer ? As-tu d'autres idées ?

«Le fondateur - Moi je dis qu'il ne faut pas mener le patron par le bout du nez. Il faut semer pour récolter. Donc, il y a moyen, et je leur dis à tous : il faut boire de la chicorée au lieu du café. Cela rafraîchit mieux. On peut manger un fruit et garder le noyau en bouche pour saliver. Moi, ma propre expérience, c'est que quand il faisait trop chaud, je trempais mes bras dans un seau d'eau et je...

«Le responsable - Et ça marche ?

«Le fondateur - Ça soulage le cœur et on respire beaucoup mieux. N'y a-t-il pas moyen d'avoir un évier près du four ?

«Le responsable - Oui, on pourrait effectivement installer un évier à proximité du four. Pour moi, il s'agit là d'une très bonne idée. Je vais en parler au médecin et s'il est d'accord, on mettra la solution à exécution tout de suite.»

Source : Jean Nizet et François Pichault, *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, 1995, pages 9 à 12.

## 5-4 Banana time

«Dans un atelier de machines, un sociologue américain a observé l'interruption de la journée de travail par des actes qui, a priori, étaient plutôt étranges. Des activités et des interactions codifiées se succédaient comme une sorte de rituel : *banana time*, *window time*, etc. Pourquoi, tous les jours, un ouvrier dérobaient-il la banane de l'autre après avoir crié «banana time» ? Pourquoi celui-ci venait-il à venir avec une banane qu'il ne mangeait pas ? Pourquoi, tous les jours, à la même heure, les mêmes disputes entre deux autres opérateurs sur la fenêtre à ouvrir ou à fermer ? Le sociologue finit par comprendre que ces jeux quotidiens, qui représentaient une régularité sans faille, permettaient de créer des événements collectifs. Plutôt que de subir le temps objectif et quantitatif imposé par l'usine pour structurer la journée, les ouvriers introduisaient des temps qualitativement différents, définis et choisis par eux-mêmes. A une durée indéfinie, ils substituaient la structuration d'épisodes pour contrer la monotonie du travail.»

Source : Lusin Bagla-Gökalp, *Sociologie des organisations*, 1998, page 70.

## 5-5 La formation aux techniques d'encadrement

«Frank et Ernest sont l'un et l'autre responsables d'une chaîne de montage chez AS Controls Incorporated, firme installée à Denver dans le Colorado, qui fabrique des tableaux de bord pour les avions. Un lundi matin, à la première heure, tous deux ont reçu, sur leur lieu de travail, des lettres apportées par coursier. Ces lettres, signées personnellement par le président d'AS, les informaient qu'ils avaient été choisis pour participer pendant un mois à un programme de formation organisé par l'université voisine et consacré aux problèmes d'encadrement.» Tous les deux demandent à avoir un entretien avec le directeur de l'usine. [...] «Frank se faisait du souci quant à la qualité de ses prestations. Même si nous pensions qu'il faisait du bon travail, Frank ne partageait pas cette opinion.» Aussi quand il avait été invité à suivre le cours, il s'était senti très menacé. Il avait perçu l'invitation comme une confirmation de la médiocrité de son travail. Ernest, pour sa part, était tout bonnement venu remercier le directeur de lui avoir fourni cette occasion de se perfectionner. Il avait perçu la même invitation comme la récompense de ses prestations passées et comme un geste de confiance de la part de la firme.»

Source : Hellriegel, Soclum, Woodman, *Management des organisations*, 1992, page 67.

## 6 Bibliographie sur l'Ecole des Relations Humaines

Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 1996.

Nicole Côté, Laurent Bélanger, Jocelyn Jacques, *La Dimension humaine des organisations*, 1979.

Pierre Jardillier, *L'Organisation humaine du travail*, 1987.

Jean-Michel Plane, *Management des organisations*, 2003.

Maurice Thévenet, *La culture d'entreprise*, 1993.

Dimitri Weiss, *Relations industrielles*, 1980.