

Management d'équipe

COURS

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

Proverbe africain

Cours de management d'équipe

CM

Les origines de la pensée managériale

L'Ecole des Relations Humaines

Les théories de la motivation

TD1

Théories du leadership

Styles de leadership

Exercice « Perdu en mer »

TD2

Le manager traducteur

La perception et biais cognitifs

Identifier un problème managérial

Evaluation

Questions à réponse courte

Intégrées dans l'examen final du module

> bien apprendre le cours + TD

Qu'est-ce qu'une organisation?

- **Talcott Parsons (1964)** : "Une organisation, ce sont des unités **sociales** essentiellement destinées à atteindre certains **buts**".
- **Daniel Katz et Robert Kahn (1966)** : "Une organisation, ces sont des **systèmes** ouverts consistant dans les **activités entrelacées** d'un certain nombre d'**individus**".
- **Edgar Schein (1970)** : "Une organisation est la **coordination** rationnelle des **activités** d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des **buts** et des **objectifs** implicites communs, par une **division** du travail et des fonctions et par une **hiérarchie** du travail et des responsabilités".
- **Michel Crozier (1977)** : "L'organisation est une **réponse** à l'action collective".
- **Howard Aldrich (1979)** : "Une organisation, ce sont des **systèmes** d'**activités** dirigées vers un but et maintenant leurs frontières".
- **Henry Mintzberg (1989)** : "L'organisation se définit comme une **action collective** à la poursuite de la réalisation d'une **mission** commune".

Une organisation consiste en la collaboration stable d'acteurs, en vue d'atteindre des objectifs généraux communs par une division du travail et des fonctions, et par des modalités de coordination prédéfinies

Quelles sont les questions à se poser?...

Quand on cherche à s'organiser en vue d'atteindre collectivement un objectif ?

Quelles autres questions peuvent émerger ensuite et pourquoi ?

Les premiers à chercher des réponses



Frederick Winslow Taylor (1856 - 1926)

Elabore les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST)



Henri Fayol (1841 - 1925)

Les premiers principes du Management et de l'organisation fonctionnelle



Max Weber (1864 - 1920)

Sociologue, formalise les caractéristiques de la bureaucratie et les fondements de l'autorité formelle



Frederick Winslow Taylor (1856 - 1926)

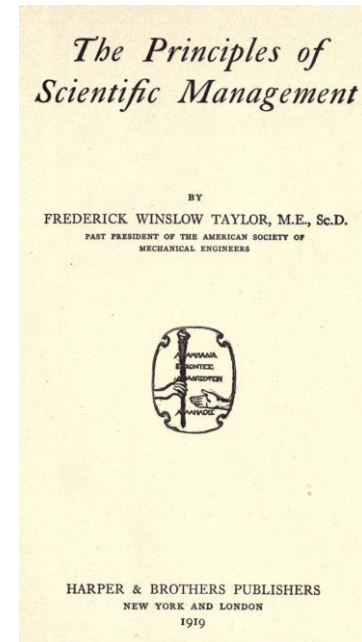
Biographie

- Taylor est américain, d'origine aisée. Etudes à Harvard => pb de santé => Midvale Steel Corporation = entreprise de tôlerie.
- Etudes en parallèle. **Ouvrier mécanicien** => **contremaître** => **ingénieur**.
- **Inventeur** : tables de calcul, formules des alliages au tungstène, médaille d'or des inventeurs à l'Exposition Universelle de Paris en 1900
- Définit la « **One Best Way** » pour découper des plaques d'acier. Il brevète cette invention et devient **consultant** en organisation.
- Son ouvrage essentiel, "*Scientific Management*" est publié en 1911.

Taylor a observé une "hiérarchie impuissante"

« Le freinage systématique est pratiqué par les ouvriers dans l'intention délibérée de maintenir leur patron dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut accomplir un travail »

- ⇒ Les ouvriers ont le **pouvoir**, car ils détiennent un **savoir-faire technique empirique** généralement ignoré de l'encadrement.
- ⇒ **Taylor va donc concevoir un système efficient de coordination et d'optimisation de la production, fondé sur la séparation entre la conception et l'exécution, ainsi que sur la spécialisation et la standardisation.**



Principes du taylorisme

1. L'Organisation Scientifique du Travail :

Définir la séquence idéale des mouvements à effectuer (mode opératoire)

Chronométrage de chaque mouvement (temps opératoire)

Créer une norme standard par tâche, prescrite à tous les ouvriers

=> c'est le « One Best Way »



2. Sélection et Motivation économique

« *The right man in the right place* »

Un salaire individualisé indexé sur la performance / pièces supplémentaires vs le standard.



3. Organisation spécifique :

- Division verticale : c'est le principe de la séparation de la conception et de l'exécution.
- Division horizontale : à chaque opérateur est attribué une seule et unique tâche, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. C'est la **parcellisation** des tâches des ouvriers.



Les Temps Modernes (1936) : le fordisme

<https://www.youtube.com/watch?v=47JCfISFqQc>



Le taylorisme aujourd'hui?

Mc Donald's

Taylorisme exemplaire

Division horizontale des tâches très poussée

Division verticale : cinq niveaux pour une équipe d'environ 40 salariés.

Ouverts 7j/7, 7h30 à 1h du matin



Amazon

2016 a inventé les bracelets de suivi des employés : pour localiser l'emplacement de l'employé dans l'entrepôt et utiliser les vibrations pour pousser la main des employés dans la bonne direction

1 paquet à manipuler toutes les quelques secondes

Pénalisé sur un système de points

Licencié si trop de points

Les employés sont récompensés par une prime de 500 dollars pour faire un rapport sur leur collègue



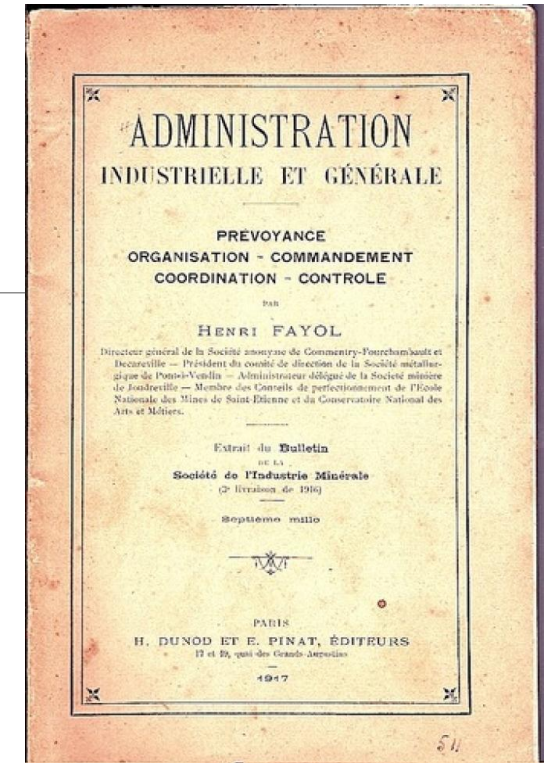
Henri Fayol (1841 - 1925)



Ingénieur français de l'École des Mines de St Etienne

1888 : Directeur Général de l'entreprise Comentry-Fourchambault (mines de charbon et usines métallurgiques). En quelques années, il redressera cette entreprise déficitaire.

1916 : publie « *Administration Industrielle et Générale* » = **le premier ouvrage de management** => **très forte** influence en Europe et aux États-Unis jusque dans les années soixante.



Fayol envisage la possibilité d'une organisation idéale de l'entreprise

Pour cela, il identifie **six catégories de fonctions** dans l'entreprise :

- **Techniques** : production, transformation, fabrication.
- **Commerciales** : achats, ventes et échanges.
- **Financières** : recherche et gérance des capitaux.
- **Sécurité** : protection des biens et des personnes.
- **Comptable** : inventaire, bilan, prix de revient, statistiques.
- **Administrative (peu étudiée jusqu'alors)** : planification, organisation, commandement, coordination, contrôle



Max Weber (1864-1920)



Avocat => professeur à Heidelberg et Fribourg.

"Économie et société" (1922) développe **ses théories** sur le **capitalisme contemporain**.

Alors que **tout le monde avant lui se demandait pourquoi les individus désobéissent**, il a cherché à comprendre ce qui les pousse à obéir.

Il formalise **trois type de légitimité** qui poussent à obéir à une autorité :

- La **légitimité charismatique**, fondée sur le dévouement, et justifiée par le caractère sacré et/ou héroïque d'un individu ou de l'ordre créé par lui. On suit un leader.
- La **légitimité traditionnelle**, qui s'appuie sur la tradition, les coutumes, et la soumission à celles-ci. On obéit parce qu'il en a toujours été ainsi.
- La **légitimité rationnelle légale**, qui se fonde sur des règles abstraites, stables, légitimes et explicites et où le pouvoir est remis entre les mains de ceux qui auront rationnellement été jugés les plus capables de l'exercer (essentiellement du fait de leur qualifications techniques).



Quelle est la meilleure façon de faire?



Taylor

Fayol



Quelle est la meilleure manière de faire faire?

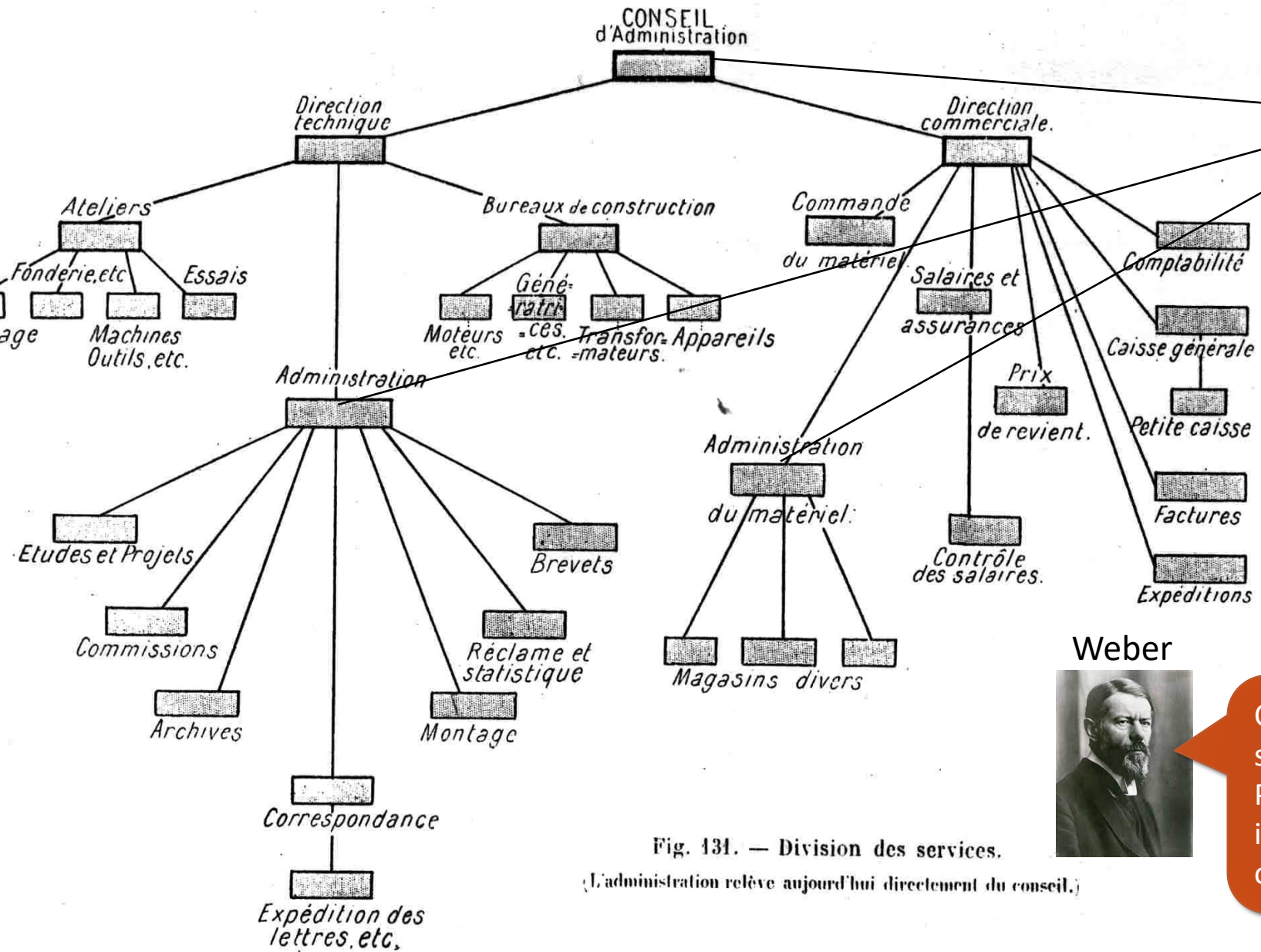


Fig. 131. — Division des services.

(L'administration relève aujourd'hui directement du conseil.)

Weber



Comment les gens s'organisent-ils? Pourquoi les individus obéissent-ils?

L'Ecole des Relations Humaines

CRITIQUE DE L'APPROCHE TAYLORIENNE ET L'AVÈNEMENT DU
FACTEUR HUMAIN...

L'expérience à la Hawthorn company



La WE dans les
années 20
400 employés

Pièces pour
téléphones

1924-1932 : l'expérience Hawthorne

Série d'expérimentations, menées avec Elton Mayo, de la Harvard Business School

Groupe expérimental d'ouvrières

- Augmentation ou non de l'éclairage, des pauses, horaires... => **augmentation identique de la productivité dans les deux groupes, même après retour à la normale !! (+30%)**
- **L'introduction d'un salaire individualisé produit un accroissement temporaire**

Résultats contre-intuitifs => série d'entretiens avec ouvrières + le chercheur de terrain

Conclusions :

1. Mise en évidence de l' « **effet Hawthorne** » : l'attention portée aux participants d'une expérimentation accroît leur motivation
2. **L'initiative, la participation, l'émulation du groupe** a eu un effet bien supérieur aux conditions matérielles
3. Les facteurs extrinsèques (salaire) sont progressivement « normalisés »
4. Le chercheur de terrain a joué un rôle inattendu de **leader participatif**



« Relay Assembly Test Room »
2 ouvrières expérimentées choisissent 4 autres collègues et travaillent dans un local à part

=> a montré le lien entre la psychologie du travailleur, la dynamique de groupe et les résultats de la production => débuts de la psychosociologie

Théories X et Y de Douglas Mc Gregor

- Deux visions de l' « homme au travail »
- **Théorie X** : l'employé ...
 1. Fait tout pour éviter le travail
 2. A besoin d'être surveillé
 3. Ne travaille que sous la contrainte
 4. Cherche à éviter les responsabilités
- **Théorie Y** :
 1. Le travail et l'effort sont naturels
 2. Les travailleurs préfèrent l'autonomie
 3. Sont motivés à condition d'être associés aux objectifs de leur organisation
 4. Recherchent les responsabilités et sont capables de créativité



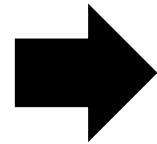
**Les individus
tendent à se
conformer à la
vision adoptée !**



Les enseignements clés

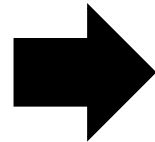
Deux approches scientifiques complémentaires

F.W. Taylor



Amélioration de la productivité des ouvriers grâce
aux **facteurs techniques**

Elton Mayo



Amélioration de la productivité des ouvriers grâce
aux **facteurs sociaux et humains**

= L'entreprise comme système **socio-technique**

Théories de la motivation

THÉORIES DES BESOINS

La pyramide de Maslow et les 2 facteurs de Herzberg

La pyramide des besoins de Maslow (1954)

- 5 catégories de besoins fondamentaux
- Théorie du comportement en organisation
- Enorme succès, mais bcp de critiques

La théorie des deux facteurs de F. Herzberg, 1959

Distingue deux sortes de besoins :

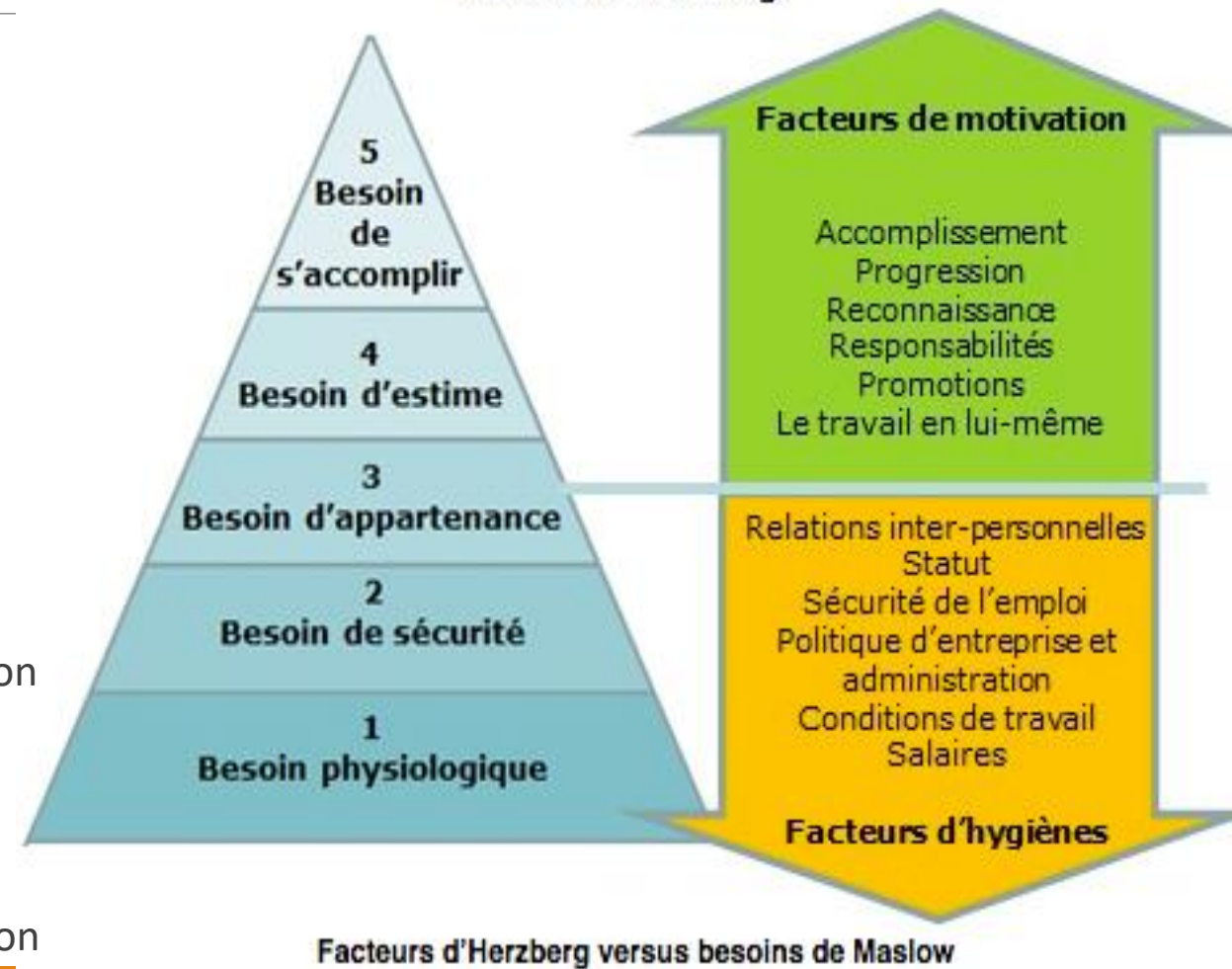
Extrinsèques : les facteurs d'hygiène => +/- **non satisfaction**

Intrinsèques : les **facteurs internes** => +/- **motivation**

Pour lui, un salarié peut être à la fois **motivé** et **insatisfait** dans son travail.

Ex: projet passionnant mais conditions de travail déplorables

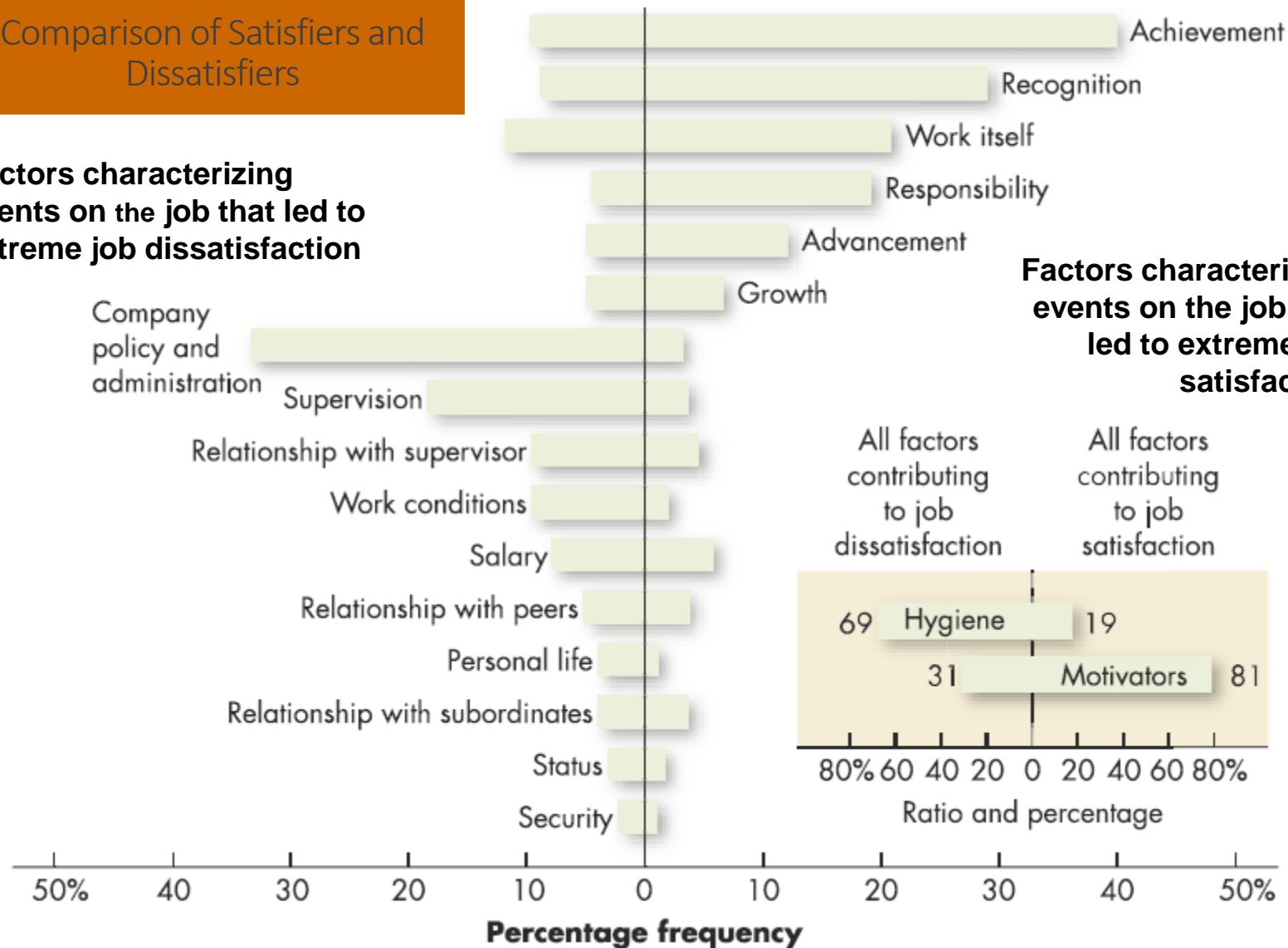
Il préconise l'**enrichissement du travail** pour stimuler la motivation



Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers

Factors characterizing events on the job that led to extreme job dissatisfaction

Factors characterizing events on the job that led to extreme job satisfaction



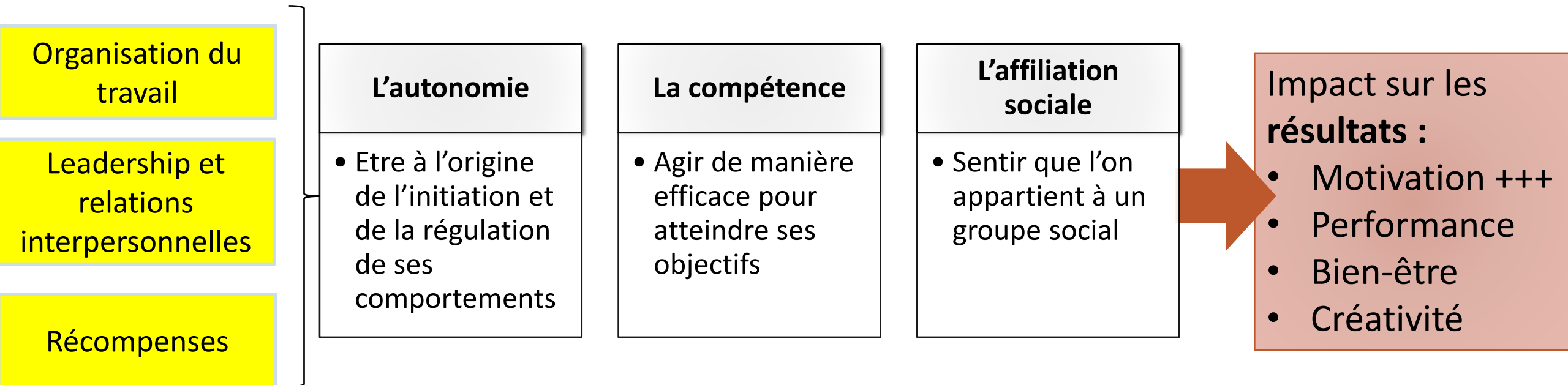
Source: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from *One More Time: How Do You Motivate Employees?* by Frederick Herzberg, September–October 1987. Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

EXHIBIT 6-2

Théorie de l'autodétermination » (Deci & Ryan, 2000)

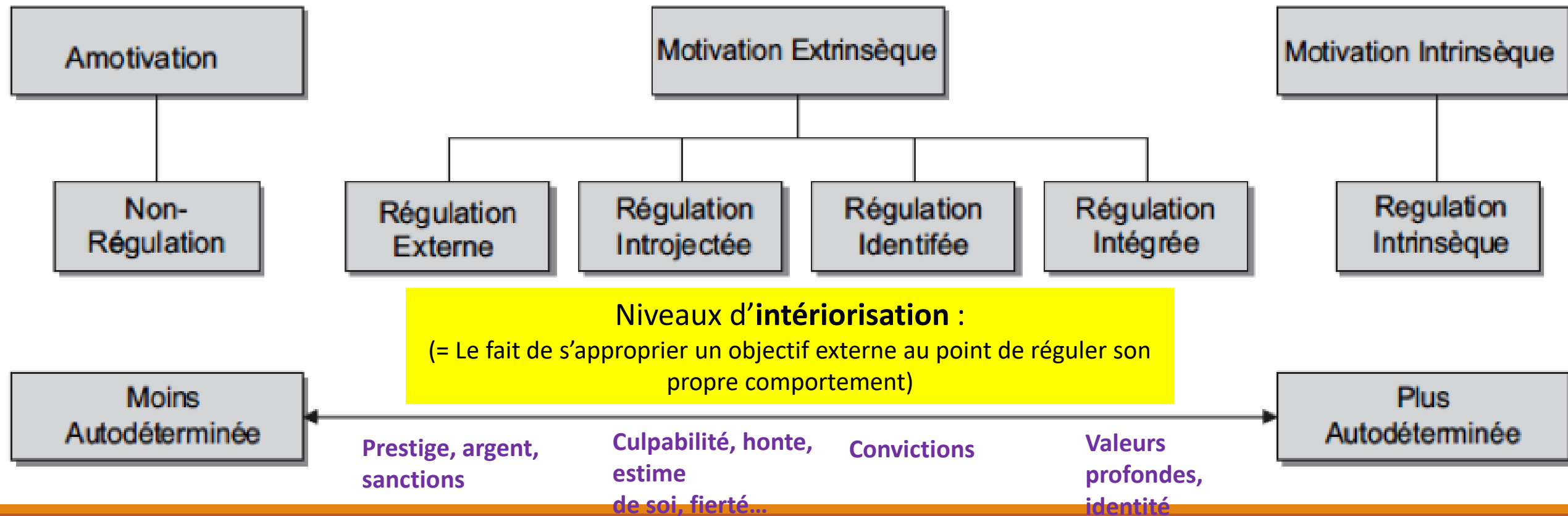
3 besoins psychologiques au travail

- Innés et universels
- D'importance égale



Motivation intrinsèque vs extrinsèque (Deci & Ryan, 2000)

Les différents types d'objectifs (contenus des objectifs) sont liés à différents processus de régulation et à différents degrés de satisfaction des besoins.



Implication pour les managers

Amotivation

- Non engagement, manque de régulation du comportement, conséquences négatives au travail

Extrinsèque et introjectée :

- problèmes physiques, santé psychologique dégradée, coûts élevés, moindre créativité et adaptation

Identifiée, intégrée :


- Meilleure santé psychologique, comportements plus positifs

Motivation intrinsèque :

- Plus haut degré d'autodétermination : plaisir, satisfaction et intérêt à effectuer leur tâche

Besoins fondamentaux satisfaits par le soutien social :

- Supérieur direct
- Rémunération
- Organisation du travail

- 
- Donner de l'autonomie, des marges de manœuvre
 - Expliquer la vision, la stratégie, les décisions, donner du sens aux procédures et aux activités
 - Donner du feed back
 - Ecouter et reconnaître les émotions et les besoins des ses collaborateurs