

# Théorie des Organisations

## Thème 2 : Pouvoir informel, leadership et manager

François GEOFFROY

francois.geoffroy@u-picardie.fr

Maître de Conférences – IAE d'Amiens

Docteur en Sciences de Gestion

Maj 07/08/20

LICENCE 3

IAE FRANCE  
Écoles Universitaires  
de Management

iae amiens  
école universitaire de management

Que disent les ouvrages ? Dans l'atelier d'Hawthorne, Elton Mayo étudie l'instabilité du personnel. Il met en place une « test room » dans laquelle des ouvrières vont subir des modifications de leur environnement (éclairage, durée du travail) afin de relever leur impact sur la productivité. Il constate qu'une dégradation des conditions de travail n'a pas affecté les rendements et se traduit même parfois par une amélioration. Il en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels ou financiers qui sont déterminants dans l'efficacité du personnel mais des facteurs d'ordre psychosociaux, tels que la reconnaissance sociale, de bonnes relations avec l'encadrement.

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

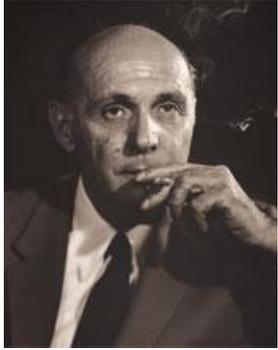


"The Genius of Electricity" ("Golden Boy") logo of Western Electric. from the web site beltsystemmemorial.com

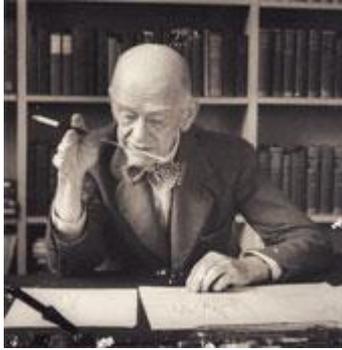


- Western Electric (WE)
- Faubourgs de Chicago et Cicero
- 29 000 salarié(e)s
- Téléphones, centraux téléphoniques et câbles
- Pb: fatigue, monotonie, éclairage, chauffage, humidité...
- 6 Expérimentations (1924-33)

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?



Roethlisberger



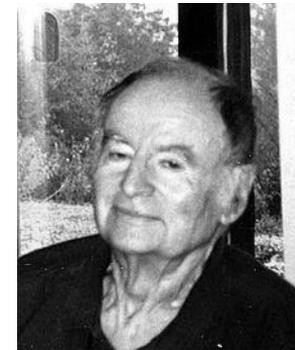
Mayo



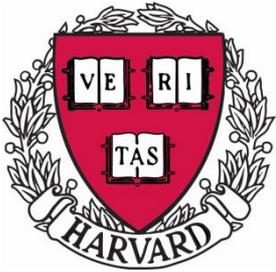
Whitehead



Warner



Whyte



Snow & Turner

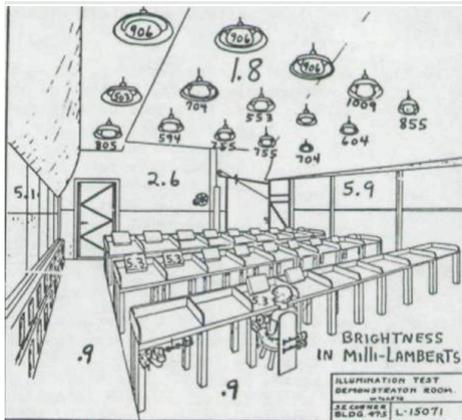


- ▶ Sous la tutelle de la hiérarchie (i.e. Pennock, Hibarger, Wright et Dickson)

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

1. **Illumination studies** (Snow & Hibarger)
2. **First relay assembly test room** (Hibarger & Turner)
3. **Second relay assembly** (Roethlisberger & Pennock)
4. **Mica splitting test room** (Roethlisberger & Dickson)
5. **Interviewing program** (Whitehead & Wright)
6. **Banking wiring observation room** (Warner)

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?



## Illumination test I

- 5 semaines dans 3 départements WE
- Groupe test ( $N = 9$ ) & groupe contrôle ( $N \approx 30$ )
- $\pm$  Eclairage (de 3.0 à 46.0 F.C.)
- **Aucun effet significatif sur la productivité : résultats disparates et varient selon départements**



## Illumination test II

- Décembre 1924 à l'été 1925 ; 1 département WE
- Groupe test ( $N = 10$ ) & groupe contrôle ( $N = 10$ )
- Ateliers expérimentaux
- 24.0 à 70.0 F.C. (groupe test) ; 16.0 à 28.0 F.C. (Groupe contrôle)
- **Pas d'effet de groupe : production  $\uparrow$  même proportion**

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?



## Illumination and psychological test

- Groupe contrôle ( $N = 10$  ; 5.0 F.C.) ; groupe test ( $N = 10$  ; 10.0 à 3.0. F.C.) ; groupe « psychologique » (leurre)
- **Résultats ≠**
- Hibarger = ↑ production due à la supervision directe
- Snow [1927] = ↓ production dans les 3 groupes
- Roethlisberger & Dickson [1939] = ↑ modeste dans les 3 groupes



## Moon-light test

- Groupe contrôle ( $N = 2$ ) ; groupe test ( $N = 2$ )
- ↓ Eclairage mais pas ↓ production
- 0.060 F.C. (clair de lune), forte ↓ (période 7)

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

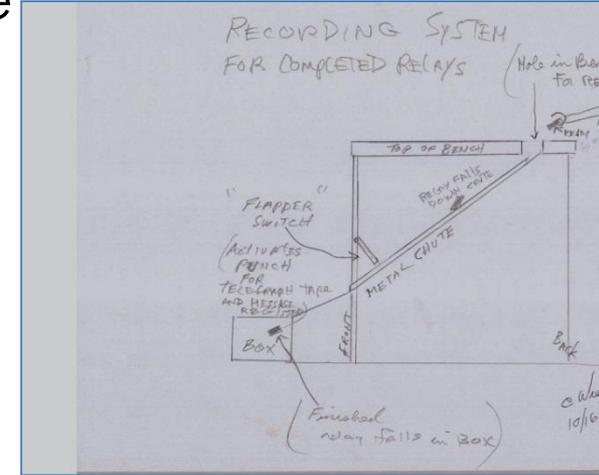
Phase	Changement introduit		Période	Production
	Groupe Test	Groupe Contrôle		
1	Conditions normales dans le département		28 janvier - 3 février 1927	100 %
2	Installation ateliers expérimentaux		4 février 1927	↑
3	Matin : 1.0 F.C. Après-midi : 0.39 F.C.	5.0 F.C.	5 février 1927	↑
4	0.200 F.C.	5.0 F.C.	6 février 1927	↑
5	Matin : 0.20 F.C. Après-midi : 0.102 F.C.	5.0 F.C.	7 février 1927	↓ faible
6	0.080 F.C.	5.0 F.C.	/	Production stable
7	0.060 F.C.	5.0 F.C.	/	↓ forte
8	1.4 F.C.	5.0 F.C.	28 février 1927	↓ faible
9	Échange des ateliers expérimentaux		1er mars 1927	↑ dans 2 groupes
	11 F.C.	5.0 F.C.		
10	Introduction du bureau du surveillant		21 mars – 9 avril 1927	119.5 % ; 117 %
	11 F.C.	11 F.C.		
11	Conditions de la 10		9 – 23 avril 1927	119.5 % ; 117 %
	1 semaine	2 semaines		

➤ Périodes 9 à 11 = importance de la supervision directe sur la productivité

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?



Groupe ( $N = 5 + 1$ )  
Constitution par affinité  
Production moyenne  
de 2400  
relais par semaine  
Système de mesure  
(clic)



24 phases dont 13  
enregistrées  
Introduction de  
changement  
Ne pas tenir compte  
des modifications



# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

Phase	Changement introduit	Période	Nombre de relais par semaine
1	Conditions normales dans le département	25 avril – 10 mai 1927	2 400
2	Atelier expérimental + travail en groupe	10 mai – 11 juin 1927	2 400
3	Incitation financière basée sur le groupe	13 juin – 6 août 1927	2 500
4	2 pauses de 5 minutes	8 août – 10 septembre 1927	↑ de la production
5	2 pauses de 10 minutes	12 septembre – 8 octobre 1927	↑ forte de la production
6	6 pauses de 5 minutes	10 octobre – 5 novembre 1927	2 400
7	2 pauses (15 min et 10 min) + collations	7 novembre – 21 janvier 1928	2 500
8	Mêmes conditions que la 7. Fin à 16 h 30 au lieu de 17 h	23 janvier – 10 mars 1928	↑ forte de la production
9	Mêmes conditions que la 7. Fin à 16 h	12 mars – 7 avril 1928	2 900
10	Mêmes conditions que la 7. Fin à 17 h	9 avril – 30 juin 1928	2 800
11	Mêmes conditions que la 7. Samedi matin est supprimé	2 juillet – 1er septembre 1928	Production stable
12	Retour conditions de la 3. Suppression de tous les avantages	3 septembre – 24 novembre 1928	2 900
13	Mêmes conditions que la 7. Sans les collations.	24 novembre 1928 – 29 juin 1929	3 000

→ Au-delà = ↓ résultats se dégradent et ne sont plus analysés  
R.I.P = 1932

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

- Phase 10 = Turner & Mayo
- Direction = (1) travail en petit groupe, (2) management amical, (3) rémunération, (4) nouveauté, (5) expérience, (6) attention accordée des cadres

CLOCK NO. AND DEPT.	NAME	RATE	WEEK ENDING	M. D. 213-Q (12-26)			
WE. 1 21 6329	E301108 6-01-25 THERESA L. LAYMAN	33	AUG. 13 1927	<b>DETAILS OF PAY CHECK (HOURLY)</b>			
<b>EARNINGS &amp; OTHER CREDITS</b>		<b>DEDUCTIONS</b>		<b>AMOUNT TO BE PAID IN CASH</b>			
HOURS	DESC	AMOUNT	TOTAL	DESC	AMOUNT		
48 1/2	D	15 96					
	I	78					
	PB	9 98					
	B	3 18	29 90*		1 50	28 40*	
				<small>THIS IS A STATEMENT OF YOUR PAY ROLL ACCOUNT FOR WEEK ENDING DATE SHOWN ABOVE AND IS ALSO A RECEIPT FOR ALL DEDUCTIONS, EXCEPT THOSE FOR CASH SALES WHICH WILL BE RETURNED TO YOU ATTACHED TO PAY CHECK.</small>			
				<small>TO BE FILLED IN BY FOREMAN'S CLERK</small>			
				<input type="checkbox"/> ABSENT <input type="checkbox"/> SICK <input type="checkbox"/> JURY DUTY			
				<input type="checkbox"/> LEAVE OF ABSENCE   LEFT CO. _____			
				VACATION _____ SEE INSTR.			
				TRANS. TO DEPT. _____ 10.11			
				<small>OVER FOR KEY TO LETTER SYMBOLS</small>			

- Turner [1933] =  $\pm$  incitation financière mais pas seulement
- Roethlisberger et Dickson [1939] = management bienveillant.

## 3 Critiques :

### ➤ **Existence et ampleur de l'↑ de la productivité**

- Statistiques à l'appui = d'↑ et donc pas d'effet Hawthorne [Franke et Kaul, 1978 ; Pitcher, 1981 ; John, 1992]
- Confusion des résultats dans le compte rendu [Kompier, 2006]
- Données ≠ dans Roethlisberger et Dickson [1939] et Roethlisberger [1941]
- ↑ minime = effet d'apprentissage [Pitcher, 1981 ; Bert, 1999] et/ou standardisation des relais [Lécuyer, 1988, 1994 ; Gillespie, 1991]
- ↑ = « stratégie de l'acteur » pour choisir les facteurs les + favorables [Gillespie, 1991 ; Claus, 2007]. Système de rotation [Lécuyer 1994]

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

- **Climat et management amical**
  - 4/6 ouvrières réprimandées par la direction (phase 3)
  - Bavardage = ↓ de la productivité → management autoritaire
  - Exclusion de 2 ouvrières (bavardage ou productivité) [Carey, 1967 ; Walter-Busch, 1990 ; Sarin, 2003]
  - Remplacées par 2 ouvrières « zélées » (dont Jennie Sirchio)
  - Rôle de leader autoritaire → ↑ de la production = retour management amical
  
- **Incitations financières ont-elles joué un rôle clé dans l'↑ de la productivité ?**
  - Parsons [1974] et Greenwood et al. [1983] ont interrogé les survivants d'Hawthorne : 2 opératrices et 1 observateur → x2 leur rémunération (50 \$ /semaine)

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?



Phase	Caractéristique	Période	Production de relais
1	Conditions normales	27 août - 29 septembre 1929	1 634 (100 %)
2	Rémunération basée sur le groupe	26 novembre - 26 janvier 1929	1 840 (112.6 %)
3	Ancien système de rémunération	27 janvier - 14 mars 1929	1 366 (83.6 %)

Groupe non isolé  
(N = 5)  
Désignées par la direction

- Nouvelle rémunération → ↑ production + jalousies (phase 2)
- Phase 3 = ancien système réintroduit → ↓ production
- **Importance de la rémunération dans la productivité.**  
Rémunération a produit, en 5 semaines, la même ↑ de production qu'en 9 mois dans le premier atelier expérimental [Carey, 1967]
- Roethlisberger et Dickson [1939] = l'effet de la rémunération est limité.
  - ✓ ↑ due à la compétition avec les filles de l'autre expérience
  - ✓ Crise de 1929



# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

Phase	Changement introduit	Période	Production en %
1	Conditions normales dans le département	27 août – 20 octobre 1928	100 %
2	Installation dans l'atelier + Heures supplémentaires. Pas de pauses.	22 octobre – 24 novembre 1928	115.6 %
3	Heures supplémentaires. 2 pauses de 10 minutes + collation. Travail dominical	26 novembre 1928 – 15 juin 1929	115.6 %
4	Pas d'heures supplémentaires. 2 pauses de 10 minutes avec collation. Travail dominical	17 juin 1929 – 17 mai 1930	104.4 %
5	8 heures par jours. 5 jours par semaine. 2 pauses de 10 minutes + collation. Pas de travail dominical	19 mai – 13 septembre 1930	104.4 %

- Groupe isolé ( $N = 5$ ). Constitution par affinité
- Durée = 107 semaines (5 phases : plus longues). Rendement + avis des opératrices sont enregistrés.
- heures supplémentaires + travail dominical = immédiatement plébiscités (Phase 3).
- Au bout de quelques mois = une aversion forte apparait contre le travail du dimanche Phase 4 & 5 = suppression des heures supplémentaires + travail dominical car redéploiement dans le New Jersey.

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

## ➤ Résultats ≠

- 120 % pour toutes les phases [Pennock, 1930]
- Roethlisberger et Dickson [1939] il est de 115.6 % dans les trois premières phases avant de chuter à 104.4 % jusqu'à la fin de l'atelier.
  - ✓ ↑ ≠ l'intérêt financier → pauses
  - ✓ ↓ → crainte d'être licencié suite à la rumeur.

➤ ↓ du rendement (phase 4) = suppression des heures supplémentaires

→ **Prégnance de la rémunération dans l'engagement des salariés**

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

Rang	Thème	Fréquence
1	Rémunération	6 816
2	Vestiaire	3 540
3	Sécurité et santé	3 208
4	Supervision directe	2 737
5	Heures supplémentaires	2 273
6	Toilettes	2 044
7	Lumière	1 689
8	Ventilation	1 524
9	Norme de rendement (bogey)	1 384
10	Emploi	1 318

- **21 126 interviews** (ED → END)
- Analyse de contenu (37 catégories)
- **1er rémunération**
- Direction accorde peu d'importance à ces critiques
- **Observation directe** (N= 6)
- **Durée** : plusieurs semaines dans l'atelier
- **But** : interactions sociales.
- **Résultat** : régulation via l'organisation informelle

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?



- Groupe isolé et autonome ( $N = 14$ ) : 9 monteurs, 3 soudeurs, 2 contrôleurs qualité.
- Constitution = force physique
- **Durée** : 6 mois observés + entretiens
- **But** : relever les relations sociales et l'organisation informelle.

- Rémunération = salaire fixe (bogey) + salaire à la pièce (au-delà)
- 2 sous-groupes informels : ses leaders, ses intérêts, ses normes de production et ses mécanismes de régulation.
- Aucune amélioration de la productivité alors qu'ils pouvaient produire beaucoup + (15 à 20 %) [Rojot, 2005].
- Indifférents aux incitations financières

# Existe-t-il un effet Hawthorne ?

- ↑ productivité → la direction ↑ le *bogey*.
  - Code informel :
    - ✓ *bogey* non atteint = « profiteurs » Travailleurs zélés = « lèche-bottes »
    - ✓ Ne jamais dénigrer un membre du groupe
    - ✓ Ne pas être un « mouchard »
- Violence physique + démission**
- Nombreux conflits entre les 2 groupes ± solidaires face aux étrangers : e.g. surveillants et ravitailleur en pièces (*goofy*).
  - R.I.P. (officiel) = le 19 mai 1932 ; R.I.P. = 8 février 1933.
  - 5/14 ouvriers sont remplacés → résultats non pris en compte

## Dynamique de groupe :

- ✗ Leadership autoritaire;
- ✓ Leadership démocratique;
- ✗ Leadership du laisser-faire.



Style de leadership	Autoritaire	Démocratique	Laissez-faire
<b>Définition des objectifs</b>	Par l'adulte	Par les enfants	Par les enfants
<b>Choix des moyens</b>	Par l'adulte	Par les enfants avec l'aide d'adultes	Par les enfants avec l'aide des adultes si aide demandée
<b>Constitution des groupes</b>	Par l'adulte	Par les enfants	Par les enfants
<b>Évaluation</b>	Par l'adulte sans précision des critères	Par l'adulte avec précision des critères	Pas d'évaluation
<b>Comportements des enfants</b>	Agressivité	Peu d'agressivité	Forte agressivité

# Kurt Lewin (1890-1947)



## Abats de viande :

Expérience 6 gpes de 13 à 17 femmes

- ✗ 3 premiers groupes, il organisa des conférences.
- ✓ 3 derniers groupes, il invita les ménagères à échanger activement et à trouver elles-mêmes des solutions.

Résultat = 1<sup>er</sup> grpe 3% < 2<sup>e</sup> grpe 33%



# Rensis Likert (1903-1981)



4 styles (ou systèmes) de management :

- ✘ système autoritaire exploiteur ;
- ✘ système autoritaire paternaliste ;
- ✓ système consultatif ;
- ✓ système participatif.

Style participatif > aux autres

- ▶ Likert développe aussi la notion de « relations intégrées »



# Douglas Mc Gregor (1906-1964)

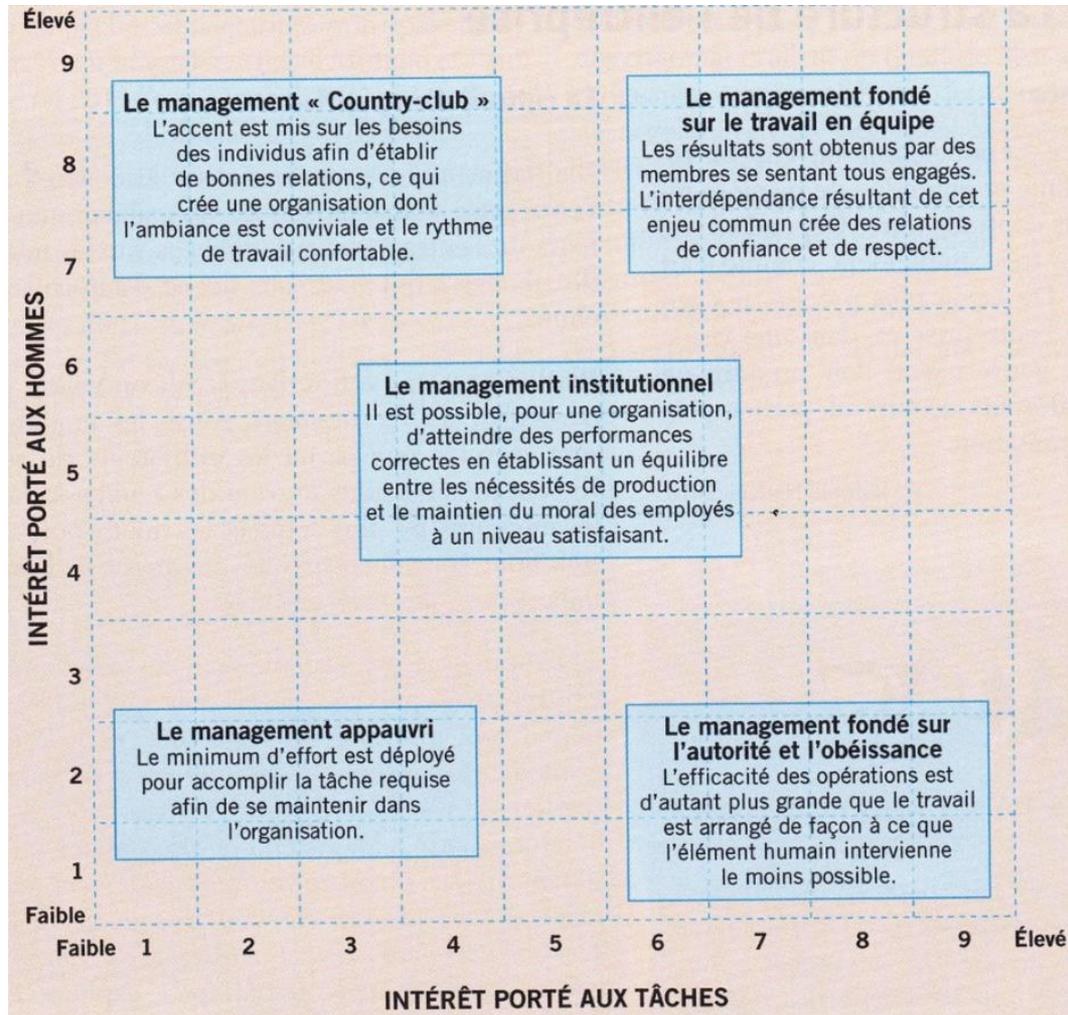


*« il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que de mauvais chefs »*

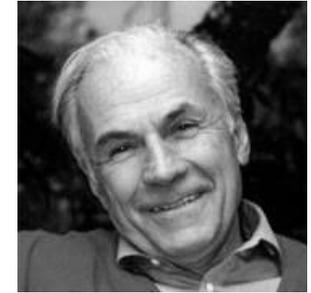
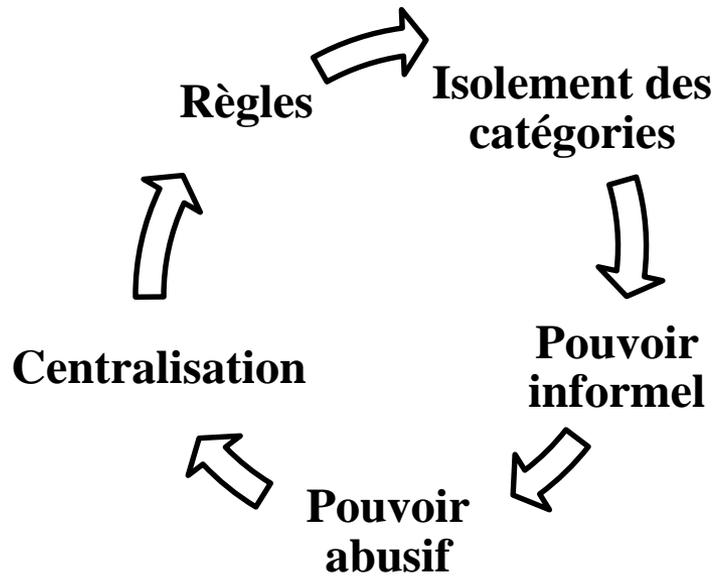
La théorie X	La théorie Y
<p>Conception de l'homme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– il n'aime pas travailler ;</li> <li>– il n'apprécie pas les responsabilités ;</li> <li>– il a peu d'ambition ; il recherche avant tout la sécurité ;</li> <li>– Il a besoin de la carotte et du bâton pour avancer.</li> </ul>	<p>Conception de l'homme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas d'aversion naturelle pour le travail ;</li> <li>– le travail peut être source de satisfaction ;</li> <li>– investissement dans le travail si initiatives possibles et efforts récompensés.</li> </ul>
<p>Rôle du manager :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– obliger le salarié à travailler, en le contrôlant et en le menaçant ;</li> <li>– style de management autoritaire.</li> </ul>	<p>Rôle du manager :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mettre en place un style de management favorisant la participation, les responsabilités et l'autonomie des collaborateurs.</li> </ul>
<p>Organisation de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– une organisation contraignante ;</li> <li>– mise en place de procédures détaillées.</li> </ul>	<p>Organisation de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– organisation moins formelle ;</li> <li>– responsabilités décentralisées.</li> </ul>



# Robert Blake & Jane Mouton



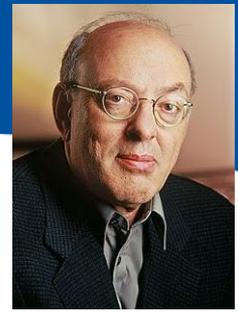
# Michel Crozier (1922-2013) Erhard Friedberg (1942-??)



« **Zone d'incertitude** » :

- ▶ maîtrise la com. ou une info. particulière ;
- ▶ possède une compétence irremplaçable ;
- ▶ en relation avec l'environnement ;
- ▶ maîtrise les règles.

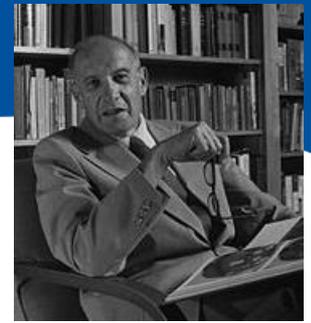
# Henry Mintzberg (1939-??)



	En interne	À l'externe
<b>Management par l'information (Stratège)</b>	Contrôleur : s'appuie sur les indicateurs internes et externes pour diriger, définit le circuit de l'information.	Porte-parole : informe et influence les décideurs externes, apporte une expertise unique.
<b>Management par les hommes (Leader)</b>	Chef d'équipe : motive ses troupes, définit la culture de travail, supervise la politique de RH.	Ambassadeur : entretiens des contacts externes pour promouvoir l'entreprise et obtenir des informations.
<b>Management par l'action (Homme de terrain)</b>	Entrepreneur : s'implique dans les projets et les décisions, prend les choses en main en cas de difficulté.	Négociateur : se charge des relations avec les organisations (administrations, sociétés...).



# Peter Drucker (1909-2005)



## 6 rôles du manager :

- ✓ Définir la mission de son entité.
- ✓ Fixer pour ses équipes des objectifs clairs et chiffrés.
- ✓ Analyser et organiser le travail.
- ✓ Informer et écouter ses employés.
- ✓ Évaluer les résultats au moyen de normes. spécifiques et fiables.
- ✓ Former ses collaborateurs en permanence.



Geoffroy, F. (2019), « Existe-t-il un effet Hawthorne ? », *Gérer et Comprendre*, Mars, n° 135, p. 42-52.

Geoffroy, F. & Koeberlé, P. (2018), « Quand l'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaires bancaire », *Management & Avenir*, n° 105, p. 121-142.

Geoffroy, F. (2011), « Penser l'informel. Non-concept ou méta-concept pour le management ? », *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XVII, n° 43, p. 49-62.

Rojot, J. (2018). Règles et pouvoir. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 33(4), 79-89.

« Jeux des acteurs et dynamique du changement », Xavier Molénat éd., *La sociologie*. Editions Sciences Humaines, 2009, p. 163-169.



# GLHF



**Il y a une sorte de contradiction  
dans votre expression du  
leadership....**