

## 1) DÉFINITION

L'Effet Hawthorne rappelle l'effet PYGMALION (Fiche N°23) Cet effet décrit une situation pour laquelle les résultats expérimentaux sont obtenus parce que les sujets ont conscience de participer à une expérience et développent de ce fait une grande motivation indépendamment du résultat de l'expérience.

## 2) L'EXPÉRIENCE

Une série d'expériences ont été menées de 1923 à 1932 par Elton Mayo alors professeur à la Harvard Business School, sur la productivité au travail avec Fritz Roethlisberger dans une usine d'électricité la société Western Electric, dans son atelier situé à Hawthorne dans l'Illinois, aux Etats-Unis

Dans un premier temps, l'étude a porté sur l'effet de l'éclairage sur la productivité et plus tard elle a été améliorée pour étudier les effets de la vie sociale.

Afin de déterminer les facteurs modulant la productivité, Mayo et son équipe sélectionna un groupe d'employées qu'il fit travailler dans différentes conditions de travail, en jouant notamment sur l'intensité de la lumière. Or quelles que furent les modifications qu'il fit, la productivité était presque toujours augmentée et elle restait à un niveau élevé quand bien même les employées étaient remises dans leurs conditions initiales de travail.

## 3) L'ENSEIGNEMENT DE MAYO

La conclusion des études de Mayo est double :

Sur le plan de la méthode expérimentale, le simple fait d'être participant à une expérience peut être un facteur qui a une conséquence importante en termes de motivation. Le fait d'avoir été retenu comme sujet d'expérience et d'être l'objet d'une attention particulière de la part de l'expérimentateur peut contribuer à donner une meilleure estime de soi.

Sur le plan de la psychologie du travail, le fait d'avoir été associé aux objectifs de l'expérience, d'avoir pu exercer un minimum d'initiative et de s'être sentis solidaires d'un groupe où règne l'émulation interne a eu un effet bénéfique sur la productivité des employés, bien supérieur aux seuls effets des conditions matérielles du travail.

Encouragés par l'intérêt qu'on leur accordait, les employés s'investissaient différemment et davantage dans leur travail.

## 4) COMMENT UTILISER L'EFFET « HAWTHORNE »

« Les résultats de l'effet HAWTHORNE sont tenus maintenant pour certain dans le milieu des chercheurs, qui, dans toutes leurs enquêtes, contrôlent l'effet Hawthorne ». Il n'est pas utile de vouloir bénéficier du seul effet « HAWTHORNE » parce que d'une part il n'est pas durable dans le temps et que sa mise en œuvre demande beaucoup d'attention et d'énergie, mais il est parfaitement possible de l'utiliser dans le cadre d'un chantier de progrès comme d'un « booster » si vous parvenez à faire prendre conscience que la participation des employés est primordiale.

Cet effet catalyseur venant s'ajouter aux autres actions que vous aurez déjà déployé au travers de la planification du changement avec le modèle de KOTTER (Fiche 26) et du plan de communication (Fiche 24). Vous avez également de grandes chances de trouver parmi ce personnel des ambassadeurs qui défendront naturellement les travaux auxquels ils ont participé.

D'après les expériences l'effet « Hawthorne » fonctionne bien avec les femmes. Pour les hommes, mieux vaut apporter rapidement de la confiance. Ne tardez jamais à donner des contreparties puisque votre objectif est de réellement mettre en œuvre des actions de progrès ou une nouvelle organisation. Attention également à ne pas perdre de vue que lorsque l'accompagnement au changement deviendra plus difficile l'adhésion des équipes risquera de diminuer.



## 5) LA MISE EN ŒUVRE DE L'EFFET HAWTHORNE DANS VOTRE ENTREPRISE

L'effet Hawthorne démontre qu'encourager les salariés à participer aux décisions opérationnelles de l'entreprise contribue à insuffler un sentiment d'appartenance et d'intégration au sein d'une équipe cohérente pour atteindre des objectifs communs.

L'une des premières mesures que vous pouvez prendre pour induire l'effet Hawthorne dans votre propre entreprise est de vous mettre dans la perspective de vos employés et de voir le fonctionnement de votre entreprise à partir de leur point de vue.

Déterminez ce que vous pouvez faire pour développer un sentiment de travail d'équipe et une plus grande participation à la réussite globale de l'entreprise.

- Par exemple, vous pouvez organiser périodiquement des réunions de groupe avec les salariés pour discuter des améliorations des conditions de travail.
- Une partie de la recherche sur l'effet Hawthorne a déterminé que les employés ont tendance à être plus productifs quand ils sentent que leurs efforts sont surveillés et que l'attention est portée sur leur performance. Étant donné que les études ont conclu que généralement tout changement dans le lieu de travail tend à induire l'effet Hawthorne, il peut être judicieux de proposer des petits changements périodiquement.
- De tels changements peuvent être aussi simples que ceux concernant l'étude originale sur la modification de l'éclairage. Les changements les plus efficaces seront ceux qui seront proposés par les salariés.
- Stimuler la productivité de vos employés est aussi simple que de prêter plus d'attention à leurs besoins et à leurs préoccupations. Faire que les collaborateurs se sentent plus appréciés les encourage à améliorer leurs performances. Stimuler la productivité de vos salariés est aussi simple que de leur prêter plus d'attention ainsi qu'à leurs besoins et leurs préoccupations.

## 6) CONCLUSIONS TIRÉES DES ÉTUDES SUR LES EFFETS HAWTHORNE:

- Les aptitudes des individus sont des facteurs prédictifs imparfaits de rendement au travail. Bien qu'ils donnent une indication du potentiel physique et mental de l'individu, la quantité produite est fortement influencée par des facteurs sociaux.
- L'organisation informelle influe sur la productivité. Les études ont montré que les relations entre le management de proximité et les opérateurs influencent fortement la motivation de ces derniers.
- Les normes de travail du groupe influent également sur la productivité.

Le travail de Mayo est devenu l'un des fondements de la psychologie industrielle. Les universitaires dans ce domaine comprennent que les facteurs interpersonnels et les relations sociales dynamiques entre les groupes doivent être évalués lors de l'exécution de tout type d'analyse sociale. Si un groupe est isolé de leurs collègues de travail, dans le but de la recherche, l'attention individuelle et l'instinct humain normal de se sentir « choisi » va biaiser les résultats.

Même les meilleurs managers peuvent avoir une fausse idée de la façon dont leurs collaborateurs préfèrent travailler. Mais l'effet Hawthorne suggère que le plus important est que vous montriez que votre préoccupation principale concerne le bonheur au travail de vos collaborateurs.

Montrez-leur que vous êtes à leur écoute. Discutez-en avec eux.

Lorsque vous avez seulement quelques personnes dans votre entreprise, il est facile de pouvoir s'entretenir avec chacun d'eux mais lorsque l'équipe grandit il devient difficile de prêter attention à chacun d'eux

Il devient alors nécessaire d'ouvrir des canaux de communication adaptés pour recueillir facilement les commentaires et avis de vos collaborateurs.