

Présentation de l'enquête d'Elton Mayo

Les ateliers Hawthorne de la Western Electric Company occupaient, en 1924, environ 29 000 personnes dans des usines de la banlieue de Chicago. On y fabriquait tout ce qui concernait les téléphones. Tous les corps de métier et les catégories socio-professionnelles y étaient représentés.

Malgré de bonnes conditions matérielles et des avantages sociaux élevés (salaires supérieurs à la moyenne, restaurant d'entreprise, infirmeries et hôpital, services d'orientation, etc.) et bien que les salariés se disent en général satisfaits de l'entreprise, les signes de mécontentement comme l'absentéisme, le freinage, la mauvaise qualité étaient nombreux.

La direction, avec la collaboration de chercheurs de type universitaire, décida de faire un effort sur l'amélioration des conditions de travail, en commençant par l'éclairage, tout en vérifiant leur relation à la productivité. On décida donc d'améliorer l'éclairage d'un groupe d'ouvrières travaillant à la lumière artificielle, tout en observant un groupe identique, appelé groupe de contrôle, où l'éclairage ne changeait pas. Les deux groupes étaient au courant de l'expérience.

On observa que la productivité du groupe expérimental augmentait lorsqu'on améliorait l'éclairage, ce qui paraissait évident. Mais la productivité du groupe de contrôle augmentait aussi, ce qui l'était moins. L'amélioration de l'éclairage eut lieu à plusieurs reprises et chaque fois avec le même résultat : la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes. Un chercheur eut alors l'idée de diminuer l'éclairage du groupe expérimental. Résultat encore plus inattendu : la productivité continuait à augmenter dans les deux groupes. Ce n'est que lorsque les ouvrières furent insuffisamment éclairées que la productivité baissa.

L'expérience de l'éclairage avait duré de novembre 1924 à avril 1927. On fit alors appel à une équipe de psycho-sociologues qui travailla pendant six ans sur le problème.

Ils commencèrent par l'enquête restée célèbre sous le nom d'enquête du test room; un groupe d'ouvrières, volontaires, acceptèrent d'être isolées dans l'atelier pour continuer le même travail dans une pièce à part. On changea successivement un certain nombre de facteurs paraissant importants aux yeux de ces ouvrières, à savoir le système de salaire (individuel, par équipe, au rendement, horaire, etc.), les pauses durant le travail (une ou plusieurs, de durée différente, avec ou sans collation), les horaires (réduction des horaires, suppression du travail du samedi, retour à la situation initiale). Or, à chaque changement, dans quelque sens qu'il se fit, la productivité augmentait ou, plus rarement, stagnait. Au total, on obtint, à la fin de l'expérience qui dura près d'une année, une augmentation de productivité de 20 %.

La direction et les chercheurs étaient perplexes. Manifestement, les améliorations apportées aux conditions de travail d'abord, puis aux domaines sociaux objets de revendications de l'autre, n'entraînaient pas, par eux-mêmes, d'amélioration des comportements au travail. A quoi étaient dues les augmentations de productivité ?

Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Points, Seuil, 2014.