



L'effet Hawthorne : qu'est-ce que c'est ?

L'usine de pièces détachées à Hawthorne, Illinois

L'effet Hawthorne a été découvert à la suite d'**expériences et d'observations sociologiques menées sur la productivité des travailleurs**. Menées par le Conseil national de recherches américain, elles ont été mises en œuvre à la fin des années 1920. Les expériences avaient lieu dans une usine de pièces détachées de la Western Electric à Hawthorne, dans l'Illinois.

L'effet de l'éclairage sur la productivité des travailleurs ?

L'étude visait à l'origine à déterminer si l'amélioration des conditions d'éclairage dans l'usine augmenterait la productivité des travailleurs. Or, les premiers résultats obtenus ont étayé cette hypothèse. Plus intéressant encore, les chercheurs ont été surpris de constater qu'une réduction de l'éclairage avait également les mêmes effets.

En réalité, **tous les changements de variables appliqués sur le lieu de travail conduisaient aux mêmes conclusions.**

Changement de conclusion

Les chercheurs à l'origine de la découverte de l'effet Hawthorne ont donc revu leurs interprétations. Ils ont ainsi conclu que ce n'étaient pas ces variables, en tant que telles, qui étaient à l'origine d'un pic de productivité, mais le fait que ces changements donnaient aux employés **le sentiment que leur direction était plus attentive à leurs conditions**



Mais l'effet Hawthorne ne s'arrête pas là. Les conclusions de l'étude ont aussi abordé des notions plus managériales, aujourd'hui reprises par certaines entreprises.

Les conclusions orientées vers le management des études d'Hawthorne

Le chercheur principal chargé de l'étude, Elton Mayo, s'est particulièrement intéressé à **l'effet du travail en groupe sur chaque employé**. Les conclusions générales qu'il en a tiré sont, aujourd'hui encore, d'actualité :

- ✓ **Les aptitudes individuelles sont des prédicteurs imparfaits du rendement au travail.** Bien sûr, elles donnent une indication sur le potentiel physique et intellectuel de l'individu. Mais sa productivité sera plus fortement influencée par des facteurs sociaux.
- ✓ **L'organisation informelle affecte la productivité.** Dans le cadre de leurs études, les chercheurs se sont intéressés à la vie de groupe entre travailleurs et à son impact sur la productivité. Ils ont également montré que les relations développées entre superviseurs et employés ont tendance à influencer la manière dont ces derniers appliquent les directives.
- ✓ **Le lieu de travail est un système social.** Les chercheurs de Hawthorne en sont venus à considérer le lieu de travail comme un système social composé de parties interdépendantes. Mayo a ainsi écrit : « *Le désir de bien s'entendre avec ses semblables, soit l'instinct humain d'association, l'emporte facilement sur l'intérêt purement individuel. Il prime même sur le raisonnement sur lequel reposent tant de principes de gestion artificiels* ».

Les expériences menées à Hawthorne ont cependant été critiquées par la suite, et les conclusions remises en cause. Certains détracteurs arguent en effet que les changements de productivité sont uniquement provoqués par “l'effet de l'observateur”. S'il est vrai que **notre comportement changera automatiquement si nous nous sentons observés**, les conclusions tirées de l'effet Hawthorne n'en restent pas moins pertinentes. Et ses résultats sont aujourd'hui devenus des axiomes, à la fois dans les sciences sociales et le management.

Comment appliquer les conclusions de l'effet



une grille de lecture pertinente pouvant être **appliquée à nos routines de travail modernes**.

En pratique, il consiste en grande partie à manager ses collaborateurs de telle sorte à ce qu'ils se sentent davantage **comme faisant partie intégrante de votre entreprise**. Encourager la participation des employés aux prises de décisions opérationnelles ou liées au lieu de travail a tendance à créer une plus grande cohésion au sein de votre équipe. Cette cohésion aura à son tour pour effet de motiver vos employés à atteindre leur objectif commun, et donc **à être plus productifs**.

L'une des premières mesures que vous pouvez prendre pour induire l'effet Hawthorne dans votre propre entreprise est d'adopter la perspective de vos employés. Autrement dit, de devenir un véritable Manager empathique. Et donc, d'essayer d'**appréhender leur point de vue**. À partir de là, essayez de déterminer ce que vous pourriez faire pour améliorer la cohésion d'équipe et encourager une plus grande participation à la réussite de l'entreprise.

Par exemple, organisez périodiquement des groupes de discussion avec vos employés pour décider ensemble des changements qui pourraient améliorer leurs conditions de travail. En gardant à l'esprit l'importance des liens entre direction et employés, il sera également judicieux de s'assurer qu'ils se trouvent à proximité et que **cette dernière soit facilement accessible**.

Parmi les autres applications possibles de l'effet Hawthorne sur vos méthodes de management, on peut également citer :

1. L'importance de l'écoute dans l'approche Hawthorne

L'effet Hawthorne a établi que la productivité des employés augmentait considérablement lorsqu'ils se sentaient écoutés. **Un bon manager sera donc à l'écoute de ses collaborateurs**. Et surtout, conscient des avantages qu'il peut tirer de leurs idées.

Contrairement à ce que beaucoup pourraient croire, les êtres humains ne sont pas tant **motivés par des facteurs économiques que des facteurs émotionnels**. Le sentiment d'être impliqués et le fait de recevoir de l'attention de la part de leurs superviseurs leur donnera la sensation que leurs préoccupations sont prises en compte. Mais aussi,



2. Observer plutôt que surveiller

L'étude a également montré que les travailleurs étaient plus performants lorsqu'ils se sentaient observés. Or, cette conclusion peut avoir **une connotation bien différente dans notre culture managériale moderne**.

Vos employés n'ont **ni besoin ni envie d'être surveillés 24 heures sur 24**. Au contraire, ils veulent être observés et reconnus dans leurs efforts. C'est-à-dire, que vous preniez note de leur travail et de leur implication. Et que vous appréciiez leurs efforts.

3. Regrouper les bonnes personnes dans la bonne équipe

Notre productivité individuelle dépend de la tâche effectuée, et du groupe dans lequel nous évoluons professionnellement. L'effet Hawthorne a ainsi mis en lumière **l'impact positif du groupe sur l'engagement et la productivité de chacun de ses membres**.

Encore une fois, l'importance de l'observation est ici cruciale. Elle vous permettra d'observer quels sont les individus qui peuvent freiner le groupe. Et ce faisant, de vous assurer que chacun soit à sa place.

4. Effet Hawthorne : la productivité se cache dans les détails

La bonne nouvelle que l'on peut tirer de l'effet Hawthorne, et qui explique certainement sa postérité, c'est que **vous n'avez pas à introduire d'énormes changements dans votre entreprise pour obtenir des résultats**. Comme pour l'exemple de l'éclairage, ce sont au contraire les petits changements qui feront des merveilles sur votre productivité. En tant qu'équipe, mais aussi de manière individuelle !

Que vous changiez la disposition de vos bureaux, la décoration de votre open space, ou que vous y installiez des plantes, le changement aura un effet positif sur la productivité de votre équipe. Comme dans beaucoup de domaines, la routine doit donc être votre ennemi !

Les expériences Hawthorne ont marqué un tournant significatif dans les recherches en sciences sociales et en management. Comme toutes les théories, le tout est d'y puiser ce qui est pertinent pour votre entreprise, et pourra s'y appliquer sans bouleverser complètement son