

2-2- L'école des relations humaines ; (l'entrée en scène des individus)

a- Les origines de la théorie des relations humaines

Selon les auteurs, l'idée de cette école germe d'abord dans des études empiriques largement inspirées par les idées tayloriennes et par le mouvement béhavioriste en psychologie. Dans ces travaux, on observe les ouvriers pour comprendre les effets qu'ont les différentes composantes matérielles et extérieures au travail sur la productivité. Ainsi, de nombreuses expériences menées en entreprise visent à trouver des moyens de réduire la fatigue des ouvriers, l'absentéisme et les accidents de travail qui affectent la productivité des entreprises (ROULEAU, L, 2007, p 35).

Les expériences réalisées à partir de 1924 à l'usine de la compagnie Western Electric, dont le siège était à Chicago et qui se poursuivront sous la direction d'Elton Mayo, sont généralement considérées comme le point de départ de la théorie des relations humaines.

b- Les expériences

A la demande de l'entreprise western Electric, qui s'intéressait aux conséquences/effets de l'environnement sur la productivité des ouvriers et en particulier ceux de l'éclairage (AIM, R, 2006, p 42), les expériences commencent en 1924. Cette usine accepte plusieurs milliers de salariés sous la direction de la hiérarchie de l'usine et la National Academy of science.

L'objectif initial était d'étudier le lien entre l'illumination de l'atelier et la productivité des salariés. Il s'agissait donc de créer les meilleures conditions matérielles de travail, autrement dit un meilleur éclairage est présumé causer une productivité accrue.

Initialement, des changements dans l'éclairage artificiel sont comparés avec la productivité dans trois ateliers sans que les résultats soient atteints. Ensuite, des salariés, dont la productivité était équivalente, sont séparés en deux groupes, physiquement localisés dans des emplacements différents.

Pour le groupe expérimental, on fait varier les conditions d'éclairage, alors qu'elle reste stable pour le groupe témoin. Or, malgré cette différence d'expérimentation, la productivité augmente même quand on fait baisser la lumière dans le groupe expérimental. Le même phénomène se reproduit quand les deux groupes sont placés en lumière naturelle. Par ailleurs, les interviews des

ouvrières donnaient des résultats paradoxaux. La première conclusion tirée fut donc qu'un facteur autre que les conditions physiques d'éclairage intervenait dans les variations de productivité.

Plus loin, un dispositif expérimental différent est mis en place : c'est la célèbre expérience de la 1^{ère} salle d'assemblage des relais (First relay assembly test room). Les chercheurs sélectionnent deux ouvrières qui choisissent elles-mêmes quatre autres, constituant ainsi un groupe de six, avec cinq opératrices et une ouvrière chargée de l'approvisionnement qui montent des relais téléphoniques à partir de quarante pièces détachées.

Elles sont soumises à des examens médicaux réguliers ; leur productivité précédente est connue et elle est ensuite mesurée par période de temps. Un observateur est présent dans la salle notant ce qui se passe et examinant les attitudes des ouvrières. Commencée en 1927, l'expérience durera jusqu'à août 1932.

Concernant les conditions de travail, les ouvrières sont d'abord soumises à un régime de travail aux pièces avec bonus, puis des périodes de repos de durée et de périodicité variées sont introduites : un repos gratuit est accordé, la journée de travail est raccourcie et le samedi devient jour de congé. Enfin, pendant un cycle toutes les améliorations et incitations sont supprimées puis restaurées durant la période suivante.

On a toujours observé une augmentation de la productivité malgré ces changements. On a noté aussi une atmosphère amicale entre les ouvrières, de bonnes relations avec le supérieur qui est devenu un superviseur, un facilitateur plutôt qu'un chef hiérarchique.

Il faut noter que les expériences ont été suspendues plusieurs fois à cause de la crise économique de 1929 et d'autres facteurs internes liés à l'entreprise (ROJOT, J, 2003).

c- Les conclusions tirées des expériences

Les résultats ont été publiés sous titre de « L'effet Hawthorne » en hommage à un lieu où les expériences se sont déroulées :

- La simple connaissance par un individu du fait qu'il est sujet d'observation modifie son comportement.

- C'est l'intérêt de la direction pour les ouvrières qui fait que la productivité augmente : c'est une réaction positive de leur part du fait que l'on s'intéresse à leur sort et cela n'a rien à voir avec les conditions matérielles de production et le contenu physique de leur travail, puisque la production augmente quoique l'on fasse, que l'on baisse ou que l'on augmente la lumière, la durée des pauses, etc.
- L'importance que recouvrent les relations interpersonnelles à l'intérieur du groupe : l'observateur a noté que ce qui est important pour la productivité, ce sont la cohésion et les bonnes relations entre des salariés, en d'autres termes le moral du groupe. Le personnage clé pour établir un tel climat c'est le leader du groupe : la cohésion se produit et les bonnes relations s'établissent quand le système classique de supervision, basé sur le contrôle et la contrainte, fait place à un système de supervision plus souple. Les principes de l'organisation formelle n'ont donc pas assez d'importance par rapport à ceux de l'organisation informelle où les salariés se sentent égaux. Un rapport de confiance s'est établi.
- L'émergence des relations et des leaders informels à côté de l'organisation et de chefs formels : les leaders informels jouaient également le rôle des chefs officiels en organisant le groupe et en donnant des consignes, sans prendre en compte l'aspect matériel. Ainsi, le groupe dirige lui-même le processus de production et les chefs.

Le code informel de comportement faisait appliquer les règles suivantes, sanctionnées par des rappels à l'ordre, des mises en quarantaine ou des sanctions plus immédiates :

- Il ne fallait pas produire trop : c'est un être casseur de cadence (rate buster).
- Il ne fallait jamais dire à un supérieur quoi que se soit au détriment d'un membre du groupe : c'était être un mouchard (squealer).
- Il ne fallait pas essayer de maintenir une distance sociale à l'égard de ses pairs ou agir strictement dans le cadre de sa fonction si elle le distinguait d'eux. Exemple : l'inspecteur ne devait pas se comporter en inspecteur, c'était prendre des ailles, se prendre pour un cadre.

Les résultats infirment également le postulat taylorien de l'argent comme seule motivation de l'homme : la motivation réelle c'est l'affectivité, les bonnes relations entre membres du groupe, l'attitude confiante et détendue à l'égard du leader respecté et écouté, mais compréhensif et positif qui aide et soutient (ROJOT, J, 2003, pp 53 - 55).

d-Les critiques

Malgré l'apport considérable de cette approche de la théorie des organisations, beaucoup de critiques ont été adressées à Elton Mayo et son équipe concernant le déroulement des expériences. Des critiques donc d'ordre méthodologique, surtout Michel Rose qui dans son ouvrage intitulé « Industrial Behavior » procède à une analyse destructrice des méthodes suivies et du personnage Elton Mayo. Ainsi, selon lui, les expériences d'éclairage sont mal préparées pour démontrer autre chose que le strict besoin de contrôle étudié dans le processus de recherche scientifique.

- Il a critiqué le double rôle des observateurs et aussi le choix de l'échantillon et la sélection des salariés pour participer à l'expérience.
- L'influence de l'idéologie patronale dans l'orientation des travaux des chercheurs, du fait que le programme de conseil suivi à partir de 1943 était un programme de manipulation et à la limite de l'espionnage.
- Les expériences ont ignoré l'absence de syndicat et les relations collectives de travail.
- Les économistes rejettent l'idée que l'homme est motivé uniquement par son intégration (ROJOT, J, 2003, pp 53 - 55).

Malgré ces critiques, la découverte de l'importance du facteur humain dans la productivité des salariés au sein des organisations, la confirmation de l'existence de l'organisation informelle à côté de l'organisation formelle par l'école des relations humaines a permis aux autres disciplines (la psychologie, la sociologie, etc.) de s'intéresser aux phénomènes organisationnels, tout en considérant l'organisation comme une organisation sociale influencée par son environnement car elle n'est pas un système fermé comme l'avait confirmé la théorie classique. Au contraire, c'est un système ouvert à son environnement, influencée par les événements socio-économiques. Les individus qui la composent apportent avec eux leurs cultures, leurs traditions et leurs habitudes, ce qui influence leurs comportements et productivités. Ceci dit, toute analyse au sein des organisations

doit tenir compte de ces variables. Ce qui rend la recherche en théorie des organisations pluridisciplinaires.

3-Les prolongements de la théorie des relations humaines

Beaucoup de chercheurs ont été stimulés par la théorie des relations humaines, ainsi des recherches ont abordé beaucoup de concepts, sachant que certains auteurs ne partagent pas forcément tous les points cités par le fondateur de l'école des relations humaines. En effet, on a assisté à une abondance de théories et de concepts après Mayo et nous aborderons ici les concepts et les auteurs les plus cités en sociologie du travail et des organisations.

3-1 Style de commandement et dynamique des groupes

3-1-1 Kurt Lewin et la dynamique des groupes

Kurt Lewin (1890- 1947) est né en Allemagne et a effectué ses recherches en psychologie à l'université de Berlin, puis il immigre aux USA. Il a consacré ses travaux au phénomène de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, à l'exercice de l'autorité, du climat social et des comportements de groupe.

a- Les différentes approches du leadership

A partir des recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants, en 1927, Lewin distingue trois formes de leadership ou mode d'exercice du commandement.

- **Le leadership autoritaire** : qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe ;

- **Le leadership démocratique** : qui s'appuie sur des méthodes semi-directives, visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions, à participer à une discussion ou encore à faire preuve de créativité ;

- **Le leadership du laisser-faire** : qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités.

Lewin tire les conclusions suivantes :

- Au sein du premier groupe, dirigé autoritairement, le rendement est manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Pour autant, la pression portée fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance : certains enfants ont adopté parfois une attitude agressive au sein du groupe, ce qui a eu des conséquences sur l'ambiance et le climat de travail.
- Au sein du 2^{ème} groupe, il apparaît que la mise en place d'un système d'animation du groupe, fondé sur la démocratie, ne s'est faite que progressivement. En effet, l'acquisition par le groupe de règles de fonctionnement subtiles a nécessité un certain temps d'apprentissage. Lewin observe que les membres avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe et une fois le leader parti, ils continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie.
- Enfin, le laisser-faire constituait la pire des méthodes : le groupe n'obtient pas des résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consignes. (AIM, R, 2006, pp 42 - 43).

b- La problématique de la dynamique des groupes

En 1943, le gouvernement américain demande à l'équipe de recherche de Lewin d'étudier la possibilité de changer les habitudes de consommation des ménagères qui remplacent la consommation de viande par des abats. Les pouvoirs publics craignaient alors une menace de pénurie en période de guerre.

Lewin et son équipe décident de mettre en place deux groupes expérimentaux, composés de ménagères, les deux sont relativement homogènes quand à leur composition, mais vont être menés de manière très différente.

- au sein du 1^{er} groupe, il est décidé d'organiser une conférence réalisée par un médecin spécialiste en nutrition, en vue de persuader les ménagères des vertus pour la santé de la consommation des abats. La conférence est réalisée sous couvert d'un certain patriotisme et semble tout à fait convaincante. A l'issue de celle-ci, un nombre important de ménagères manifeste leur intention de consommer les abats.

- Dans le 2^{ème} groupe, l'approche retenue en matière de l'animation est très différente. En effet, des psychologues entourent les ménagères. Ces discussions autour de la question de la consommation d'abats et de viande ont amené à des prises de position par certains face à cette question. A l'issue de la séance, on observe que le groupe est finalement beaucoup plus partagé que dans le premier cas. Quant aux intentions de consommation d'abats, quelque temps après les chercheurs se sont efforcés de mesurer au sein de chaque groupe le niveau réel de passage à l'acte. Finalement, il est apparu que davantage de personnes ont consommé des abats dans le second groupe que dans le premier. (PLANE, J-M, 2003, pp 35 -36).

Que s'est-il passé ? Lewin expliquera le phénomène à partir du concept de dynamique de groupe. Selon PLANE, J-M (2003), dans le 1^{er} groupe, les ménagères sont passives face à un exposé qui n'implique pas leur participation. La plupart d'entre elles n'ont pas mémorisé le message clé, cela n'a pas de véritables impacts sur leurs habitudes de consommation. Dans le second cas, les membres du groupe ont remis collectivement en cause leurs habitudes et leurs normes de consommation. Les ménagères ont débattu la question, parfois en s'opposant. Cela a manifestement renforcé la mémoration et l'implication face au problème posé. C'est en réalité cette forte interaction entre ménagères sur le sujet qui les a conduites au passage à l'acte.

c-Les groupes : définitions, types et caractéristiques

D'après ROJOT, J (2003), Brown J.A.L distingue dans son ouvrage intitulé « The social psychology of industry » cinq niveaux de groupes dans l'organisation :

- des groupes primaires de gens qui travaillent en commun ;
- des groupes d'amis à travers l'organisation autour d'un lien quelconque ;
- des groupes d'activités non reliées au travail ;
- des groupes qui se forment autour de questions qui intéressent tout le monde ;
- enfin, l'organisation considérée comme un tout.

Plusieurs théories expliquent l'apparition de petits groupes en termes de :

- simple proximité géographique des membres ;
- partage d'attitudes similaires à l'égard d'éléments significatifs ;
- échange amenant à un équilibre coûts/avantages de la participation.

George Homans définit le petit groupe comme « l'unité élémentaire sociale composée d'un ensemble de personnes, de tailles suffisantes réduites et telle qu'elles puissent communiquer simultanément en face à face ». (ROJOT, J, 2003, p 57).

L'analyse est fondée sur quatre éléments : l'activité ou les opérations que les individus accomplissent, les sentiments qu'ils ont, leurs interactions ou les communications qu'ils échangent et les normes ou les standards qu'ils maintiennent.

L'analyse distingue entre le système externe et le système interne. Ce dernier échappe à l'environnement, on peut le considérer comme une expression des sentiments réciproques que les membres du groupe développent les uns à l'égard des autres au cours de leur existence commune. Le système externe est l'état des quatre éléments et de leurs interactions, il est conditionné par l'environnement, les pressions de l'environnement le créent et il est le niveau minimal.

- *Les activités* : sont les choses que les individus font (visser un écrou, faire la pause, remplir un formulaire, etc.)
- *Les interactions* : sont les rapports que les individus ressentent, elles peuvent concerner en particulier leurs attitudes à l'égard de leurs activités, de ceux avec qui ils interagissent, des règles et règlements, de l'encadrement supérieur, etc.
- *Les normes* : sont ce que les individus considèrent comme « correct » acceptable- normal, dans les comportements à l'occasion du travail.

Ces activités, interactions, sentiments et normes sont les ingrédients de base à partir desquels le comportement social se crée. Les individus amènent sur leur lieu de travail des données : leur personnalité et leurs besoins, leur éducation et leurs compétences, les sentiments qu'ils ont envers l'organisation des autres, et de la vie en général, qui s'étaient formés au préalable, leur statut social, etc. Une fois

présent sur le lieu de travail, les salariés avec toutes leurs données sont placés par rapport les uns aux autres en fonction du dispositif physique du système technique de production, machines, ligne de montage, etc. Cette disposition détermine pour une très large part leurs activités et interactions (contacts possibles...)

Ces activités entraînent en particulier des changements dans les sentiments. Ces derniers peuvent entraîner un accroissement des interactions, si les salariés se plaisent mutuellement, ou une décroissance, s'ils se déplaisent (ROJOT, J, 2003, p 57).

Ces interactions sont couplées avec la nécessité de satisfaire des besoins (de contrôle, d'appartenance, de réalisation, etc.) et la nécessité d'aller au-delà du système formel de l'organisation pour accomplir une tâche donnée. Tout cela conduit à la formation du système social du groupe qui s'établi naturellement. (ROJOT, J, 2003, p 57).

3-2 Les théories des besoins et des motivations

Ces théories placent les besoins des individus au centre de l'organisation, elles sont à l'origine du mouvement pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. Elles ont eu un impact important auprès des praticiens et responsables d'entreprises.

3-2-1- Maslow Abraham et la hiérarchie des besoins

Il est psychologue et spécialiste du comportement humain, il s'intéressait explicitement à la motivation de l'homme au travail. Dans le prolongement des travaux de Mayo, MASLOW met l'accent sur l'analyse des besoins pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son travail. Ainsi, l'homme devient coopératif et productif dans son milieu de travail s'il trouve l'opportunité de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins des plus élémentaires aux plus complexes pour définir les origines de la motivation. (PLANE, J-M, 2003, p 38). Cette hiérarchie des besoins comporte 5 catégories :

- les besoins physiologiques : abri, nourriture, repos, etc. ;
- les besoins de sécurité : protection contre le danger, la menace, l'insécurité ;

- les besoins sociaux ou d'appartenance : identification à un groupe, à une collectivité, amitié, amour, etc. ;
- les besoins d'estime : estime de soi, respect de soi-même, confiance en soi, autonomie, compétence, connaissance, reconnaissance par autrui, respect émanant des autres, etc. ;
- les besoins de développement personnel : de réalisation de soi, de créativité, etc. (ROJOT, J, 2003, p 69).

Selon Maslow, lorsqu'un besoin primaire est satisfait, l'individu passe à la satisfaction du besoin supérieur mais ce dernier ne peut être perçu que si les besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits. Cette théorie a montré les limites de la théorie classique concernant la motivation des ressources humaines. Ainsi, l'individu n'est pas seulement motivé par l'argent, des facteurs non matériels peuvent le stimuler dans son travail.

3-2-2- La théorie bi-factorielle de HERZBERG

LEVY LEBOYER. C affirme que « peu de théories ont fait couler autant d'encre que le modèle de Herzberg ». (LEVY LEBOYER, C, 2006, p 45). HERZBERG Frederik (1923- 2000) est psychologue de travail et praticien, il est considéré comme le père de l'enrichissement des tâches, aussi il a complété les travaux de Maslow. Il a cherché à déterminer les facteurs qui sont source de satisfaction au travail et les facteurs d'insatisfaction au travail. Après des années de recherche sur le terrain, il a constaté que ce n'est pas l'élimination des facteurs d'insatisfaction au travail qui rendra les individus satisfaits, car les conditions qui conduisent à la satisfaction au travail et à la motivation au travail ne sont pas les mêmes. Ceci l'a conduit à élaborer une théorie bi-factorielle (PLANE, J-M, 2003).

- 1- Les facteurs de satisfaction : ce sont des facteurs intrinsèques au travail, de réels facteurs de motivation au travail, comme la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, le contenu du travail, les responsabilités, l'autonomie, les promotions, etc.
- 2- Les facteurs d'insatisfaction au travail : ce sont des facteurs de mécontentement ou d'hygiène, car ils sont en relation directe avec la santé du travailleur, comme les conditions matérielles, le salaire, la politique du personnel, la politique de l'entreprise, la sécurité de l'emploi, la gestion, etc.

Finalement, les éléments d'un emploi selon Herzberg se distinguent en deux catégories : ceux qui servent les besoins économiques, les besoins d'hygiène et

de maintenance et ceux qui satisfont des motivations plus profondes (les facteurs de motivation). Pour cette raison, Herzberg propose que chaque direction d'entreprise élargisse et enrichisse le travail de chacun. Cette théorie était beaucoup poursuivie dans le cadre des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

3-2-3-ARGYRIS. C et le développement du potentiel humain dans l'organisation

Il était professeur en management à Harvard et spécialiste en psychologie industrielle. ARGYRIS lie l'individu et l'organisation : le potentiel de tout individu peut être développé ou limité dans l'organisation où il se trouve. Le développement de son potentiel profitera également à l'organisation, mais les managers manquent souvent de confiance interpersonnelle pour permettre un tel développement. A travers une étude de six sociétés, Argyris confirme qu'il existe un conflit de base entre les exigences du développement de ces organisations elles-mêmes et les exigences du développement de la personnalité de leurs membres. Ceci peut cependant être résolu positivement pour les deux. (ROJOT, J, 2003, p 74). D'un côté, on a des individus qui passent du chômage, de l'immatunité, de l'inactivité à l'employabilité, à la maturité, à un monde plein de directives, de comportements dictés par les autres. De l'autre côté, les principes de l'organisation formelle : la spécialisation des tâches, le contrôle, l'unité de direction, etc. Ces données limitent le contrôle des salariés sur leur quotidien au travail, ce qui crée des incompatibilités de base entre les besoins d'une personnalité mure et épanouie et les nécessités d'une organisation formelle. Autrement dit, les exigences d'une organisation, notamment les comportements exigés de la part des salariés, ne sont pas en adéquation avec le développement personnel des salariés, car ces derniers les ont déjà dépassés et ils ont besoin de quelque chose de plus mur. Pour mettre fin à cette situation, ARGYRIS propose une théorie de l'apprentissage organisationnel qui insiste sur l'idée que les organisations efficaces du futur sont celles qui seront capables de développer leur capacité d'adaptation grâce à leur capacité d'apprentissage. (PLANE, J-M, 2003, p 45).

Selon ARGYRIS, il faut maîtriser les routines défensives faisant obstacle au changement et à l'apprentissage. Ainsi, une organisation deviendra apprenante quand elle aidera ses membres à modifier leur manière de raisonner et à faire

l'apprentissage d'un raisonnement constructif. Les salariés doivent en effet savoir résoudre des problèmes routiniers mais aussi des problèmes complexes lorsqu'ils sont confrontés à des situations de travail difficiles. Cela nécessite un apprentissage double boucle qui permettra, selon ARGYRIS, à un salarié d'accroître ses capacités à mener des enquêtes organisationnelles, afin d'éliminer les erreurs et les incohérences qui apparaissent quand l'environnement et l'organisation changent. (PLANE, J-M, 2003, p 46).

3-2-4- D Mc Gregor, la dimension humaine de l'entreprise : La théorie X et la théorie Y

Douglas Mc Gregor (1906- 1964) est psychologue et professeur en management à l'université de Harvard et consultant en relations humaines pour beaucoup d'entreprise. L'auteur a développé une théorie du management qui oppose deux conceptions de l'homme au travail, il rejette l'ensemble des méthodes de management fondé sur les procédés de la théorie classique. Autrement dit, il part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction du management du moment qu'aucune ne rend compte du potentiel que représente les ressources humaines dans l'entreprise. Pour lui, les méthodes classiques sont trop rigides et autoritaires et elles ne conviennent plus aux réalités des organisations et entreprises modernes. La théorie classique qu'il qualifie de théorie X adopte un mode de direction basé sur le contrôle et la sanction. La théorie Y est l'alternative, basée sur la création d'un climat de confiance entre les individus favorables à leur épanouissement (AIM, R, 2006).

a- La théorie x ses hypothèses ont une vision pessimiste de l'être humain vis-à-vis du travail et elle repose sur :

- l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;
- à cause de cette aversion envers le travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions si l'on veut des efforts de leur part pour réaliser les objectifs organisationnels ;
- l'individu moyen préfère être dirigé, évite les responsabilités et cherche avant tout la sécurité de son emploi.

b- La théorie Y ses hypothèses ont une vision optimiste de l'individu vis-à-vis de son travail, elle repose sur :

- l'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou autre chose : le travail peut être source de satisfaction et l'individu n'éprouve pas d'aversion innée pour son travail ;

- l'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail. Le contrôle et la sanction ne sont donc pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile, le système de récompense associé à l'atteinte de l'objectif du travail responsabilise le travailleur ;
- l'individu peut apprendre dans des cas appropriés, non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités (AIM, R, 2006, pp 48-49).

Mc Gregor affirme que le style de gestion issu de la théorie Y est plus adapté à la nature humaine, car il repose sur des motivations plus profondes. En effet, cette conception du management permet d'intégrer les objectifs de l'individu et ceux de l'organisation à travers le mode de management. Le salarié doit remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation et ce type de management permet aussi de révéler les potentiels des individus (PLANE, J-M, 2003, pp 40-41).

Synthèse

Le mouvement des relations humaines a remis en cause les hypothèses de base simplifiées de la théorie classique. Il s'intéressait en effet aux dimensions affectives, émotionnelles et relationnelles des situations de travail ainsi qu'à la complexité des motivations humaines. Ce courant s'est enrichi aussi des recherches menées sur les groupes restreints et les questions liées au pouvoir et au leadership au sein des organisations afin de donner à celles-ci une dimension humaine. Les sociologues ont notamment toujours considéré l'entreprise comme une organisation sociale. Il faut noter aussi que c'est grâce à ces théories que des corrections et changements organisationnels ont été effectués au début des années 50 à la théorie classique. On parle dorénavant de nouvelles formes d'organisation du travail.