

128  
La collection  
universitaire  
de poche

Cinéma  
Image

Communication

Droit

Science politique

Éducation

Géographie

Géopolitique

Histoire

Langues

Lettres

Linguistique

Philosophie

Spiritualités

Psychologie

Psychanalyse

Science

Économique

Gestion

Sociologie

Anthropologie

## SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

Cet ouvrage récapitule les épisodes caractéristiques de la mise au travail depuis la révolution industrielle, les techniques d'organisation de la production et leur mode d'emploi, au-delà des entreprises. Il confronte les identités professionnelles à la dynamique des conflits et des tensions sur le marché de l'emploi. Sont ainsi mis en lumière les acquis, les débats classiques et les prolongements actuels de la sociologie du travail.

Cette nouvelle édition met en relief l'essor de l'activité des femmes dans le secteur tertiaire. L'accent est également mis sur le glissement de la sociologie du travail vers une sociologie de l'emploi et des professions.

Marcelle Stroobants enseigné la sociologie du travail à l'Université libre de Bruxelles.

M. Stroobants

128

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

Marcelle Stroobants  
DOMAINES ET APPROCHES

## SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

3<sup>e</sup> édition



ARMAND COLIN

316  
334  
22  
2010  
STF

2010  
ARMAND COLIN

production intégré de l'amont vers l'aval. Exactement comme des affluents confluent vers un fleuve, les différentes lignes de production rejoignent la ligne de montage du châssis. Ce système ne va pas complètement supplanter le précédent. Dans les secteurs d'activité et les ateliers où les fabrications sont réalisées en petites séries, des machines complexes continueront d'être utilisées suivant une organisation taylorienne traditionnelle.

### 3.3 De la production en série à la consommation de masse

Le fordisme n'est pas seulement une méthode d'organisation du travail, il représente aussi une stratégie de gestion du personnel qui, dans une conjoncture particulière, pouvait donner une nouvelle impulsion à l'économie. L'idée de faire de la voiture un produit de grande consommation, à portée des budgets moyens, paraissait incroyable à ce moment. Or, autre innovation surprenante, Ford a poussé plus loin l'idée de Taylor d'accroître les rémunérations. La brusque augmentation du salaire jusqu'aux « *five dollars a day* » était sans doute un moyen d'attirer puis de retenir les ouvriers, mais le slogan fameux annonçait aussi le pari de relier la production à la vente.

Les économies d'échelles réalisées par la grande série devaient permettre tout à la fois de baisser les prix des produits de consommation, d'augmenter les salaires et d'entretenir de vastes débouchés. L'effet se répercuta sur les autres industries, contribuant largement à l'essor du niveau de vie américain dans les années 1920-1929. En ce sens, l'avènement du fordisme a pu ouvrir les « chemins de la prospérité ». Toutefois, pour que ces chemins soient effectivement empruntés, encore fallait-il que la liaison entre production et consommation de masse soit globalement assurée par le truchement des salaires. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que les conventions collectives entre travailleurs et employeurs ont pu instaurer un tel « compromis fordiste », fonctionnant favorablement pendant une trentaine d'années.

La liaison entre production et consommation de masse par l'automatisation intégrée représente toutefois une formule rigide. Les machines sont spécialisées une fois pour toutes, pour effectuer telle opération sur telle pièce standardisée. Pour pouvoir écouler cette production massive et uniforme, il faut être assuré que la demande pour ce produit ne va pas trop fluctuer.

ni s'essouffler. En période d'expansion, lorsqu'un nouveau marché se développe, l'automatisation intégrée peut s'assurer une vie relativement durable. Cette solution rencontre ses limites quand la demande se raréfie ou quand elle est diversifiée sous les effets de la concurrence entre les firmes. Dès que les stocks s'accumulent et que la compétition se joue sur la diversité des produits, alors la grande série doit elle aussi, se diversifier. Cette compétition centrée sur la « qualité », c'est-à-dire la nature des produits, s'est intensément développée dans le dernier quart du xx<sup>e</sup> siècle, incluant les entreprises à rechercher des techniques et des organisations plus flexibles.

## 4. Les relations humaines selon Elton Mayo

Quand la sociologie du travail raconte son histoire, elle célèbre généralement l'acte de naissance de la sociologie industrielle américaine.

Les expériences réalisées par des chercheurs de Harvard peu avant la grande crise de 1929, à Chicago, se sont, en effet, révélées décisives pour la constitution de cette communauté scientifique<sup>1</sup>. L'ensemble des enquêtes de l'équipe d'Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, T. N. Whitehead et W. J. Dickson a en même temps inauguré le mouvement des « relations humaines<sup>2</sup> » qui se développera à partir de 1944.

### 4.1 L'effet Hawthorne

Ce sont les expériences réalisées de 1924 à 1932 à Hawthorne, usine de la *Western Electric Company* située à Chicago, qui vont constituer le véritable événement fondateur. Le point de départ est un phénomène paradoxal : quand on accroît la luminosité d'un atelier, la productivité augmente non seulement dans le groupe considéré, mais aussi dans le groupe de contrôle où la luminosité ne varie pourtant pas ! Après coup il s'est avéré que ce groupe témoin alignait son comportement sur celui du groupe expérimental.

1. Voir, par exemple Jean-Claude Rabier, *Introduction à la sociologie du travail*, Érasme, Nanterre, 1990 ; Pierre Tripiet, « La sociologie du travail », in J.-P. Durand, R. Weil (éd.), *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigot, p. 353-374.

2. Pierre Desmarès, *La Sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, Armand Colin, 1986.

Plus surprenant, la productivité a continué d'augmenter dans le groupe expérimental même lorsqu'on réduisait l'éclairage ! La productivité ne dépend donc pas ou pas seulement des circonstances physiques du travail, constatent les chercheurs, aussi intrigués que la direction.

Mayo, Whitehead, Roethlisberger suivent alors la première expérience de sociologie industrielle : *The Relay Assembly Test Room* (l'atelier expérimental d'assemblage de relais téléphoniques). Le montage de relais est un travail répétitif. Toutes les ouvrières accomplissent, à leur rythme, les mêmes opérations, la même séquence de tâches courtes : placer 35 éléments dans une boîte de relais, fixer 4 écrous, à raison de 500 relais par jour. Cinq volontaires sont sélectionnées en raison de leurs affinités. Ce groupe, contrôlé par un contremaître, est soumis à la présence permanente d'un observateur, puis interrogé en dehors de l'atelier. L'expérience se déroule en 12 périodes de 4 à 12 semaines au cours desquelles on fait varier systématiquement toutes sortes de paramètres : le système de salaire (individuel, par équipe, salaire horaire, au rendement), le nombre et la durée des pauses et la durée quotidienne ou hebdomadaire du travail. À nouveau, le résultat semble paradoxal. La productivité des ouvrières augmente presque tout le temps, même quand les conditions de travail se détériorent. Elle reste parfois stationnaire malgré certaines améliorations. Au terme de l'expérience, le régime le plus drastique est restauré sans affecter le rendement. En 1929, la productivité a augmenté de 30 % par rapport à 1927. Avec la crise et le départ de certaines ouvrières, le climat se dégrade et le rendement baisse. En 1932, une bonne partie du personnel de l'atelier est licenciée, l'expérience est interrompue.

Comment interpréter ces augmentations de productivité ? Le salaire aux pièces à l'échelle d'un petit groupe est certainement un meilleur incitant au rendement que la prime collective à l'échelle de l'atelier. Mais les conditions expérimentales modifient complètement la situation des ouvrières, leurs attitudes et leurs relations interpersonnelles. Tout semble se passer comme si les « cobayes » ne réagissaient pas directement aux conditions objectives de l'expérience – les variations des facteurs physiques et matériels de travail – mais plutôt à l'idée qu'ils se font de cette expérience.

Ces chercheurs ont donc mis en évidence un phénomène qui sera largement exploré par les psychologues du travail et exploité par les directions :

36

l'observation et l'enquête contribuent à « valoriser » les sujets observés, à augmenter leur satisfaction au travail et donc aussi leur rendement. Ainsi, les circonstances de l'étude suffisent à affecter ce qu'il s'agissait précisément d'étudier. Le fait de s'intéresser aux travailleurs semble dans ce cas rendre leur travail plus « intéressant ». Les conditions objectives – négatives ou positives – de travail importeraient moins que cette valorisation. Ce constat est devenu célèbre sous le nom de *l'effet Hawthorne*.

Au-delà d'une situation de travail, cet épisode illustre un problème fondamental et caractéristique de toutes les sciences humaines : l'objet observé est aussi un sujet que l'observation ne laisse pas indifférent. La méthode d'enquête, comme telle, représente une intervention dont l'effet demande à être interrogé. On ne peut étudier les faits sociaux comme s'ils étaient des choses sans s'interroger sur leurs sources. Or, en matière d'actions humaines la source est souvent multiple, incorpore des interprétations et s'apparente moins à une « cause » qu'à des (bonnes et mauvaises) raisons.

La prise de conscience de cette relation particulière entre observateur et sujet observé a donc incité l'équipe de Mayo à affiner sa méthode. *The Bank Wiring Observation Room* (l'atelier expérimental de connexion de fils électriques, 1931) fut le lieu d'une élaboration méthodologique et le moment d'une nouvelle découverte. Cette fois, un anthropologue, Warner, a été mis à contribution pour développer des techniques d'observation scientifiques moins perturbantes. Quatorze ouvriers ont été minutieusement étudiés dans toutes leurs interactions par un enquêteur, puis interrogés par un autre. L'effet *Hawthorne* s'est encore confirmé, les travailleurs sélectionnés et observés se sont avérés plus productifs. De plus, un fait nouveau apparaît : à côté de l'organisation technique et formelle, celle qui est prescrite par la direction, les travailleurs mettent au point une organisation spontanée, informelle, plus puissante et plus efficace. De fait, ces petits groupes s'accordent implicitement sur une norme de rendement, assurent un contrôle collectif qui efface les effets individuels. C'est cette norme implicite qui semble rythmer effectivement le travail, beaucoup plus que les stimulants matériels d'abord envisagés par les ingénieurs de l'entreprise. Les pratiques que le taylorisme avait précédemment désignées sous le nom de « flânerie » ou de « freinage » sont rebaptisées « résistance au changement ».

37