

# Cours Théorie des organisations

## Introduction

**La gestion** est la recherche de l'allocation optimale des ressources.

**Le management** est l'art de conduire et de faire vivre une organisation. Elle consiste à créer la vie au sein d'une organisation. C'est aussi un ensemble de techniques et d'outils permettant d'atteindre la performance (efficacité+efficience+effectivité).

**Une organisation** apparaît comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et, simultanément comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement de projets communs. Elle peut être appréhendé comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir.

## Chapitre 1 : LES PREMIERES APPROCHES DE LA GESTION DES ORGANISATIONS

**Le taylorisme – Fayol et la théorie de la gestion administrative – Weber et la rationalisation de l'organisation.**

### I-FRÉDÉRIC WINSLOW TAYLOR (1856-1915) ET LE TAYLORISME

#### **1-Les fondements de la pensée de Taylor**

- Il faut une méthode de direction scientifique des entreprises
- Tentative de pacification de l'entreprise.

#### **2-Principes de la direction scientifique du travail des entreprises**

Il apporte 4 principes d'organisation ayant une portée générale :

- La division horizontale : la spécialisation des tâches en vue de déterminer la meilleur façon de faire (the one best way)
- Division verticale du travail : la hiérarchie qui incite à placer the right man on the right place.
- Un système de salaire au rendement fondé sur des primes de productivité au travail (il cherche à développer la motivation de l'homme au travail)
- Le contrôle du travail : chaque geste de l'ouvrier est surveillé.

La spécialisation est un facteur de performance dans l'entreprise. Il faut quelqu'un qui soit là pour concevoir, d'autres pour exécuter et le contrôle assurer par un contrôleur ? Le contrôle est un outil de gestion, pour voir si ce qu'on a prévu a été bien fait, de savoir si on est dans les normes.

#### **3-Apports et limites de la théorie de Taylor**

##### **a) Apports**

Il a conçu un modèle d'organisation permettant d'accroître le rendement.

Le second apport est qu'il crée une sorte de révolution de l'esprit de l'employé et de la direction (gagner plus en travaillant moins). Il a permis la constitution de l'esprit d'équipe.

## **b) Limites**

La rationalisation du facteur humain est faite en réduisant ou en supprimant de l'autonomie au travail. Une vision très limitée du potentiel humain (le fait qu'il pense que l'argent est la motivation des ouvriers)

## **II- Henry FORD (1863-1947) ET LE FORDISME**

Industriel américain, il a introduit dans ses usines le travail à la chaîne en adaptant à l'automobile de rationalisation de Taylor.

### **1-Les principes du modèle fordiste**

On peut distinguer 3 principales innovations apportées par Ford dans la construction automobile aux Etats Unis.

**Le travail à chaîne - Les principes de la standardisation des biens de production -  
Le principe du five dollars a day (5dollards par jour)**

### **2-Portée et limites du modèle fordiste de production**

La logique du fordisme repose avant tout sur la recherche de l'augmentation de la productivité dans les unités de production. Cela se traduit par 3 effets : **la baisse des prix de vente, la hausse des salaires et l'élévation des profits.**

## **III- Henri FAYOL ET L'ADMINISTRATION INDUSTRIELLE**

### **1-les fondements de la pensée de Fayol**

Tout comme Taylor, Fayol est un praticien, ingénieur de l'Ecole des Mines de Saint -Etienne . Il est considéré comme le premier théoricien à s'être préoccupé de **l'administration des entreprises et des problèmes de commandement**. En ce sens, sa pensée est complémentaire de Taylor. Il s'est intéressé du travail des dirigeants. Il propose le regroupement de toutes les tâches de l'entreprise autour de Fonction Technique – commerciale - financière (assurer la pérennité de l'entreprise) – sécurité – comptable – administrative. La plus importante est la fonction administrative.

Dans son ouvrage publié en 1916, *Administration industrielle et générale*, il pose 5 principes dits universels :

- © **Prévoir et planifier** : (préparer de manière rationnelle l'avenir)
- © **Organiser** : (allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel)
- © **Commander** : (tirer le meilleur possible des agents qui composent l'entreprise)
- © **Coordonner** : (synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité)
- © **Contrôler** : (vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis)

### **2-Les concepts et les principes de commandement**

Il formule 11 principes généraux d'administration : ® L'unité de commandement ® La division du travail ® Le principe d'autorité ® Le principe de discipline ® L'unité de direction ®L'autorité de la hiérarchie ®La clarté de la hiérarchie ®Le sens de l'esprit de corps ®Un système de rémunération équitable ® Le principe de l'équité ® La stabilité du personnel

Au total, les idées formulées par F. associent **stratégie et théorie organisationnelle et montrent la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement par le développement de qualités de leadership.**

#### **IV- MAX WEBER : LA RATIONALISATION DE L'ORGANISATION**

##### **1-L'œuvre de M. Weber**

Sociologue allemand et juriste de formation, il fit ses études à l'Université de Berlin avant de devenir professeur d'économie politique. Ses œuvres :

. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905) intéresse principalement les sociologues des organisations.

. *Economie et Société* (1922) concerne le champ du management.

A partir de cet ouvrage, il est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Il est aussi le premier auteur à utiliser le terme **charisme** dans son acception moderne caractérisant **les qualités personnelles d'ascendant sur les autres que peut posséder un individu.**

##### **2-Les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations**

- **L'autorité rationnelle**

Elle repose sur un système de buts et de fonctions étudiées rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles et procédures. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

- **L'autorité traditionnelle**

Elle est liée à la personne qu'à la fonction en particulier au sein des entreprises familiales et repose sur l'adhésion au bien fondée de dispositions transmises par le temps.

- **L'autorité charismatique**

Il s'agit d'une relation de prophète à adeptes qui implique la révélation d'un héros et sa vénération. Les gens fonctionnent par rapport un homme, par référence à un héros, un dieu.

##### **3-La théorie de la bureaucratie**

Selon lui le système rationnel est le pilier d'une administration efficace. Il a explicité la théorie de l'organisation qui est plus adapté a la société moderne. Dans le modèle bureaucratique l'autorité découle de la **légalité** des hommes et de la **légitimité** de ceux qui le donnent. L'éthique protestante favorise l'accumulation du capital avec sa croyance dans une rédemption fondée sur une activité créatrice sur la terre. (Plus vous travailler plus vous devenez riche ; ce qui montre la valeur du travail) et l'esprit du capitalisme repose sur l'entreprise rationnelle, industrielle dont le but est de faire du profit par le calcul économique et la production.

Au départ de la première religion révélé (le judaïsme, le christianisme, l'islam) Mt 5 :5 Révolution de la pensée. La vraie richesse est de vite penser, la pensée, l'intelligence.

## Transition

Ces premières théories n'ont pas tellement porté d'insistance sur l'homme au travail celui-ci est considéré dans le meilleur des cas comme une entité désincarnée (l'homme ne réfléchit pas trop il veut seulement de l'argent) comme une machine. Elles ont très tôt connu des limites ce qui a poussé à inverser les préoccupations.

Un géniteur : celui ou celle qui a engendré. !!! Un père

Prostitué : faire tout un ensemble de choses pour réussir.

**L'enfer est pavé de bonnes intentions** (Les gens ont toujours voulu être quelqu'un mais cela n'a été ainsi jusqu'à leur mort).

Ce modèle est **la bureaucratie** (exemple de l'Allemagne et la France)

Ce qui fait le succès des organisations c'est la rigueur dans le travail.

L'organisation rationnelle de la bureaucratie s'oppose au modèle charismatique (les gens fonctionnent par rapport à un homme, par référence à un héros, un dieu) et l'organisation traditionnelle (les gens du groupe obéissent aux croyances et au caractère sacré de ce qui gouverne).

## Chapitre 2 : LES APPROCHES CENTRISTES DE RELATION HUMAINES

Elle sera présentée en plusieurs étapes :

### **I-LA NAISSANCE DE L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES**

1-George Elton Mayo (1880-1949) et les expériences de la Western Electric de Chicago  
Elton Mayo né en Australie, il s'établit en 1922 aux États-Unis où il devient prof de psychologie industrielle à la Wharton School de Philadelphie puis à Harvard, il est la base des relations humaines. Ses expériences ont conduit à ce que l'on appelle **effet Hawthorne qui est une réaction positive du groupe de travail observé liée à la prise en compte de facteurs psychosociologiques en situation de travail.**

La présence d'un individu change le comportement au travail- il est important de s'intéresser aux conditions de réalisation du travail. Les dirigeants doivent considérer les ouvriers, employés, leur accorder un intérêt (Le relationnel).

La thèse de l'expérience de Mayo réfute celle de Taylor selon laquelle seul l'intérêt personnel guide l'action humaine. L'instinct humain d'association l'emporte sur la recherche de l'intérêt individuel. L'homme est un être social, l'aspect d'association.

### **II-LES STYLES DE COMMANDEMENT ET LA DYNAMIQUE DES GROUPES**

**Hoomans** 1950 The Human Group s'intéresse aux petits groupes. Le petit groupe selon lui est une unité élémentaire sociale composée d'un ensemble de personnes pouvant communiquer simultanément en face et en même temps.

Son analyse porte sur 4 éléments : -L'action ou les opérations que les individus accomplissent - Les sentiments des individus - Leur interaction - Les normes ou les standards qui les maintiennent.

Le groupe est en équilibre si un changement entraîne un retour à l'antérieur (exemple)

Un groupe qui communique bien et qui a un degré de compréhension de cohésion forte peut se mouvoir (fonctionne), rechercher un but commun et peut résoudre ou soulever tous les différents obstacles qui se présentent à lui. Le groupe est un moyen qui permet d'atteindre un objectif donné. « *Vaut mieux parfois être seul que d'être mal accompagné* » Le leadership c'est la capacité à gérer et transformer une organisation  
Le leadership transformationnel - Le leadership transactionnel (Le laisser faire, le leadership démocratique)

## LA CENTRALISATION SUR LES BESOINS

**Théorie de Maslow Pyramide de besoins** \*Besoin physiologique : se nourrir, se désaltérer,... \*Besoin de sécurité : se protéger, être protégé... \*Besoin sociaux ou d'appartenance et d'affection : être accepté, écouter les autres... \*Besoin d'estime et de prestige : estime de soi, confiance en soi, compétence, autonomie, respect des autres, être reconnu, valorisé... \*Besoin d'accomplissement ou de réalisation : développement personnel, réalisation de soi, créativité, utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans son travail...

Ses travaux s'opposent à Taylor qui ne prenait en considération que les 2 premiers niveaux de besoins. Il identifie des besoins et des motivations sociales les plus profondes au travail tel que **l'identité, la reconnaissance, la considération ou encore la réalisation de soi.**

## Théorie de Bi factorielle de Herzberg

Il part des cinq besoins de Maslow mais il les regroupe en deux catégories :

- Les besoins de satisfaction indispensable à l'individu (besoin d'Abraham)
- Les besoins d'insatisfaction qui sont le propre des élus (besoin de Adam)

## L'APPLICATION DES MÉTHODES DES RELATIONS HUMAINES À L'ORGANISATION

### La théorie X et La théorie Y de Mc DOUGLAS

- L'homme est naturellement paresseux.
- Il n'aime pas prendre pas des initiatives.
- Il préfère les solutions les plus simples.
- Il préfère être dirigé.

Cette théorie s'applique aux pays africains et on ne peut pas se développer sans le travail (c'est un refus de développement et des tabous).

La théorie Y prend le contre pied de X. Elle dit que les hommes recherche des initiative que si ces dernières. Il faut donner aux hommes un travail valorisant, où il s'épanouit. Dans cette condition l'homme est mû par un fort entrain au travail.

### La théorie Z de William

Elle fait une synthèse les deux premières. C'est la culture de l'entreprise, la manière dont les entreprise fonctionnent détermine..... ;

Les travaux de Mc DOUGLAS ont été approfondis par Rembis Likert et Kurt Lewin qui ont mis l'accent sur les styles de direction. Ils ont mis en évidence l'accent sur un style de direction. \*Style autoritaire exploiteur \*Style autoritaire paternaliste \*Style consultatif \*Style participatif.

Certains considèrent que le dernier est le meilleur.

## La théorie ALGIRIS : Le développement du potentiel humain

Il parle du principe que chaque individu possède du potentiel. Il remarque aussi que les dirigeants ont 3 de ces valeurs ont une influence sur le travail de groupe. Ces trois valeurs sont : \*Les relations humaines qui sont essentielles dans l'entreprise. \*La rationalité cognitive qui doit être recherchée. \*Les rapports humains qui sont plus utiles lorsqu'ils sont régis par un système de scission et de coercition dans l'entreprise.

Pour la majorité des dirigeants d'entreprise une organisation efficace est celle qui vise les objectifs qui sont fixés. A. par contre que cette conception est très étroite. La principale source de réussite en management pour lui est **la confiance** car elle permet à l'organisation d'utiliser au mieux l'ensemble des membres. C'est le développement du potentiel humain dans l'entreprise.

## Chapitre 3 : LES THEORIES MANAGERIALES DES ORGANISATIONS

### Théorie des systèmes : la systémique

Elle considère l'organisation comme la liaison entre deux sous-éléments (sous-systèmes) : le social et la technique.

Les principaux auteurs de cette école sont : Ludwig von Bertalanffy, A. Etzioni, Selznick

L'analyse systématique sera présentée en plusieurs étapes : L'application de la théorie générale des systèmes

Le principal auteur qui a tenté l'application des systèmes est Ludwig von Bertalanffy. Il considère que l'entreprise est un système ouvert à son environnement. Il vise à dégager des lois, des règles pour analyser (pour saisir) un ensemble en fondant des hypothèses que l'on peut appliquer à tous les systèmes que ce soit physique ou mécanique et même sociaux.

La version la plus élaborée du système a été élaborée par Katz et Kahn est le

Pour ces auteurs l'organisation est conçue comme un système ouvert

Le système organisation composé du système de production, de support (fonction commerciale, le gouvernement de l'entreprise), de maintenance, de management

Le système de rôle qui prend en compte les valeurs, les normes de l'organisation (la manière dont on se parle)

### Jay Forrester : La théorie des flux

Pour lui l'entreprise est un ensemble de flux en interdépendance. Les propriétés du système d'entreprise sont les suivantes :

C'est un système concret : un ensemble d'éléments tangibles (machines)

C'est aussi un système abstrait, finalisé (qui a un but)

C'est un système organisé, dynamique, régulé, de commande.

En matière de décisions l'analyse systémique distingue 3 modes de régulation :

- La régulation par anticipation (le meilleur mode managérial pour atteindre la performance car on règle les problèmes d'avance)
- La régulation par erreur (on attend le mal arrive pour corriger),
- La régulation par alerte (on agit quand les symptômes se présentent).

## **Théorie de la contingence (« one best way »)**

La prise en compte et l'intégration de l'environnement dans le fonctionnement des organisations sera l'œuvre de ce qu'on appellera désormais l'école de la contingence. Les facteurs pris en compte (l'âge, la taille, l'environnement, la technologie

### **1-Structure**

Il existe une diversité de styles de direction et de gestion dans les entreprises. On constate aussi que d'une organisation dépend des facteurs externes de l'incertitude et l'environnement. Burnset et Stalker ont étudié l'impact de ces facteurs dans les sur le fonction des entreprises et ils ont déduit qu'il existe 2 Types d'organisation

Organisation mécaniste adaptée à des structures stables

Organisation organique à structure instable (alors accorder de l'importance graduelle à des éléments spécifiques) Exemple du fonctionnement de l'organisme.

### **2-L'environnement**

**La différenciation** désigne le degré de différence de comportement de fonctionnement qu'une entreprise va instaurer en son sein pour répondre aux demandes (aux variations) de l'environnement. On note que plus l'environnement est instable plus l'entreprise se différencie. L'environnement est instable et les règles du jeu ne varie, l'entreprise s'adapte ou disparaît (Ex : Casette-----CD-----DVD-----Clé USB-----). Il faut s'adapter au changement de l'environnement

**L'intégration** est le processus permettant de faire converger les efforts des différentes unités non seulement vers l'atteinte de l'objectif de ses unités vers l'atteinte de l'objectif général de l'entreprise.

### **3-Joan Woodnoand et la technologie**

Pour lui la technologie utilisée est aussi un facteur de contingence. Il part de l'analyse des technologies et distingue 3 mode d'organisation de la Production qui sont lié a la technologie

La production unitaire

En grande série

En processus continu (les grandes entreprises : la fusion, un conglomérat, la concentration

Et ses modes structurels permettent de distinguer le type entreprise. La technologie est un facteur de différenciation de l'entreprise. Il existe également d'autres facteur de contingence :

**4-L'âge** --- Sthincombe

**5-La taille** --- P.Blan

**6-La stratégie** --- A. Chander

## **THÉORIE DE LA DÉCISION**

### **a) Modèle de Havard**

Modèle de Havard est le modèle de base dans la théorie de la décision (un acteur qui cherche à maximiser sa finalité en fonction des moyens dont il dispose) Cet acteur est amener

Il a été élaborer par 4 professeurs (modèle LCAG) Learned Christenser Andrew Gouch

Ce modèle repose sur 4 postulats

- Le décideur a
- Il dispose des informations parfaites sur son environnement
- La décision précède l'action
- L'action est supposée rationnelle est tout changement lui incombe

**b) La rationalité limitée de Simon** (né en 1916 au USA, prix Nobel d'économie de 1978)

Ici les acteurs ne sont pas sensés avoir tous les contours d'un problème car il ne cherche qu'à atteindre un certain niveau de satisfaction en fonction des connaissances qu'on a du domaine en moment donné.

Pour Simon les processus de résolution des problèmes obéissent à une règle avec des solutions satisfaisantes et non optimal (ce qui s'oppose à l'école de Harvard)

## **LES APPROCHES RECENTES**

Elles sont nombreuses et nous les regrouperons en 2 groupes :

- Les approches sociologiques et psychologiques des organisations
- Les théories des organisationnelles contemporaines

### ***L'analyse stratégique des organisations***

C'est le travail de Michel Rosier qui s'est inspiré des travaux des auteurs américains (développement de la)

Rosier et Erhard Fried Breg ont écrit un livre principal « L'acteur et le système »,

### ***Les fondements de l'analyse stratégique***

Pour l'auteur ce sont les relations des pouvoir qui sont les plus prépondérants dans les organisations. L'analyse pour cerner le pouvoir des organisation ne doit pas se limité à l'hierarchie quel que soit leur place dans l'organisation à saisir et à repérer des sources d'incertitude (Ex : le secrétaire et le directeur de cabinet)

Il met également l'accent sur la dimension **active** des acteurs et l'organisation dans l'analyse stratégique est perçue comme une entité dynamique. Ils veulent dépasser

Il considère en effet que l'acteur possède toujours une marge de manœuvre qu'il va toujours chercher à réaliser. Cette liberté n'est pas limitée ce qui pousse les acteurs à soutirer leur champ d'action. Cette manœuvre utilisé peut leur conférer du pouvoir (un degré de liberté). La rationalité des acteurs est aussi une rationalité des acteurs (ils sont conduit à opérer des actions

### ***Les concepts qui sou tend l'analyse stratégique***

La stratégie des acteurs

Les zones d'incertitude

#### **a) La stratégie des acteurs**

Ce concept est fondamental dans l'analyse permet de dissocier les acteurs du construit social (le système ex : dans la famille c'est l'homme qui dirige) qui lui, diffère du contexte. Les acteurs acceptent une situation donnée en fonction de leur position



actuelle. La liberté relative de l'acteur lui confère une certaine autonomie qui va s'exercer au jeu de pouvoir au sein de l'organisation.

- Les systèmes d'actions concrètes

C'est l'ensemble des relations qui se nouent entre les acteurs d'une organisation et qui permet de résoudre les problèmes. Ces relations ne sont pas prévues par l'organisation formelle, par la définition des causes, mais elles sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation. C'est donc un **construit social**

La zone d'incertitudes : elles correspondent au fait que toutes les organisations sont soumises à une série d'incertitudes plus ou moins fortes (la mobilité est un facteur de performance). Tous les acteurs qui détiennent la capacité de contrôler ces incertitudes, détiennent le pouvoir.

**La notion du pouvoir :** Le concept de pouvoir est important en management. C'est la capacité d'une part à faire quelques choses dans le sens voulu.

L'analyse stratégique des organisations montre qu'il existe une dialectique entre la terre et le système qui un construit social mais qui n'est pas figé, mais qui est en évolution permanent.

### **La théorie de la régulation : D Reynaud**

C'est une forme de prolongement de l'analyse stratégique. Pour Reynaud la structuration des jeux d'acteurs. C'est qu'on soit mieux à partir de la construction de règles dans l'ensemble organisé.

Le point de départ de sa théorie, c'est bien entendu les considérations de Crozier et Friedberg. Selon lequel il est difficile de construire une action collective. Reynaud vise par ses travaux à montrer que la possession des règles est le fruit d'un long travail c'est à dire d'une longue construction qui n'est pas faite une fois pour toute. Cette théorie des règles du jeu est centrale dans la compréhension de l'activité de travail. Elle montre comment s'élaborent les règles comme un groupe social, une structure et devient capable d'actions collectives. Les règles du jeu permettent non seulement de définir l'existence d'un groupe social mais aussi, l'existence de l'action organisée.

En définitif, ce que montre Reynaud est que toute action est que toute action collective nécessite des normes, des règles et que le groupe social n'est par les autres que lorsqu'il arrive à une structuration (le groupe définit les normes et les normes définissent le groupe social)

- **La théorie de l'identité du travail (Sain Saül)**

C'est un concept adapté dans les années 70 à l'Institut d'études politiques

- La théorie des acteurs

## **LES NOUVELLES APPROCHES SOCIOLOGIQUES**

L'école des conventions :

1. La cité inspirée : principe de la créativité
2. La cité domestique : respect de la tradition, attachement au règlement de travail
3. La cité de réunion vise la reconnaissance sociale
4. la cité civile : recherche de l'intérêt général

## 5. Cité marchande : commerce, contrats

### **LES NOUVELLES THEORIES ECONOMIES**

Ces sont des théorie qui renouvellent l'approche néoclassique de l'entreprise. Elles ont pour but d'expliquer aujourd'hui d'ex

La théorie de la Nature et de la Firme

La théorie de l'agence J et Mecklim

La théorie des coûts de transaction de Wuilliamson

#### **La théorie de la Nature et de la Firme :**

Se demande qu'est ce qui est à l'origine de l'existence des entreprises L'existence d'entreprise se justifierai non seulement par de transaction mais beaucoup plus par la volonté d'une meilleur adéquation des ressources (pour mieux produire, mieux allouer des ressources (humaines à part le capital qui est déjà connu) en vue de maximiser. Et ceci n'est possible qu'une allocation optimale des ressources (l'organisation : ensemble des règles et des normes pour conduire). L'essence de l'entreprise est de réussir donc il faut être organisé.

Sa théorie sera ensuite développée par Jensen et Mecklim

#### **La théorie de l'agence Jensen et Mecklim**

Il partent de ses travaux et voient que l'entreprise est organisation composée un ensemble de personne en relation contractuelle (le propriétaire, des actionnaires, les fournisseurs, les clients....

Et ils notent que ce ne sont pas les propriétaires qui dirigent les entreprises. Il existe dans l'entreprise le principal qui mandate pour qu'on dirige son entreprise (ce dernier ne maîtrise le contour ou contenu de ce qu'il y a à faire) et le mandataire : c'est la techno-structure (le droit du propriétaire et celui du dirigeant)

Le principal signe le contrat avec l'agent (théorie de l'agence) : il y a le principal et l'agent. Le principal donne le droit à l'agent de diriger son entreprise et pour se prémunir des risques (délit, fraude,...) il signe un contrat avec ce dernier. La théorie des contrats est la base de la bonne gouvernance car pour le principal, son problème c'est de trouver la forme de contrat qui préserve au mieux ses intérêts.

#### **La théorie des coûts de transaction de Williamson**

Elle a été élaborée en 1985 qui prolonge les travaux de Jensen et de Mecklim

L'entreprise à un système organisé c'est à dire que l'on doit

Dans la théorie économique, c'est au marché que l'on confère ce rôle d'allocations optimales de ressource. William Son que le marché n'est pas l'unique lieu de l'allocation des ressources mais que l'hierarchie est une source d'allocation préférée La hiérarchie signifie la distribution des rôles, des tâches. La mise en place de cette hiérarchie nécessite des efforts d'ordonnancement, de régulation qui entraîne de coûts qu'il appelle les coûts de transaction.

Le problème de l'entreprise c'est que le coût de transaction et les coûts de production doivent être inférieur au coût du marché.

Donc nous voyons une suite logique de ces trois théories

Le coût d'agence c'est le coût des contrats

Le coût de sureffectif (la masse salariale : l'effet de report (c'est l'effet de la masse salariale de l'année n-1 sur l'année n ---- l'effet de loria : le surcoût pour l'entreprise)

La théorie des coûts de transaction est elle valable ?

## LES APPROCHES PSYCHOLOGIQUES

### 1. L'implication organisationnelle

Les théories de l'implication

- Dimension affective : la dépendance, l'attachement, le sens la liaison qu'on a avec l'entreprise dans laquelle on travail
- Dimension calculé : le gain, le coût (l'intérêt : je donne ça et j'ai ça)
- Dimension normative : obligation (ce que l'on considère indispensable à l'entreprise)

L'implication en situation de travail : un concept multiple

Ce sont des travaux d'Ulrich qui seront la base des différents concepts mobilisés pour expliquer l'implication en situation de travail. Il s'est inspiré des transformations récentes des rôles des DRH. Pour lui le management de l'implication s'explique par le fait que les DRH sont appelés à piloter des projets (d'activités) de plus en plus complexes (ils n'ont plus la simple tâche l'administration dans un monde (un environnement) globalisé (les hommes ont des ressources et sont des ressources)

### Les cause et les composantes de l'implication

**A- Pour LOUCHE l'implication dans la littérature peut résulter :**

1-Les intérêts de vie : la considération accordée par une personne à son travail par rapport à sa famille, à son niveau globale de satisfaction, à son importance à la vie.

2-L'importance de la performance pour son évaluation : ici la personne cherche à mesurer l'importance de la performance dans son niveau globale de satisfaction, dans son bien être ; la question est savoir si on est satisfait de ce qu'on fait (Ex : un professeur est performant si la réception de son cours est bien fait)

3-La consistance de soi : on s'interroge sur la cohérence entre le potentiel de l'individu et ses réalisations concrètes ; et ainsi que sa capacité à mieux développer son potentiel dans le cadre de son travail.

4-La participation active à la prise de décision tant sur le contenu que les décisions prises par les supérieurs hiérarchiques.

Il dit également que la recherche sur l'implication s'intéresse plus à des variables personnelles (les 3 premiers) qu'à des variables situationnelles (le point 4).

Sur le plan de l'implication, il insiste quant à lui sur **l'adéquation** entre les objectifs et les valeurs de l'organisation de la personne. L'adéquation e se traduit par son investissement dans le travail donnant son implication. L'implication peut aussi inclure un attachement affectif qui conduit à une loyauté personnelle source de fidélisation à moyen et long terme.

**B- Les causes de l'implication des personnes en situation professionnelle selon Maurice**  
Selon Maurice (professeur à l'ESSEC une école de commerce) les causes de l'implication sont au nombre de 5 :

\* *L'environnement du travail : constitué par la relation d'encadrement, le lieu de travail.* \* *Les produits de l'organisation : le portefeuille, le produit fabriqué par l'entreprise, l'activité.* \* *L'entreprise la plus large : la culture, la politique générale, les valeurs dominantes, les projets.* \* *Les métiers : l'attachement à la profession, sentiment d'appartenance à la profession.* \* *La valeur travail (importance qu'a le travail pour soi).*

Disons que ses idées sont comparables à celui de Louche.

## **LES FORMES D'IMPLICATION AU TRAVAIL**

Différents analyses se sont intéressées aux formes d'implication, ainsi Christian FABRE dit que la première forme d'implication est ..... Il s'inspire de l'analyse de Max Weber de l'esprit du protestant et du capitalisme.

**L'implication dans l'emploi occupé :** ici c'est la manière de remplir ses fonctions, c'est la valorisation que l'on donne à ses emplois, le sentiment.

**L'implication dans la carrière :** pour Douglas Mc Lelland, la motivation réside dans la capacité de l'individu de rapprocher la carrière et ses perspectives.

La théorie de l'inspectative de Victor VROOM (la mesure de la progression dans sa carrière). C'est l'espérance d'un retour sur investissement (une progression dans ce qu'on fait)

**L'implication dans l'organisation :** la forme la plus large, c'est le degré dans l'entreprise

Comme autres formes d'implication : l'implication dans la syndicat comme institution (on pense que le Syndicat est un moyen de sauvegarder les intérêts du personnel car on aime son travail on s'implique dans la vie de l'entreprise, des travailleurs).

## **LES THEORIES SUR LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS**

Ce sont des théorie basées sur les transformations qu'on note aujourd'hui : changement organisationnelle. Depuis les années 90 de nombreuses études montrent que l'engagement des acteurs est une piste indispensable pour expliquer la réussite des organisations qui sont en perpétuelle mutation.

### **1-La théorie cognitive de la dissonance : Festinger**

Elle est élaboré en 1962 par **Festinger** est le point de départ de la théorie de l'engagement. (Dissonance=différents sons). Cette théorie stipule que lorsqu'une personne se trouve en présence d'idées contradictoires (elle ressent une tension psychologique désagréable) qu'elle va s'efforcer d'éviter, d'éliminer par son comportement. La dissonance est source de déséquilibre. C'est un malaise qu'on sent et qu'on cherche à éviter. La prise de conscience de la contradiction entre certaines idées pousse la personne à changer d'attitudes et de comportements. La dissonance peut être

donc une force excitant une personne à l'acte. C'est volonté de réduire les contradiction est aussi chez la personne un moyen de raisonner sa pensée.

## **2-La théorie de l'engagement : Berleet Meam**

Elle a eu pour point de départ une idée très simple : l'homme est rationalisant, il cherche à adapter ses idées pour les mettre en conformité avec son action. L'action va ainsi précéder la rationalité de la personne qui va tenter de trouver une justification pour ses actions.

### **Les traits de l'engagement selon Joves et Beauvais :**

il est possible de conduire les hommes au changement. Il faut produire des situations pour les Il s'agit d'une adhésion après le passage à l'acte l'engagement dans une telle approche est déterminant car il agit sur L'engagement dépend donc des variables personnelles mais également des conditions externes à la personne.

### **Apport au management :**

On peut dire que la théorie de l'engagement a en management un apport qui réside dans la créativité, le fait mais surtout sa mise en œuvre débute par les actes (c'est à dire en situation une situation donnée les actes valent plutôt que des discours).

***Engagement :** On veut pousser les gens a agir et a avoir un comportement. Comment pousser la personne à l'acte*

***L'implication :** c'est la manière dont les gens se donnent, on recherche l'engagement de la personne.*

## **3-La théorie socio-économique**

Elle peut être considéré comme une des théories organisation très récente. Son fondateur est le professeur Henri SAVALL prof à l'université de .....

Avec son équipe il montre que l'accroissement économique des organisations passe par le développement de son potentiel humain. L'approche socio-économique a été lancé dans les années 74 « Enrichir le travail humain dans les organisations » développement du potentiel. Sa thèse repose sur la vision selon laquelle tout disfonctionnement source de coût.

### **A- Les concepts de la théorie socio-économique**

La performance économique (le résultat l'écart entre les produit et les charges mais également les créations de potentiel auront un impact sur l'exercice futur.

La performance sociale est perçue à travers certains disfonctionnements qui sont au nombre de 6 : **le condition du travail, organisation du travail ; la gestion du temps, communication, la formation intégrée, la stratégie.**

La performance socio-économique : ici il est pris en compte la performance financière de court et moyen terme qu'il appelle déterminant l'ampleur de l'or. Lorsqu'il y trop de disfonctionnement dans une organisation sont appelé des coûts cachés car ils sont caché aux systèmes usuels de détermination de coût (la comptabilité).

## **4-La théorie des coûts cachés**

La thèse des chercheurs de l'ISFOR est qu'ils proposent une autre vision qui va agir sur les structures et sur les comportements. La synthèse des coûts et les performances cachée se fait sous forme da matrice (5x5) :le surtemps, le sursalaire, le non production, la surconsommation, la création de potentiel.

Les conséquences des dysfonctionnements devraient être évalué (l'absentéisme au travail, les accidents de travail, la rotation du personnel, la qualité des produits les écarts de productions indirectes)

## LES THEORIES DE L'ORGANISATION QUALIFIANTE

Elle est l'œuvre de ..... qui est professeur à Paris Val de Marne. Il part du constat que le contenu du travail est ..... Deux notions sous entendent : La place du travail et Le rôle de la communication

### A) La place du travail

Le travail d'aujourd'hui consiste à se confronter aux événements pouvant survenir de façon aléatoire et troubler l'organisation. Le travail consistera à anticiper ces événements. Ce ne sont plus contrairement au début de l'indu qu'il faut mobiliser mais de l'intelligence dans l'action dans une perspective d'anticipation et de résolution de problèmes séparés. Ce sont plus aujourd'hui des notions de poste de travail qui sont considérer mais la compétence (le savoir faire, le comportement).

### B) Le rôle de la communication

Il dit que la joue un rôle important. La performance dans une organisation réside beaucoup dans la qualité des interactions des acteurs qu'il faut maîtriser. L'organisation est composée d'un réseau d'acteur qui doivent avoir des interactions. Le travail du cadre est d'arriver à motiver, à impliquer les autres salariés. Cette motivation nécessite un partage d'information, d'objectifs poursuivis par l'organisation. La communication est perçue ici comme un savoir, une action

## LES THÉORIES POST-MODERNES : VERS UNE DÉCONSTRUCTION DE L'ORGANISATION

Remise en cause de tout ce qui a été construit car tout change et rien n'est stable. Elles posent un problème qui est la validation des construits Les organisations vont aujourd'hui à autre chose et quelles sont ses choses.

On part d'une organisation objective à une construction par les observateurs.

On part de l'organisation à la chose organisée.

On part de l'organisation moderne à l'organisation post moderne.

a) On part d'une organisation objective à une construction par les observateurs.

Dans la première approche, est dans l'œil de l'observation ainsi les théorie en management n'ont fait que réifier (donner vie ou rendre réelle un phénomène en parlant de lui)

b) On part de l'organisation à la chose organisée.

L'organisation constitue les ma et de souplesse comme le marché contient des notion d'ordre.

c) On part de l'organisation moderne à l'organisation post moderne.

Les théories et modèle d'organisation recherchaient le vrai mais on se rend compte aujourd'hui qu'il y pas de vrai.

Le progrès n'est pas un mouvement continu de connaissances, il est fragmenté

Rien n'est acquis aujourd'hui et **DERRIDA** dira qu'il faut revenir aux théories de base les amener à la critique et voir comment celui qui la proposé la fait de cette manière.

Pour eux la science classique a tout fait pour cacher l'existence du pouvoir (les riches ont voulu toujours prendre le pouvoir), il sont un outils dans la main d'une élite managériale. [Adhocratie adho=adapté forme de structure cratos=pouvoir de direction]