

# La psychologie sociale

*Une présentation en cinq tomes  
dirigée par*

Jean-Léon Beauvois

Gabriel Mugny  
Dominique Oberlé  
Jean-Léon Beauvois

TOME I

## Relations humaines groupes et influence sociale



© Presses Universitaires de Grenoble  
BP 47 - 38040 Grenoble cedex 9  
Tél. : 76 82 56 51 - Fax : 76 82 56 54  
ISBN : 2-7061-0607-1

Presses universitaires de Grenoble

1995

159 902:200

60 à 70 %, ce qui ferait aujourd'hui rêver. Et il ne viendrait à l'idée de personne de chercher à satisfaire les salariés autrement qu'en leur permettant de gagner davantage, en monnaie ou en avantages. Certes, le travailleur n'est pas réduit à sa motivation économique. On se doute bien qu'il est des conditions plus favorables que d'autres à l'exercice du travail par le moteur ou la mécanique humaine. Mais ces conditions sont essentiellement des conditions dites objectives (température, éclairage, bruit) qui interviennent sur la pénibilité du travail et sur les possibilités de récupération du travailleur. L'OST de Taylor a pour principe fondamental d'éliminer les facteurs de pénibilité inutile ou d'interférences dans l'activité. En somme, le travailleur est une mécanique dont il faut connaître les conditions optimales de fonctionnement et qu'on alimente en énergie avec de l'argent. On aura noté que les premières recherches sur la facilitation sociale sont parfaitement en phase avec cette théorie: le concept de « contexte social de stimulations » peut être resitué dans le cadre des facteurs objectifs permettant d'atteindre une relative optimalité en matière de conditions facilitantes du travail.

Un second trait des théories classiques concerne la conception de la rationalité. Le travailleur n'est pas un être spontanément rationnel. L'Organisation doit donc apporter la rationalité nécessaire (en établissant des règles formelles en matière de procédures et même de rapports sociaux) et veiller à l'évitement de toute spontanéité. Pour un penseur bureaucrate, une organisation fonctionne de façon rationnelle lorsque tout ce qui s'y passe a bien été prévu et lorsque personne ne s'écarte de ce qui a été prévu. Le célèbre manutentionnaire de gueuses de Taylor *doit* se reposer (ce qu'il ne faisait pas avant la venue de Taylor); mais il ne doit le faire que lorsque cela a été prévu par celui qui a conçu le poste et son ergonomie.

Un bon travailleur est donc un travailleur dont les conduites professionnelles sont *fidèles*, c'est-à-dire entièrement conformes aux prescriptions (chaque poste est d'ailleurs souvent doté d'une précise « description de poste »). Il ne saurait en émettre d'autres, même s'il lui advenait d'en ressentir la nécessité. Le rôle d'un superviseur est de contrôler la réalisation du formalisme établi par les concepteurs et de sanctionner tout écart par rapport à ce formalisme (dissociation conception/exécution). L'irrationnel ainsi banni doit rester aux portes de l'organisation efficiente. Le travailleur est assimilé à son travail et celui-ci ne doit permettre aucune spontanéité.

## ENCADRÉ 2

Jean-Léon Beauvois

## Hawthorne, 1930

Peu de programmes de recherches ont marqué les sciences sociales et humaines comme l'ont fait les études conduites, autour de 1930, à la Western Electric Company, à Hawthorne, près de Chicago. Des chercheurs d'Harvard, très classiques et même tayloriens, étaient venus étudier l'impact de facteurs susceptibles d'améliorer les performances du moteur humain (éclairage, humidité, longueur et répartition des pauses, longueur de la journée de travail). Des résultats inattendus, la présence d'un théoricien-idéologue prompt à s'enflammer (Elton Mayo), la proximité d'un philosophe respecté (T.N. Whitehead), tout cela permit à cette équipe et à

Hawthorne de symboliser une révolution psychologique dans la conception de l'homme au travail, la révolution des Relations humaines.

*L'effet Hawthorne*

Une première série de recherches avait porté sur les effets que peut avoir l'éclairage sur la performance. Elle avait donné lieu à la première observation de ce qu'on appelle depuis l'*effet Hawthorne*: les ouvrières d'un atelier de bobinage, soumises à observation pendant qu'on se livrait à des variations expérimentales de l'éclairage devant gêner leur performance, avaient au contraire réalisé des gains de productivité inattendus. « L'interprétation littérale des résultats aurait fait conclure qu'un faible éclairage était souhaitable, car la productivité des groupes où il était progressivement réduit dépassait celle des groupes travaillant sous un bon éclairage, conclusion évidemment absurde! » (Turner, 1933, p. 578). Comme quoi le fait d'observer des ouvrières, et ce faisant de manifester de l'intérêt pour leur activité, avait des effets positifs susceptibles de contrecarrer ceux de facteurs aussi objectifs qu'une lumière déficiente! Cet effet Hawthorne fut plus systématiquement établi dans une célèbre observation réalisée dans l'atelier de montage des relais téléphoniques.

*Le rôle des motivations sociales*

Six ouvrières entraînées furent soumises à observation dans un atelier expérimental où pouvait être contrôlées température et humidité ambiantes. Deux ouvrières avaient en fait choisi leurs compagnes parmi des jeunes filles « de bonne volonté et coopératives » (Roethlisber et Dickson, 1939). Les chercheurs espéraient dégager les effets de la longueur et de la distribution des pauses sur la productivité. « L'enquête prit un cours inattendu » (Roethlisberger et Dickson, 1939). L'observation dura deux années, divisées en treize périodes, d'avril 1927 à juin 1929. Chaque période donnait lieu à une modification des pauses et des horaires, ou impliquait, à des fins de contrôle expérimental, un retour à un état antérieur. Il fallut bien se rendre à l'évidence: la productivité des ouvriers augmentait avec le temps, et de façon indépendante des variations des facteurs « objectifs » de productivité.

Comment rendre compte de tels résultats? « Il est évident *a posteriori* que dans la première phase, deux sortes de changements se sont produits. D'abord, ceux qu'a suscités l'introduction de conditions expérimentales (...) et, ensuite, des changements concomitants dans les relations humaines qui ne sont apparus aux chercheurs que dans la seconde phase, lorsque, pour expliquer ces résultats inattendus, il a fallu chercher une nouvelle hypothèse » (Roethlisberger et Dickson, 1939). Quels changements dans les relations humaines? Une discipline plus souple, un commandement plus permissif, un groupe plus cohésif, des liens affectifs nouveaux entraînant des conduites d'entraide elles-mêmes nouvelles, plus d'intérêt porté au travail, autant d'éléments qui semblaient bien satisfaire un registre de motivations important quoique jusqu'alors négligé par les

théories de l'organisation. Mayo et son équipe avaient ainsi découvert l'importance (et l'intérêt pour le management) des *motivations sociales*. Comme la motivation économique, ces motivations sociales pouvaient, lorsqu'elles étaient satisfaites, ce qui était le cas dans l'atelier expérimental, pousser les ouvrières vers la performance et ce dans un excellent climat de travail.

#### *Les structures informelles*

Ces motivations sociales, dès lors qu'elles sont ignorées par la doctrine officielle qui ne reconnaît que la motivation économique, comment s'expriment-elles dans l'organisation? Une telle question poussait à une observation serrée des relations sociales spontanées que nouent les salariés en marge de l'organisation formelle. Cette observation fut réalisée en 1931-1932 dans un atelier de câblage comprenant quatorze ouvriers regroupés, du point de vue formel, en trois équipes.

Or, il apparut que cette structure en trois équipes ne rendait pas compte des relations interpersonnelles dans l'atelier. Celles-ci semblaient au contraire structurées par l'opposition de deux groupes, deux « cliques », au mœurs fort contrastées. Dans le groupe A, on revendiquait peu, on déclarait même moins que ce que l'on effectuait comme travail; à la cantine, où l'on se retrouvait régulièrement, on mangeait peu de chocolat, mais du bon. Dans le groupe B, on revendiquait davantage; on avait même tendance à déclarer plus de travail qu'on en effectuait; à la cantine, on se gavait de chocolat de mauvaise qualité. La structure formelle en trois équipes abritait donc, au plan des relations affinitaires, deux groupes différents, ayant leurs mœurs et leurs normes, y compris en matière de production. Ainsi apparaissait une structure informelle négligée, comme l'étaient alors les motivations sociales, par la théorie classique et les organisateurs édictant des principes d'organisation formelle. L'enjeu était d'assimiler cette structure informelle au bénéfice de l'organisation formelle.

On a trop eu tendance, comme le reconnaît Crozier (1963), à juger ces découvertes sans les dissocier des conceptions grandioses quoique très naïves dont Mayo se fit le prosélyte. Celui-ci trouva en effet, dans la densité sociale des ateliers de montage et de câblage, la base d'une société humaine harmonieuse faite, quoique fondée sur l'autorité, de collaboration entre les divers partenaires sociaux. On dirait aujourd'hui une société de consensus. Dans sa préface au livre de Roethlisberger et Dickson, en 1939, Mayo voit encore dans cet « art de la collaboration humaine », une solution tant aux problèmes alors aigus de l'Europe qu'aux problèmes posés par les relations industrielles. On a peut-être aussi trop caricaturé les négligences théoriques (quid du pouvoir? de la nature même du travail?) et les compromissions idéologiques (une collaboration de classe?) des praticiens des Relations humaines (Friedman, 1954; Crozier, 1963; voir chapitre 9). Mais ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain: on reconnaîtra longtemps dans les recherches faites à Hawthorne une révision fondamentale, anti-taylorienne quoique susceptible de cohabitation avec le taylorisme, de la conception du travailleur socialement inséré dans l'organisation. Aujourd'hui encore, qui

contesterait qu'il faut, dans une entreprise, soigner les relations interpersonnelles et en faire des vecteurs de productivité? Qui contesterait que c'est une partie intégrante du travail d'un manager?

#### AU ROYAUME DE SERENDIP

C'est cette vision du travailleur, du travail et de la rationalité que le courant des Relations humaines va modifier. Doit-on rappeler que les découvertes originelles furent, comme celles des trois princes du royaume de Serendip<sup>1</sup>, des découvertes non attendues. Deux concepts fondamentaux dégagés par l'équipe de Mayo permettent de comprendre ce qu'il y aura désormais de nouveau dans la conception organisationnelle. Le premier est celui de *motivation sociale*. La découverte de ce qui paraît aujourd'hui une énorme banalité, à savoir que les salariés doivent satisfaire dans l'Organisation, non seulement leur motivation économique, mais aussi (certains n'hésiteront pas d'ici peu à dire: surtout) leur besoin en matière de relations interpersonnelles et de positionnement social, va en effet fournir au management des possibilités d'action jusqu'alors négligées. A défaut de pouvoir continuellement augmenter les salaires (ce que Taylor croyait possible), l'Organisation va pouvoir dispenser de la considération, organiser de cordiales relations interpersonnelles, distribuer des marques de prestige ou d'appartenance, bref accorder des satisfactions sociales. Le second concept définitivement associé à la naissance des Relations humaines est celui de *structures informelles*. Au bureaucrate qui s'imaginait que l'irrationnel n'entrait pas dans l'organisation bien pensée et que celle-ci ne pouvait être que transparente, Mayo va montrer que l'Organisation nourrit inévitablement en son sein un système non prévu de relations constituées sur la base des affinités, en fait une véritable structure faite de groupes, porteuse de normes possiblement contre-productives, dans laquelle des leaders exercent un contrôle pouvant échapper aux superviseurs. C'est qu'il faut bien, puisque l'Organisation et sa structure formelle les négligent, que les motivations sociales trouvent ailleurs des possibilités de satisfaction. Les structures informelles ont, au sein même de l'Organisation, cette fonction primaire. Le travailleur y trouve des copains, il y satisfait ses tendances affiliatives ou son besoin d'influence, il y est considéré. Regardons comment on a finalement pensé les structures informelles comme des structures à la fois concurrentes et complémentaires: les structures formelles sont faites d'organismes (ateliers, équipes), les structures informelles sont faites de *groupes*. Les premières tournent avec des chefs et des subordonnés. Les secondes avec des *leaders* et des *suiveurs* qui se *conforment*. Ici, on transmet des ordres et on exerce le commandement, là, on gère des *normes* et on pratique l'*influence sociale*. Dans les structures formelles, on travaille pour un salaire. Dans les structures informelles, on s'affilie parce que cela fait du bien.

1. Ces trois princes partirent un jour très loin à la recherche de quelque chose qu'ils ne trouveraient jamais. Ils firent par contre accidentellement des découvertes fort utiles. Horace Walpole appela « serendipité » le fait de découvrir autre chose que ce que l'on cherche.