

Elton Mayo et l'école des relations humaines

Article de **Marc Mousli** paru en mars 2007 dans le n°256 d'Alternatives économiques.

Le site d'Alternatives économiques : <http://www.alternatives-economiques.fr/> offre un ensemble d'articles de qualité sur les questions économiques et sociales.

S'il est un homme qui a marqué les théories du management, c'est bien Elton Mayo. Son nom est inséparable de ce qui est considéré comme le fait fondateur de la sociologie industrielle : les expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company. Il en a tiré des enseignements qui ont donné naissance au courant théorique le plus fécond et le plus controversé du vingtième siècle, en matière de management : l'école des relations humaines.

Mayo n'était pas un universitaire de haut vol, mais il était brillant, charmeur, élégant, maître dans l'art d'animer un débat. C'était aussi un psychologue de talent, au diagnostic très sûr, capable d'intuitions fulgurantes et d'analyses pertinentes.

Il était pourtant lui-même psychologiquement fragile. Né en 1880 à Adelaïde, en Australie, il est poussé par ses parents vers des études de médecine qu'il ne mènera jamais à bien, malgré plusieurs tentatives. Dans l'université de sa ville natale, il s'arrête en deuxième année. Envoyé en Écosse, il échoue à nouveau. Un troisième essai raté, à Londres, le marque à vie : il entretiendra un doute récurrent sur ses capacités, qui le déprimera profondément à chaque revers ou contrariété.

Après ces échecs, il enchaîne les « petits boulots » : employé dans une usine de diamants en Afrique du Sud, pigiste au Pall Mall Gazette à Londres, correcteur chez un éditeur de bibles, puis finit par rentrer en Australie, où il reprend des études de psychologie et d'économie, épouse une jeune fille de bonne famille et commence une carrière de professeur à l'Université de Brisbane.

Pendant quelques années, il mène de front enseignement et pratique privée de la psychologie. Pionnier de l'utilisation thérapeutique de la psychanalyse en Australie, il voudrait faire progresser cette discipline et être reconnu par ses pairs, mais le Brisbane de l'époque est une petite ville provinciale où il doit se battre pour obtenir un salaire décent ou faire embaucher un assistant. Il n'est pas question d'y obtenir des crédits et du temps pour la recherche. Il se met donc en congé et part se perfectionner en Angleterre. À court d'argent, il s'arrête aux États-Unis pour y donner quelques conférences. Il y restera jusqu'à sa retraite.

Son regard sur le « facteur humain » au travail et sur l'approche psychologique des conflits sociaux tranche avec le courant dominant. L'heure est au taylorisme, et le monde de l'industrie a une vision très mécaniste du travailleur : l'ouvrier « de première classe » doit

être résistant et appliquer sans réfléchir les règles et méthodes définies par la hiérarchie. La seule motivation qu'on lui reconnaisse est son salaire.

Pour Mayo, cette conception ne correspond pas à la réalité du fonctionnement humain et provoque des troubles physiques et psychologiques chez les salariés. À Philadelphie, où il s'est installé, il remporte quelques succès, après des débuts difficiles. Il est appelé dans une filature, Continental Mills, où l'ambiance était globalement bonne, pour tenter de comprendre pourquoi l'atelier de filage connaît un turnover de 250% (contre 5% par an dans le reste de l'usine), avec de nombreux cas de dépression et d'alcoolisme. Il montre que ces dysfonctionnements sont dus à la grande monotonie des tâches et à la fatigue causée par des postures de travail physiquement éprouvantes, les ouvriers passant leurs journées à se contorsionner sous les machines pour rattacher les fils cassés. En modifiant le rythme de travail, en instituant des pauses, en apprenant aux ouvriers des techniques simples de relaxation, il obtient des résultats spectaculaires.

Mais l'occasion d'entrer par la grande porte dans l'histoire des théories de la gestion lui est donnée par Wallace B. Donham, le doyen de la Harvard Business School, qui le recrute en 1926 avec un statut particulier : il assure peu de cours, mais doit développer la recherche de terrain. Mayo se retrouve dans un environnement stimulant, avec, par exemple, Chester Barnard, auteur d'un livre culte sur le management¹. Quelques mois après son arrivée à Harvard, il est appelé près de Chicago, dans une usine de la Western Electric, à Hawthorne. Le Directeur du personnel, T.K. Stevenson, est engagé dans une expérience visant à déterminer s'il faut ou non installer un système d'éclairage artificiel dans les ateliers afin d'obtenir un meilleur rendement. Les locaux de travail ne recevaient alors que la lumière naturelle : des verrières sur le toit, et parfois des fenêtres. On y travaillait dans la pénombre. Pour les besoins de l'expérience, les ouvriers avaient été divisés en deux groupes. Pour l'un, on ne changeait rien, et l'autre était soumis à un éclairage de plus en plus intense. Les ingénieurs qui suivaient l'étude étaient déconcertés par les résultats. Contrairement à ce qu'ils avaient imaginé au départ, la productivité avait augmenté dans les deux groupes ! Stevenson fait donc appel à Mayo pour les aider à comprendre. Ce dernier analyse le cas avec quelques collègues, et ils parviennent à une première conclusion : les ouvriers sont plus sensibles à l'attention dont ils sont l'objet qu'à la modification de leurs conditions de travail. Ils se savent observés, et réagissent en conséquence. Ce phénomène passera à la postérité sous le nom d'« effet Hawthorne » : en sciences sociales, le simple fait d'observer un phénomène le modifie.

Conscient que l'explication est quand même un peu courte, car les facteurs qui influent sur la production sont multiples, Mayo propose à la Western Electric une nouvelle série de tests.

¹ Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938

C'est ainsi qu'est installée une « salle test d'assemblage des relais » (la fameuse *Relay Assembly Test Room*, qui passera dans l'histoire de la sociologie du travail). Les chercheurs sélectionnent deux ouvrières, qui vont-elles-mêmes en choisir quatre autres. Les six femmes sont installées dans une petite salle où elles font le même travail que dans le grand atelier : assembler des relais téléphoniques comportant chacun quarante pièces. Commencée en 1927, l'expérience durera jusqu'en 1932, mais seuls les résultats des treize premières « périodes » (jusqu'en juin 1929) seront publiés. En effet, à partir de 1930, l'usine est durement touchée par la grande dépression.

Pour chaque « période » des conditions de travail différentes sont définies. Afin d'isoler l'influence de chaque facteur, on fait varier les temps de repos, la durée de la journée de travail, le nombre de jours travaillés par semaine, etc., après en avoir débattu avec les ouvrières, qui font elles-mêmes des propositions. Dans la salle d'essais elles ont le droit de parler entre elles, contrairement aux règles de l'atelier, et n'ont pas de chef d'équipe. Un chercheur observe et mesure leur production, leur comportement, leur nourriture, leur temps de sommeil, leur tension artérielle, la température et le degré d'humidité de la pièce, les défauts des relais fabriqués. Toutes les six semaines, elles ont un entretien avec l'Ingénieur en chef.

Elton Mayo et son équipe avaient pris comme hypothèse de départ que la fatigue était le principal facteur de limitation de la production. À l'issue de la première année d'expérimentation, les observations semblent la vérifier : la productivité des ouvrières s'est accrue constamment pendant les douze premières périodes, où leurs temps de repos ont été allongés et la durée de leur journée de travail diminuée ; l'absentéisme est trois fois moins important dans la salle-test que dans le grand atelier. Mais l'opération prend une tournure inattendue vers la fin de l'expérience, quand Mayo a l'idée de revenir aux conditions de départ, avec une semaine de 48 heures, sans temps de repos. La productivité ne baisse pas ! Les chercheurs de Harvard en déduisent que ce ne sont pas les conditions matérielles de travail qui améliorent les résultats des ouvrières, mais l'attention que leur porte l'encadrement, l'ambiance de leur groupe de travail, le fait qu'on les écoute et qu'elles sont impliquées dans l'expérience. Mayo attache aussi beaucoup d'importance à ce qu'il appelle « la situation globale » de chacune d'entre elles : sa santé, ses relations avec sa famille, etc. Ce sont donc les méthodes et le style de management qui font la différence. Cette conclusion amène l'équipe de Harvard à monter un programme d'assistance et de conseil destiné au personnel d'encadrement, qui démarre en 1936 et fonctionnera pendant plus de vingt ans.

Parallèlement, plusieurs autres expériences sont réalisées, notamment pour tenter de comprendre le rapport entre le salaire et la productivité, la dynamique des groupes et l'importance de l'organisation informelle dans un collectif de travail.

C'est Fritz Roethlisberger et un ingénieur de la Western Electric, William Dickson, qui rédigeront le compte rendu de ces expériences, Mayo souffrant alors d'un glaucome dont il se fait opérer à Londres.

La communication sur Hawthorne est accueillie très diversement. La durée des travaux, le nombre d'ouvriers et d'agents de maîtrise impliqués (plusieurs milliers d'interviews !), la qualité des observations, sont largement salués. Mais des critiques s'élèvent, parfois sévères. À côté de points techniques sur la composition des groupes-tests ou sur les relations personnelles entre les chercheurs, les sujets observés et les commanditaires, on reproche à Mayo d'ignorer les syndicats et de considérer que les intérêts des patrons et ceux des salariés sont les mêmes, ce qui escamote la problématique des conflits, capitale en management. Des sociologues critiquent une prise en compte insuffisante de l'appartenance sociale des ouvriers, des méthodes peu rigoureuses et parfois considérées comme manipulatoires, etc. Soixante quinze ans plus tard, les polémiques sont encore vives. En 2004, tout en saluant le travail de l'équipe de Harvard, Salvatore Maugeri parlait de « parti-pris managérial », de « méthodes douteuses », de « terribles défauts » !²

Après Hawthorne, Mayo poursuit une carrière de psychologue, avec un intérêt marqué pour la politique. Il prend sa retraite en 1947 et va (enfin) s'installer à Londres où il meurt en 1949. Ses apports principaux sont aujourd'hui des évidences : l'ouvrier n'est pas une machine, comme avaient tendance à penser les tayloriens, le groupe social compte au moins autant que la hiérarchie, la motivation n'est jamais seulement financière, on gagne toujours à laisser aux travailleurs une marge de liberté dans l'organisation de leur travail. Toutes choses qui n'allaient pas de soi à la fin des années 1920. Par rapport à l'ambition de Taylor, de fonder une organisation « scientifique » du travail, Mayo a permis de passer des « sciences » de la gestion à « l'art » du management ... l'illusion scientifique n'aura duré qu'un quart de siècle ! Derrière lui, nombre de chercheurs poursuivront dans la même voie, depuis Abraham Maslow (la pyramide des motivations) et Douglas McGregor (théorie X et théorie Y) jusqu'à Peters et Waterman (le Prix de l'excellence³).

Pour en savoir plus

Les ouvrages d'Elton Mayo : *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York, Macmillan, 1933, et *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard U.P., 1945, n'ont pas été traduits en français, pas plus que le livre de Roethlisberger et Dickson, *Management and the Worker: An account of a research program conducted by*

² Dans son livre *Théories de la motivation au travail*, Dunod, 2004.

³ Thomas Peters & Robert Waterman, *Le prix de l'excellence, les secrets des meilleures entreprises*, Paris, InterEditions, 1983

the Western Electric Company, Chicago, Cambridge: Harvard U.P., 1939. Mais on trouve de bonnes descriptions des expériences de Hawthorne, par exemple dans Pierre Desmarez, *La sociologie industrielle aux États-Unis*, Armand Colin 1986, ou dans un classique de Georges Friedmann : *Les problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, 1946. Enfin, un ouvrage très utile, avec de larges extraits de textes originaux difficiles à trouver : *Histoire et sociologie du management*, de Christian Thuderoz, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006.