

Les Classiques du Management et de l'Organisation

Elton Mayo (1880-1949)

Alain Chanlat est Professeur à l'Ecole des HEC de l'Université de Montréal ; fondateur du groupe « Humanisme et gestion », il est notamment l'auteur de *Gestion et culture d'entreprise* (1984) et a codirigé avec Maurice Dufour *La rupture entre l'entreprise et les hommes : le point de vue des sciences de la vie* (Ed. d'organisation, 1985).

1: E.Mayo.

Anthropologue australien, il s'est intéressé au monde industriel américain. Il doit sa réputation à l'intervention qu'il a menée de 1928 à 1933 à l'usine Hawthorne de la Western Electric. Considéré comme le père de l'"école des relations humaines", il est notamment l'auteur de *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933) et de *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1945).

2: Les expériences de Hawthorne.

Une première série d'expériences de type tayloriennes entreprises dès 1924 cherchaient à déterminer l'influence de l'éclairage sur les niveaux de production dans un atelier de la Western Electric. On s'aperçut avec surprise que les ouvrières dudit atelier continuaient d'accroître leur production malgré de mauvaises conditions d'éclairage. Ces résultats incompréhensibles amenèrent l'entreprise à faire appel en 1928 à une équipe d'intervenants extérieurs dirigée par un professeur de Harvard: E.Mayo.

3: L'école des « relations humaines ».

Ensemble des conclusions tirées des résultats obtenus lors des expériences menées à l'usine de Hawthorne. Suite à ces travaux, la productivité des travailleurs apparaissait comme fortement influencée par le « facteur humain » (dimension affective, qualité des relations existant à l'intérieur du groupe de travail, etc.).

4: Remises en question.

Depuis une quinzaine d'années, plusieurs études viennent nuancer, voire remettre complètement en cause, les conclusions issues des expériences menées à l'usine Hawthorne. Celles-ci auraient en effet engendré une très grande quantité de données contradictoires.

1/ Contexte.

Dans les années vingt et trente aux Etats-Unis, les idées se situant dans la mouvance du taylorisme dominant largement dans le monde des entreprises. Issu de l'étude dite de Hawthorne (voir encadré 2), le « mouvement des relations humaines » (voir encadré 3) a en quelque sorte consisté à prendre le contre-pied de la perspective dominante qui estimait que les ouvriers ne réagissaient qu'à des incitations d'ordre économique.

Prenant en compte le bien-être des membres du personnel, il était dès lors admis que leur satisfaction était un passage obligé pour l'atteinte de gains de productivité. Ce souci du bien-être des ouvriers allait considérablement modifier les techniques de gestion de personnel et permettre l'intégration et l'essor de la psychologie industrielle, et plus précisément des sciences du comportement.

2/ Actualité.

Quoique contestés aujourd'hui (voir encadré 4), les résultats obtenus par Mayo et son équipe, tout comme les conclusions qu'ils en avaient tirées, s'imposèrent et contribuèrent au succès du mouvement (ou école) des « relations humaines ». Ce n'est pas la première fois que des études à prétention scientifique (très prisées dans les écoles de gestion) laissent

dans l'ombre des variables importantes, difficilement quantifiables. Par ailleurs, on accorde souvent une grande crédibilité aux données empiriques et à leur interprétation lorsqu'elles sont reprises par les pouvoirs et institutions en place -entreprises ou Universités prestigieuses par exemple.

La philosophie humaniste qui inspire les conclusions de Mayo a beaucoup contribué au succès du mouvement des « relations humaines » et a donné une légitimité à tous ceux qui par la suite se sont engagés dans la voie ouverte. Même si les conclusions n'ont pas été obtenues en respectant tous les canons de la démarche scientifique (notons d'ailleurs que concernant les questions relatives au sens des actions humaines les méthodes quantitatives sont inappropriées), il n'en demeure pas moins qu'il est difficile d'accepter que le personnel doit se soumettre totalement aux impératifs technologiques de rentabilité et faire abstraction de ce qui constitue sa dignité d'être humain. Aujourd'hui, en période de crise, on assiste à une recrudescence des comportements fondés sur les rapports de force et l'arbitraire. Pour lutter contre cette régression qui met dangereusement en péril le tissu social de nos sociétés, nous aurions bien besoin d'entreprendre de nouvelles études à la Hawthorne pour « prouver » l'étendue actuelle du gaspillage humain.