



LE TAGÈTE

Vol. 4 n° 20, 15 octobre 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES EXPÉRIENCES HAWTHORNE

L'usine Hawthorne de la Western Electric Company se situait à Chicago. Des expériences y eurent lieu, cinq ans durant, entre 1927 et 1932, sous la direction de Elton Mayo¹. Mayo, sociologue de formation, est considéré comme le fondateur du Human Relations Movement. Au départ, les expériences portaient sur la fatigue et les accidents de travail, de même que sur la rotation du personnel. L'une des premières expériences de Mayo eut lieu à Philadelphie, où la rotation du personnel, dans un même département, atteignait 250 pourcent, contre 6 pourcent en moyenne pour l'ensemble des autres départements de la même entreprise. La fréquence des pauses fut augmentée et celles-ci allongées. À la fin de la première année, le niveau de rotation du personnel chuta dramatiquement, pour rejoindre celui de l'ensemble des autres départements. On conclut, que les pauses cassaient la monotonie, et que l'état d'esprit à la tâche en était amélioré du fait de meilleures conditions physiques du lieu de travail.

Les premiers intervenants, à l'usine Hawthorne comme telle, ont estimé, avant l'arrivée de Mayo, que la fatigue au travail venait, d'un éclairage inadéquat des lieux. Malgré un éclairage approprié, aucune productivité accrue ne fut constatée. À ce stade, l'équipe de Mayo prit la relève. Jusqu'à dix types de changements furent introduits dans le mode de travail, dont des temps de pause supplémentaires, des heures de travail plus courtes et des rafraîchissements servis en relâche, voire une rémunération additionnelle fut attribuée aux travailleuses faisant l'objet du groupe de contrôle de la recherche. Les communications entre les personnes enquêtées et les enquêteurs furent plus fréquentes, et ce durant l'expérience entière. Sans exception ou presque, le niveau de résultat à la tâche (productivité) augmenta.

L'étape suivante consista en un retour au mode antérieur de travail. Le personnel sous enquête reprit le travail à raison de 48 heures réparties sur six jours-semaine, sans incitatifs aucuns, ni pauses ni rafraîchissements. La production, étonnamment, connut un record sans précédent. Ce que les chercheurs finirent par comprendre, c'est que les conditions physiques ou matérielles n'avaient pas la même portée sur l'engagement des travailleuses que la liberté d'exécuter leur tâche comme elles l'entendaient... rythme de travail compris. Mayo tira un enseignement de cela, savoir que la satisfaction au travail dépend en très large partie des patterns sociaux qui ont cours dans le groupe de travail d'appartenance du personnel. Les conditions physiques, à moins d'être exécrables, n'ont pas d'incidence marquante sur l'augmentation de la performance à la tâche. L'erreur, suivant la conclusion de Mayo, c'est d'oublier que ce qui meut le personnel c'est une *logique de sentiment*, alors que ce qui gouverne la direction de l'entreprise c'est une *logique de coût et de l'efficience*. Les deux ne sont pas irréconciliables, mais encore faut-il vouloir les réconcilier et les appliquer, pour que la performance augmente au total et en permanence dans l'organisation.

¹ Mayo, E., (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan; Mayo, E., (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routhledge & Kegan Paul; Roethlisberger, F.P., et Dickson, W.J., (1949), *Management and the Worker*, Harvard University Press.