

# Cours de Management des organisations

---

## *Master 1 Marketing Vente*

Elodie Loubarette

**2024-25**

# Plan général du cours

1. Introduction

**2. Les théories « traditionnelles » et des relations humaines**

3. Les théories de la contingence et des configurations

4. Le management d'équipe

5. Communication et cultures

6. Le management « toxique »

# Plan de la séance

- 1. Les théories classiques**
2. L'école des relations humaines
3. Cas d'application

# 1. Les théories classiques

1. **Taylor, le taylorisme et le travail manuel**
2. Weber, la rationalisation de l'organisation et le travail d'employé : la bureaucratie

# 1. Frederik TAYLOR

## MÉCANICIEN, INGÉNIEUR, CONSULTANT ET THÉORICIEN

Précurseur : 1<sup>er</sup> à présenter une théorie de l'organisation (*OST : organisation scientifique du travail*)

Personnage complexe, fruit de son histoire personnelle, d'influence incontestable

*Expert, théoricien et doctrinaire* selon A. Hatchuel

## 2 PRINCIPAUX OUVRAGES

- 1904 : *Shop Management*
- 1911 : *Scientific Management*



# POSTULATS

- 1. Scientisme** : foi en la science, et en la rationalité indiscutable de la méthode scientifique
- 2. La gestion de production sur le terrain est inefficace**
  - Inefficacité liée à l'encadrement (*ignorant du travail réel*)
  - Tendance des salariés à restreindre la prod.
  - Croyances de salariés liées à l'augmentation de la prod.
  - Méthodes de travail empiriques inefficaces

## APPORT PRINCIPAL DE TAYLOR

Méthode  
inefficace de  
production



Méthode  
complète  
(*dont OST*)

# ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL

## UNE DIVISION DU TRAVAIL RÉFLÉCHIE QUI REPOSE SUR :

- L'observation des meilleurs par les ingénieurs méthodes
- Des assemblages perfectionnés des gestes les plus simples et efficaces
- Des standards de performance
- Des périodes de repos et des outils élaborés par les ingénieurs

***=> Division horizontale du travail définie et imposée***

# SYSTÈME COMPLÉTÉ PAR DES DISPOSITIFS DE :

## SÉLECTION

- Hommes adaptés à chaque tâche
- Possibilité de formation

## MOTIVATION

- **Salaire équitable** avec taux à la pièce
- **Invariable** tant que production n'atteint pas le niveau prescrit scientifiquement
- **Puis calculé grâce à un taux différentiel** pour dépasser le salaire de base (de 30 à 100%)
- **Système à même d'apaiser les tensions sociales**

# CONTRÔLE



**Contremaîtres  
opérationnels**

**Supervision par fonction**

**Contremaîtres  
fonctionnels**

**1<sup>er</sup> étage d'un  
département centralisé et  
puissant chargé de penser**

# DOUBLE DIVISION DU TRAVAIL



horizontale  
des tâches

verticale  
entre conception et  
exécution

## AU CRÉDIT DE TAYLOR :

- **Mise en pratique de l'OST**
- **Succès universel** : condition de la production de masse
- **Application jusqu'à aujourd'hui**
- **Avantages** : courbe d'apprentissage plus rapide, facilité de contrôle des tâches élémentaires ainsi découpées

## CRITIQUES

- Création de tâches répétitives, aliénantes et sans intérêt
- Motivation trop liée à l'argent dans sa théorie



***Charlie Chaplin dans « Les Temps Modernes »***

## A SAVOIR :

Taylor n'a jamais envisagé la possibilité des chaînes de montage

Il est décédé 2 ans avant la 1ère chaîne de montage aux Etats-Unis

## **TAYLORISME + TRAVAIL À LA CHAÎNE = FORDISME**

Usine d'Henry Ford à Détroit : la Ford T

Conditions de réalisation de la production de masse



## Industrie: la première chaîne de montage de Ford a 100 ans

[http://www.journaldunet.com/economie/actualite/depeche/afp/24/1201745/industrie\\_la\\_premiere\\_chaine\\_de\\_montage\\_de\\_ford\\_a\\_100\\_ans.shtml](http://www.journaldunet.com/economie/actualite/depeche/afp/24/1201745/industrie_la_premiere_chaine_de_montage_de_ford_a_100_ans.shtml)



# **Application du Fordisme (et donc des principes du Taylorisme) en France par Louis Renault et André Citroën**

***Histoire immédiate, France 2, 14/11/2011***

14'17 à 16'36

[http://www.dailymotion.com/video/xn2yi0\\_louis-renault-et-andre-citroen-histoire-immEDIATE-france3-1ere-partie auto](http://www.dailymotion.com/video/xn2yi0_louis-renault-et-andre-citroen-histoire-immEDIATE-france3-1ere-partie_auto)

# 1. Les théories classiques

1. Taylor, le taylorisme et le travail manuel
2. **Weber, la rationalisation de l'organisation et le travail d'employé : la bureaucratie**



**Max Weber**  
**1864 – 1920**

**Sociologue et économiste  
allemand**

**Professeur d'Université**

***Principales recherches sur :***

**La rationalité**

**La sociologie des religions**

***Economies et sociétés (1922)***

# Trois modèles d'organisations

*Question* : pourquoi les individus obéissent ?

## RÉPONSE EN 3 MODÈLES D'ORGANISATION ET D'AUTORITÉ

- charismatique (*dévouement à un héros*)
- traditionnel (*croyances, coutumes*)
- rationnel légal ou bureaucratique (*règle établie pour 1 but*)

3<sup>ème</sup> = autorité par légalité et légitimité des personnes

# MODÈLE CHARISMATIQUE

Les membres de l'organisation partagent une croyance en les qualités exceptionnelles de leur héros. Cela assure le fonctionnement de l'organisation en basant une autorité sans limites

*Exemples : prophètes, chefs de guerre, certains hommes ou femmes politiques, dirigeants de sectes...*

***Le leader charismatique*** galvanise les énergies et assume le pouvoir

Avec le temps, la dévotion des fidèles devient plus routinière

*Passage possible au modèle traditionnel d'autorité*

# MODÈLE TRADITIONNEL

## AUTORITÉ DU DIRIGEANT FONDÉE SUR L'HÉRITAGE DU PASSÉ

- Obéissance à la coutume et à la tradition, avec la certitude que le passé doit se reproduire
- « *C'est ainsi qu'ici on a toujours fait les choses* »
- Les dirigeants peuvent avoir intérêt à reproduire ce modèle, car il ne remet pas en cause la hiérarchie établie
- Ce modèle repose sur des *pratiques* telles que le recrutement par cooptation, le recours à des réseaux personnels, informels...

# MODÈLE BUREAUCRATIQUE

## BASÉ SUR UNE AUTORITÉ RATIONNELLE LÉGALE

« **Idéal type** », servant de standard ou de modèle

Les organisations réelles mêlent souvent les caractéristiques de plusieurs modèles

**AUTORITÉ** : découle de la légalité des ordres et de la légitimité de ceux qui les donnent

Principales caractéristiques exposées dans *Economie et Société*, l'ouvrage posthume de Weber (1922)

*L'administration royale en 1719 en Prusse : une bureaucratie*

**Wikipédia**



## 2.2. La bureaucratie Wébérienne

- **Modèle applicable au travail d'employé**
- Plus adapté a la société moderne
- Règne de la règle et non du bon vouloir de l'individu
- Modèle basé sur l'observation des « *bureaux* »  
*administratifs de l'armée prussienne*

# IDÉES CLÉS

- *Normes ou règles* par accord mutuel ou rationalité
- *Corps de règles abstraites* établies intentionnellement et écrites
- Ceux en position d'autorité occupent une fonction, et sont sujets à un ordre impersonnel
- Obéissance par rapport aux règles
- Obéissance due non pas à la personne mais à la position

## AVANTAGES

- Remplace l'arbitraire par la *règle*
- Protège les salariés contre les discriminations
- Garantit la compétence des employés

## CRITIQUES

- Type idéal et non réalité
- Image de la « *cage de fer* » dans laquelle l'humanité serait enfermée (DiMaggio et Powell, 1983)
- Aujourd'hui : connotations largement péjoratives

**Aujourd'hui, dans le langage courant :**

La bureaucratie « idéal typique » est une

*« organisation excessivement structurée, abusivement hiérarchique, autoritaire, rigide, imperméable au changement et indifférente aux besoins tant de ceux qui y travaillent que de ceux qui doivent s'y adresser »*

Rojot (2003)

## CONSÉQUENCES POSITIVES ET VOULUES

- Efficacité
- Équité forte
- Prédicibilité en contexte de faible incertitude

## CONSÉQUENCES NÉGATIVES ET NON VOULUES

- Déplacement des buts
- Sous optimisation et esprit de corps
- Rigidité et incapacité à traiter les problèmes particuliers
- Inefficacité marginale
- Formalités interminables
- Résistance au changement

# Les théories classiques : un bilan

**Critique de leurs conséquences opérationnelles** : elles ont conduit à la création d'emplois simplifiés, ennuyeux, répétitifs, à une hiérarchie pesante

## **3 POSTULATS CONTESTABLES :**

- « Bon modèle »
- Individus interchangeable
- L'homme se réduit à sa fonction

***Toutefois* : on ne connaît pas de meilleurs principes aujourd'hui, et leur application pratique est souvent réussie**

# Plan de la séance

1. Les théories classiques
- 2. L'école des relations humaines**
3. Cas d'application

## 2. L'école des relations humaines

### 1. Les origines de la théorie des relations humaines

### 2. Quelques prolongements de l'ERH

### 3. Bilan

# 1. Les origines de la théorie des relations humaines

**PRINCIPAL POINT DE DÉPART : 1924**

Expériences de Hawthorne à la *Western Electric*

Poursuivies par Elton Mayo dès 1927

Test d'hypothèses tayloriennes

Lien « Eclairage – productivité » ?



## 1. COMPARAISONS NON CONCLUANTES

## 2. L'EXPÉRIENCE DE LA 'TEST ROOM'

Groupe témoin + groupe test

Variations de lumière

**Résultat paradoxal :**

**la productivité augmente dans les 2 groupes**

Facteur inconnu ?

### ***3. FIRST RELAY ASSEMBLY TEST ROOM (1927-32)***

Groupes constitués à partir de 2 ouvrières qui en choisissent 4

**Activité** : montage de relais téléphoniques

**Plusieurs cycles avec :**

- facteurs spécifiques (horaires, rémunération, jours de congé)
- observateur

**Amélioration sur presque tous les cycles**

*Atmosphère amicale, pas de chef d'équipe*

*Observateur : rôle managérial plus souple*

## CONCLUSIONS : « *EFFET HAWTHORNE* »

1. Modification des comportements liée à l'observation
2. Productivité liée à l'intérêt porté aux ouvriers (*+30% en 2 ans*) et non aux conditions matérielles
3. Importance des relations interpersonnelles (*rôle du leader et de l'observateur, style de management, écoute, ambiance*)
4. Rôle des codes sociaux informels (*autre expérience*)

**Ces résultats infirment le postulat taylorien selon lequel l'homme serait uniquement motivé par l'argent.**

- Rôle de l'affectivité
- Importance des relations
- Rôle du style de leadership

# MALGRÉ TOUT, CES RÉSULTATS FONT L'OBJET DE CRITIQUES

- Personnelles
- Méthodologiques
- Idéologiques (*idéologie « patronale »*)
- Liées à la problématique (*lien employeur-employé*)

**Mais leur impact sur la gestion est considérable :  
« coup de tonnerre » selon Rojot**

# On reste dans la logique du « *one best way* »

Bon modèle  
classique

**Vs.**

Bon modèle  
ERH

**Structure formelle**  
**Levier financier**

**Structure informelle**  
**Levier affectif**

## 2. L'école des relations humaines

1. Les origines de la théorie des relations humaines

**2. Quelques prolongements de l'ERH**

3. Bilan

- Les effets du groupe sur l'individu
- Maslow (théorie des besoins)
- Herzberg (satisfaction/insatisfaction)

# 1. LES EFFETS DU GROUPE SUR L'INDIVIDU

## **SHERIF, 1935**

*Stimulus ambigu = mouvement perçu lumière dans noir*

Convergence vers une norme commune

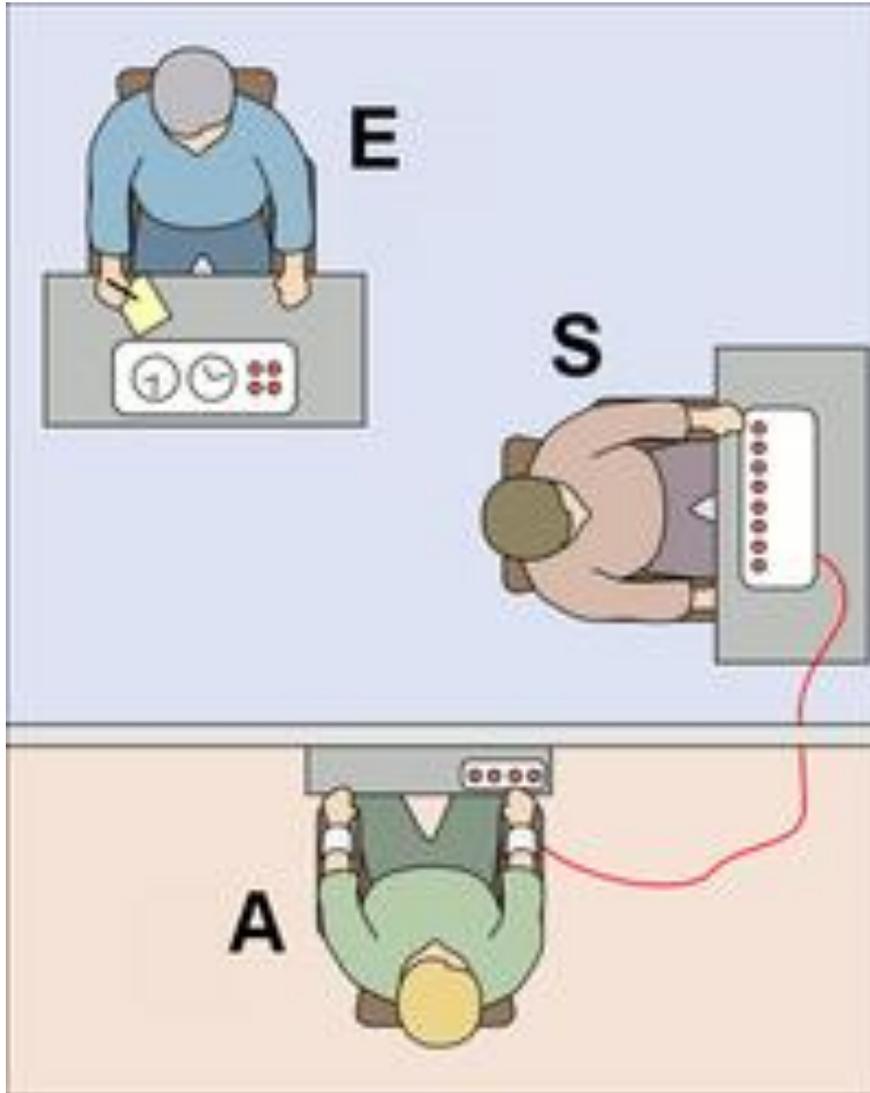
## **ASCH, 1956**

*Stimulus objectif = longueur de lignes*

Protocole du sujet naïf

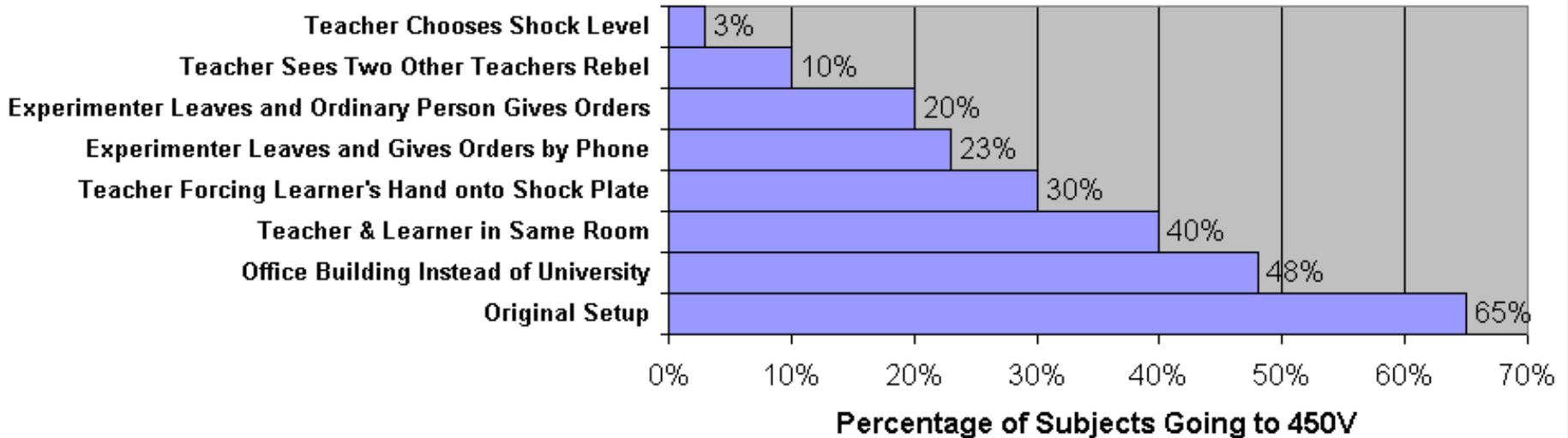
## **MILGRAM, 1974**

*Résistance à l'autorité, influence du groupe*



L'expérimentateur (E) amène le sujet (S) à infliger des chocs électriques à un autre participant, l'apprenant (A), qui est en fait un acteur. La majorité des participants continuent à infliger les chocs jusqu'au maximum prévu (450 V) en dépit des plaintes de l'acteur.

## Variations on Milgram's Experiment



<http://environmentalet.hypermart.net/psy111/psyresearch.htm>

**A lire pour approfondir**

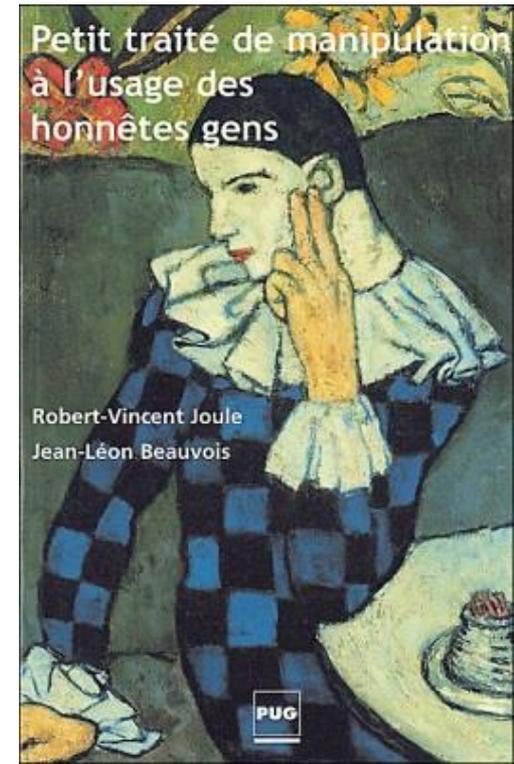
**Petit traité de manipulation  
à l'usage des  
honnêtes gens**

Robert-Vincent Joule  
Jean-Léon Beauvois

**PUG**

# Exemples de techniques de manipulation

- Le pied dans la porte
- La porte au nez
- L'escalade de l'engagement
- L'amorçage (*exposition préalable*)
- Le pied dans la bouche (*formule de politesse préalable*)

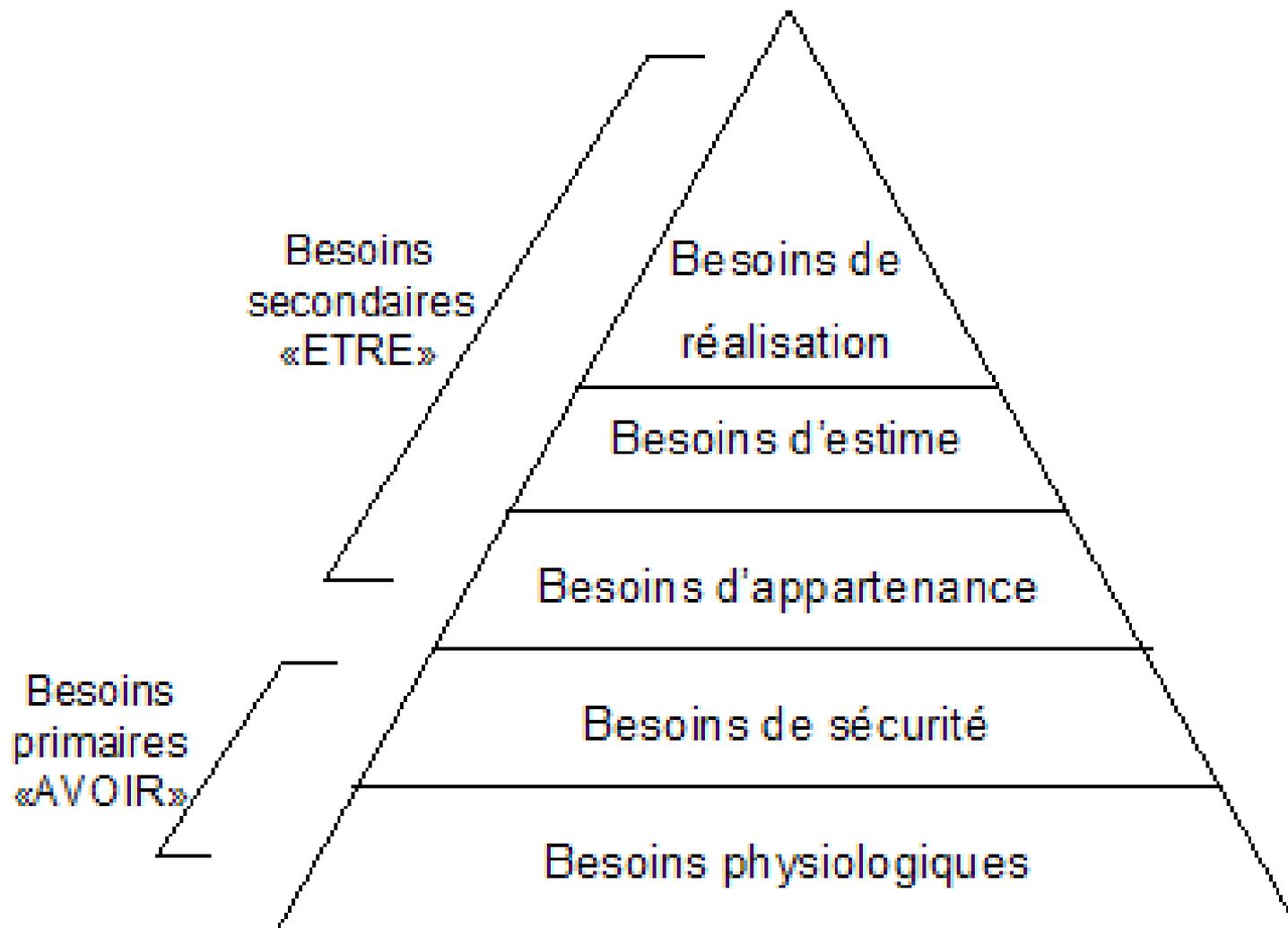


## 2. MASLOW, 1947

### Hiérarchie des besoins (séquentiels)

- physiologiques,
- sécurité,
- sociaux ou d'appartenance,
- d'estime des autres
- développement personnel, réalisation de soi, créativité





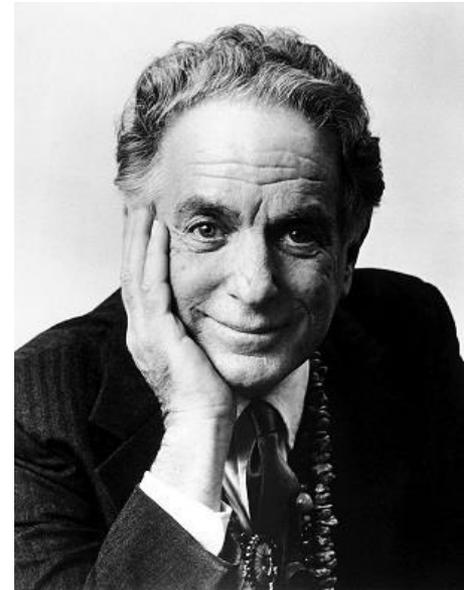
## LA PYRAMIDE DES BESOINS SELON MASLOW

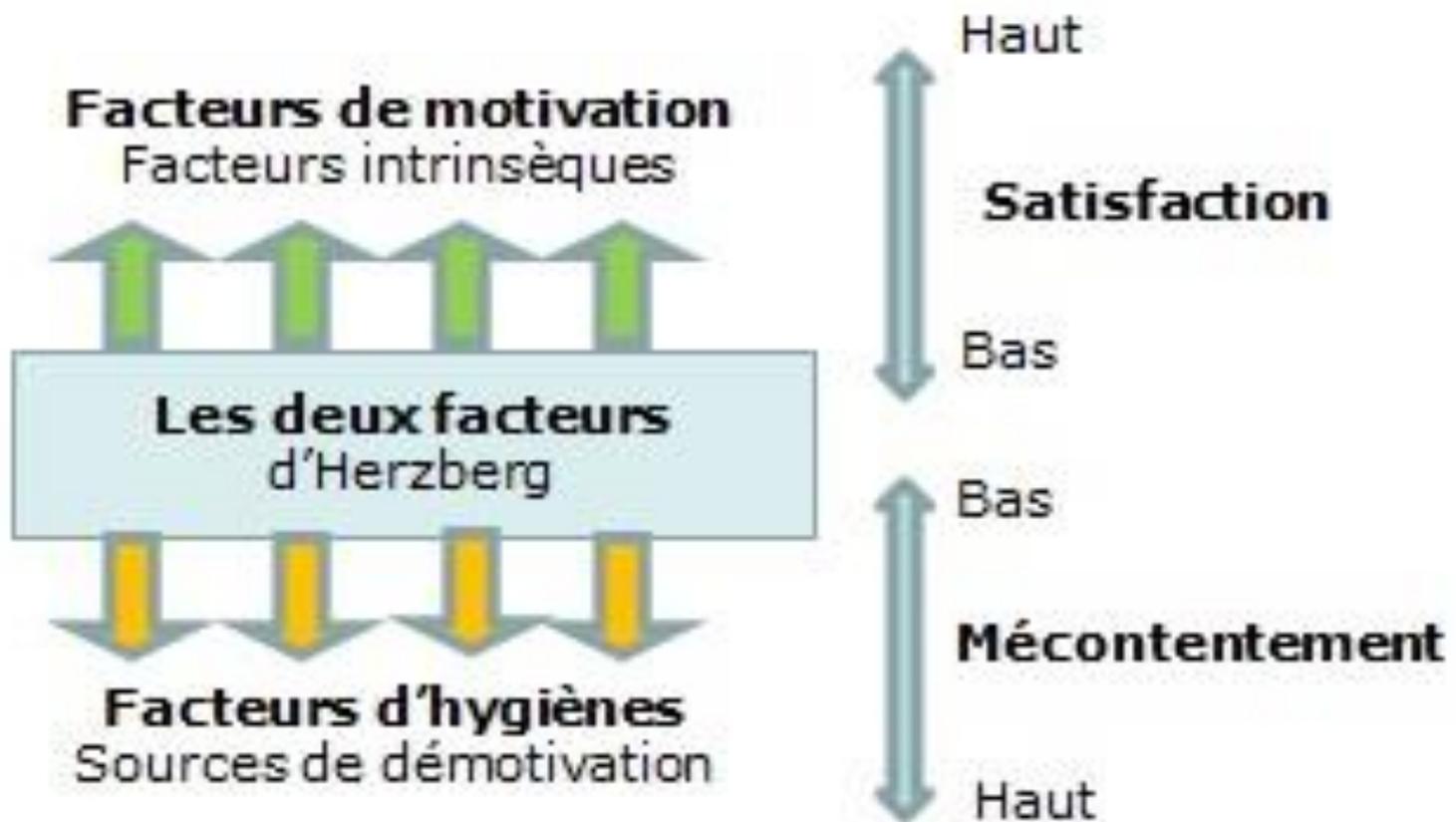
### 3. HERZBERG (1966)

#### *Méthode des incidents critiques*

Etude des facteurs d'insatisfaction / de satisfaction au travail

Satisfaction & insatisfaction ont des leviers différents





<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7>

- **Facteurs de satisfaction**

*Réalisation de soi, reconnaissance, travail en lui-même, contenu, responsabilités, opportunités d'avancement*

- **Facteurs d'insatisfaction (ou d'hygiène)**

*Conditions de travail, politique de l'E., système administratif, relations interpersonnelles, salaire, système de supervision*

## Hypothèse

Les facteurs intrinsèques de satisfaction sont des sources de motivation

## Conséquences : 2 pistes d'action

- Amélioration de la *qualité de vie au travail* pour réduire l'insatisfaction
- Amélioration du *contenu du travail* pour améliorer la satisfaction

## 2. L'école des relations humaines

1. Les origines de la théorie des relations humaines

2. Quelques prolongements de l'ERH

**3. Bilan**

# PRINCIPALES CRITIQUES

- **Simplification abusive du contexte** : tout contexte hors entreprise est occulté
- **Des postulats non prouvés, pas forcément souhaitables**  
*ex : recherche d'harmonie, besoins innés, résolution des conflits*
- **Les liens avec la performance ne sont pas établis**  
*ex : satisfaction et motivation*
- **Omission des aspects cognitifs**, en faveur des dimensions motivationnelles et affectives
- **Prescriptions floues** : pas de réels outils ou modèles d'organisation proposés

# UNE INFLUENCE PRATIQUE RÉELLE :

- Autogestion (*décision au niveau du groupe*)
- Participation des salariés aux décisions (*modèle Allemand*)
- Démocratie industrielle
- Modes de gestion participative
- Mouvement d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la qualité (*cercles de qualité, qualité totale...*)

# Plan de la séance

1. Les théories classiques
2. L'école des relations humaines
- 3. Cas d'application**

**« *Quand le directeur joue le rôle de bouc émissaire* »**

Proposer une analyse des problèmes rencontrés