

Cours de Management II



Présenté au:
Étudiants du Semestre 2
Licence d'études fondamentale en
sciences économiques et gestion

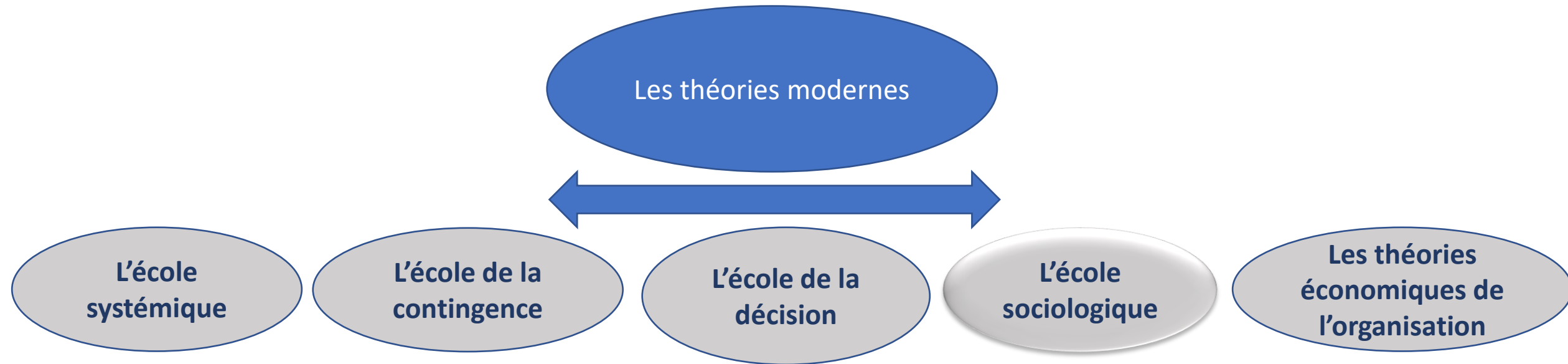
Professeur:
□ Bouchra OUARRAOUI







Partie II : Les théories modernes





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

L'école de la décision

1

La décision
comme processus
d'optimisation

- Optimisation
- Incertitude-certitude
- Risque
- Situation de choix d'option
- Alternatives possibles
- Objectif

2

La rationalité
limitée et la prise
de décision

- La rationalité absolue dans les organisations
- De la rationalité substantive à la rationalité procédurale

3

Les types de
processus
décisionnels dans
l'organisation

- Quatre situations différentes en matière décisionnel:
- Approche rationnelle
 - Approche plus rationnelle
 - Approche de nature plus politique
 - Approche du leader

4

Le modèle de la
poubelle

Anarchies organisées

5

Le pouvoir et
processus
décisionnel

Quand les individus détiennent un certain pouvoir au sein de l'organisation, ce sont des acteurs du système.





Partie II : Les théories modernes

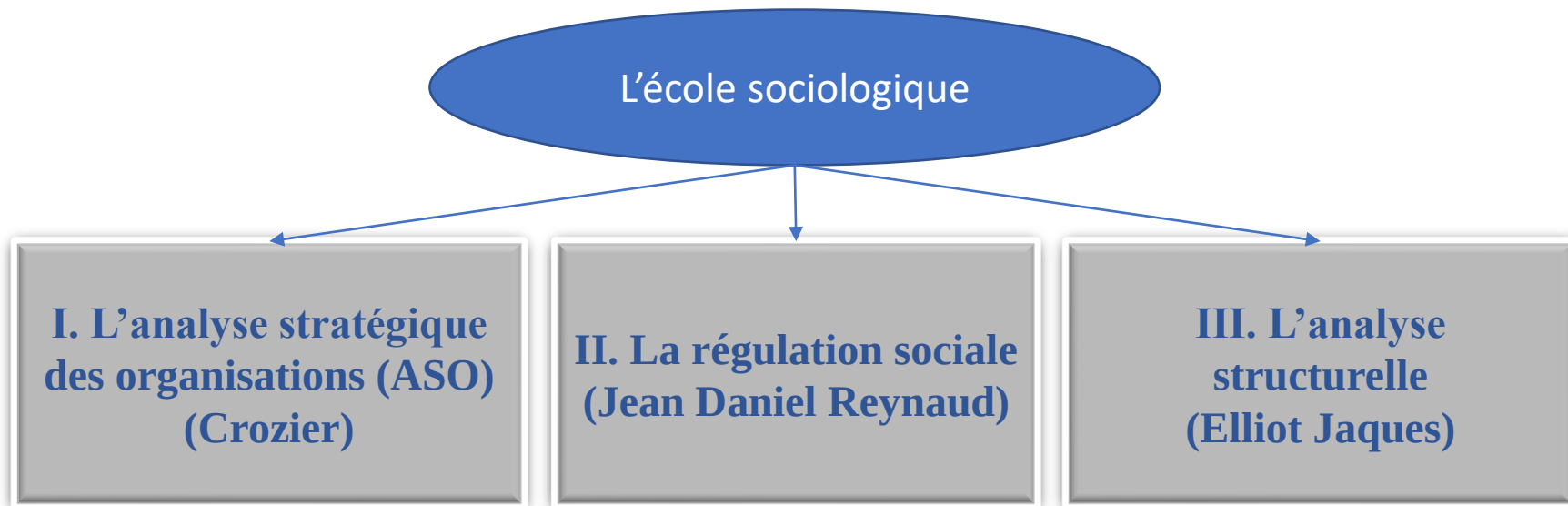
Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation



Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

I. L'analyse stratégique des organisations (ASO) (Crozier)

- Chaque acteur poursuit ses propres objectifs et met en œuvre des stratégies (des actions planifiées). Les stratégies ne sont pas nécessairement rationnelles vues de l'extérieur, car les individus sont empreints de rationalité limitée (l'école de la décision);
- Les acteurs et leurs stratégies vont se rencontrer et entrer en interaction ou en conflit. Le résultat de ces interactions explique le fonctionnement de l'organisation et, en même temps, redéfinit les relations entre les acteurs. C'est **un processus dynamique**.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

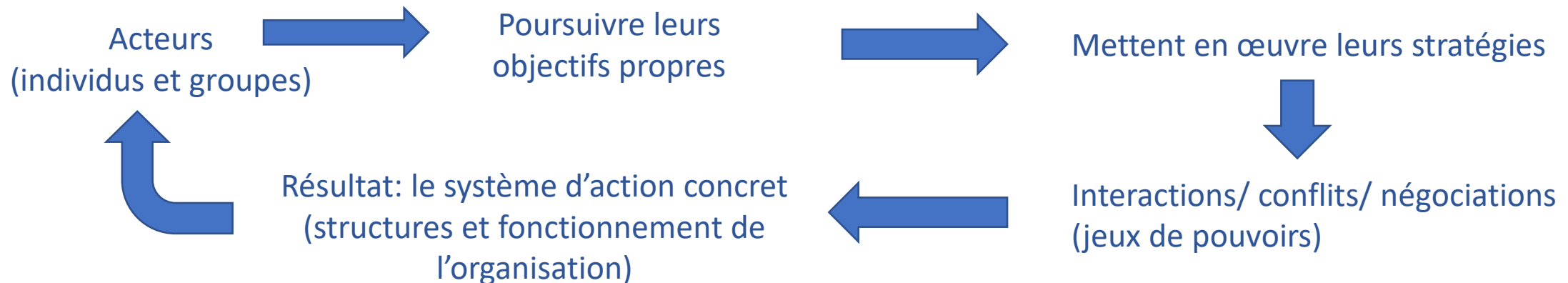
Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

I. L'analyse stratégique des organisations (ASO) (Crozier)

Figure: l'analyse stratégique des organisations





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

I. L'analyse stratégique des organisations (ASO) (Crozier)

Une approche systémique

- A travers un système d'action concret qui explique la structure et le fonctionnement quotidien de l'organisation. Cad que toute organisation est le produit des stratégies des acteurs



Les acteurs créent l'organisation (ou le système)

Donc il faut comprendre les stratégies des acteurs et observer comment, à un moment donné, se régule les stratégies d'action concret.

La théorie des systèmes (relations entre acteurs-
causalité en boucle) (relations de pouvoirs)





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

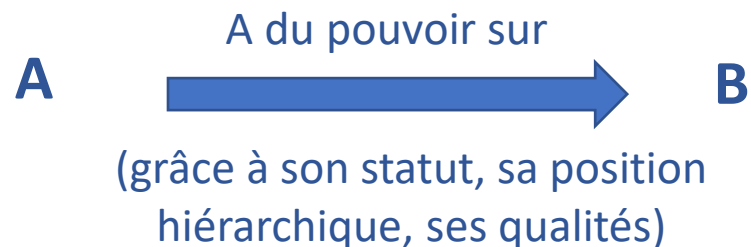
Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

I. L'analyse stratégique des organisations (ASO) (Crozier)

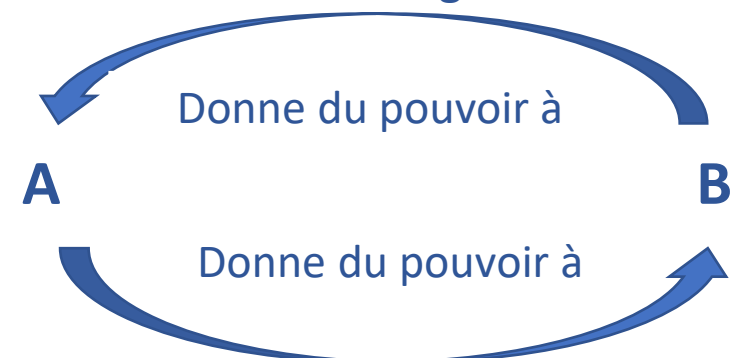
Le pouvoir est le fondement
de l'action organisée

Figure: les visions du pouvoirs

Vision traditionnelle du pouvoir
Un attribut



Vision traditionnelle du pouvoir
Un échange





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

I. L'analyse stratégique des organisations (ASO) (Crozier)

Les sources du pouvoir dans l'organisation

- Le degré de pouvoir d'un pouvoir d'un acteur est d'autant plus fort qu'il est perçu comme imprévisible et incertain;
- Maîtriser l'incertitude est donc la **source du pouvoir**;
- C'est ce que Crozier et Friedberg appellent **zone d'incertitude**;
- Ces auteurs identifient **quatre zone d'incertitude et donc quatre sources de pouvoir**;

La maîtrise d'un savoir ou d'une compétence particulière

La maîtrise de l'information et de la communication

La maîtrise des règles organisationnelles

La maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

I. L'analyse stratégique des organisations (ASO) (Crozier)

Les sources du pouvoir dans l'organisation

Exemples:

La maîtrise d'un savoir ou d'une compétence particulière



Un service de maintenance maîtrise seul les compétences pour réparer les pannes d'une machine ou du réseau informatique. C'est le pouvoir de l'expert.

La maîtrise de l'information et de la communication



Un responsable dépend de l'information collectée par un des subordonnés pour prouver de la bonne performance de son service. Le pouvoir est subordonné ici.

La maîtrise des règles organisationnelles



Un supérieur impose un nouveau règlement, mais ses subordonnés décident la grève, qui consiste à appliquer ce règlement. Cela va ralentir le travail et baisse la productivité.

La maîtrise des relations entre l'organisation et son environnement



Un actionnaire minoritaire peut favoriser ou freiner le rapprochement envisagé par la direction avec une autre E/se dont il est AM, Le pouvoir vient ici de la capacité à détenir un capital de relations extérieurs, à mobiliser des réseaux d'influence.



Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

I. L'analyse stratégique des organisations (ASO) (Crozier)

Les sources du pouvoir dans l'organisation

- Cette vision du pouvoir permet de mieux comprendre les situations complexes des relations de pouvoir dans une organisation;

Le pouvoir est relatif au
contexte et aux personnes
impliquées

Le pouvoir est subjectif

Le pouvoir est intransitif

L'analyse stratégique des organisations (ASO) conduit à voir l'organisation comme une arène politique où se jouent en permanence des relations de pouvoir (réducteur de la nature des relations entre individus).





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

II. La régulation sociale/conjointe (Jean Daniel Reynaud)

- La théorie de la régulation conjointe a été proposée par le sociologue français Jean-Daniel Reynaud (les règles du jeu, 1989) à partir de ses travaux sur les relations professionnelles;
- La démarche et certains postulats sont proches de ceux de l'analyse stratégique: les acteurs disposent d'une marge de liberté d'action, et leurs interactions produisent l'organisation (construit social);
- Reynaud refuse la vision d'acteur mis uniquement par la recherche de leurs intérêts personnels et agissent autour des relations de pouvoir;
- Les acteurs pour lui sont prêts) négocier et à coopérer autour d'un projet commun (production de règles, négociations et compromis).





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

II. La régulation sociale/conjointe (Jean Daniel Reynaud)

Définition

Reynaud explique que: La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action.

- Les règles produites par les acteurs et qui guident leurs comportements sont diverses et multiples.

Les règles de contrôle

Les règles autonomes





Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Exemple: Le responsable production interdit aux ouvriers de modifier les réglages des machines sur lesquelles ils travaillent, notamment en cas de dysfonctionnement ou de panne, considérant qu'il sera efficace que les régleurs du service de maintenance s'en charge (règle de contrôle visant davantage de performance). Les ouvriers et les régleurs s'entendent (et les seconds forment les premiers) pour que certains réglages soient néanmoins réalisés directement par les ouvriers, ce qui fait gagner du temps et facilite le travail de tous (règle autonome visant également la performance). Un nouvel embauché devra d'ailleurs se conformer à cette règle sous peine de s'exclure du groupe.





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

II. La régulation sociale/conjointe (Jean Daniel Reynaud)

Exemple: (suite)

Cas 1: Le responsable de production, les ouvriers et le service de maintenance s'accordent pour convenir des conditions qui autorisent les ouvriers à agir à la place des régleurs: délais d'attente, types de réglages autorisés, ouvrier habilités...On obtient ici une régulation conjointe.

Cas 2: Les parties ne s'accordent pas et des ouvriers ou des régleurs sont sanctionnés, les représentants syndicaux s'opposent aux sanctions, la productivité diminue, les primes d'intéressement également...Situation bloquée et conflictuelle qui provoquera peut-être ultérieurement une nouvelle tentative de régulation conjointe.

Cas 3: Les parties n'entrent pas en négociation ou en conflit car le chef d'équipe ferme les yeux sur les pratiques de ses ouvriers (la productivité est bonne) et ne remonte pas à la hiérarchie les pratiques déviantes par rapport aux règles de contrôle (situation d'évitement).





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

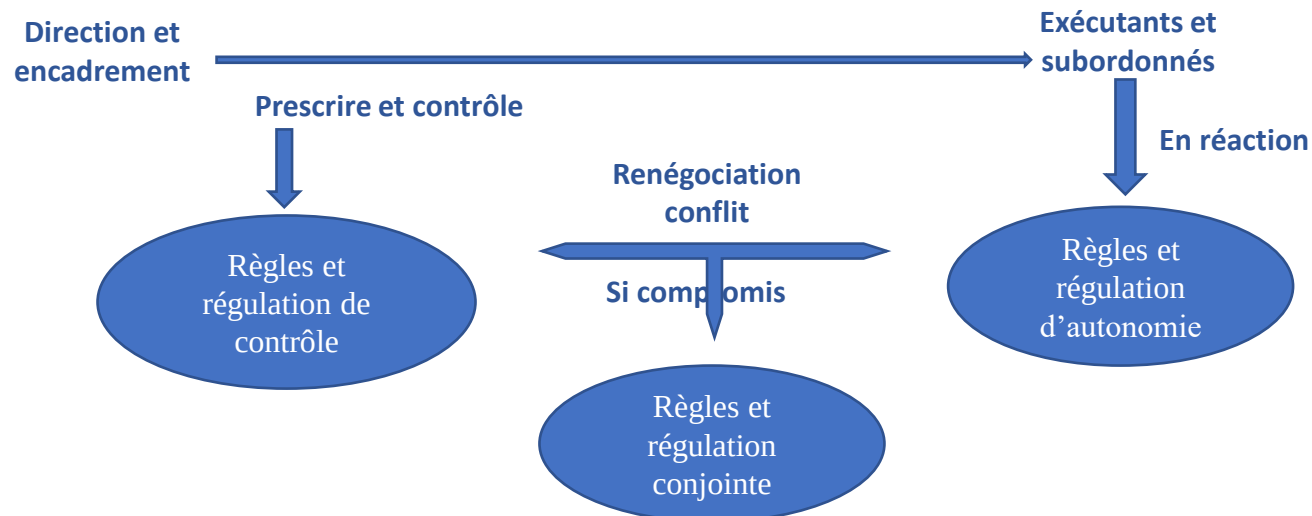
Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

II. La régulation sociale/conjointe (Jean Daniel Reynaud)

Figure: l'émergence de la régulation conjointe





Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

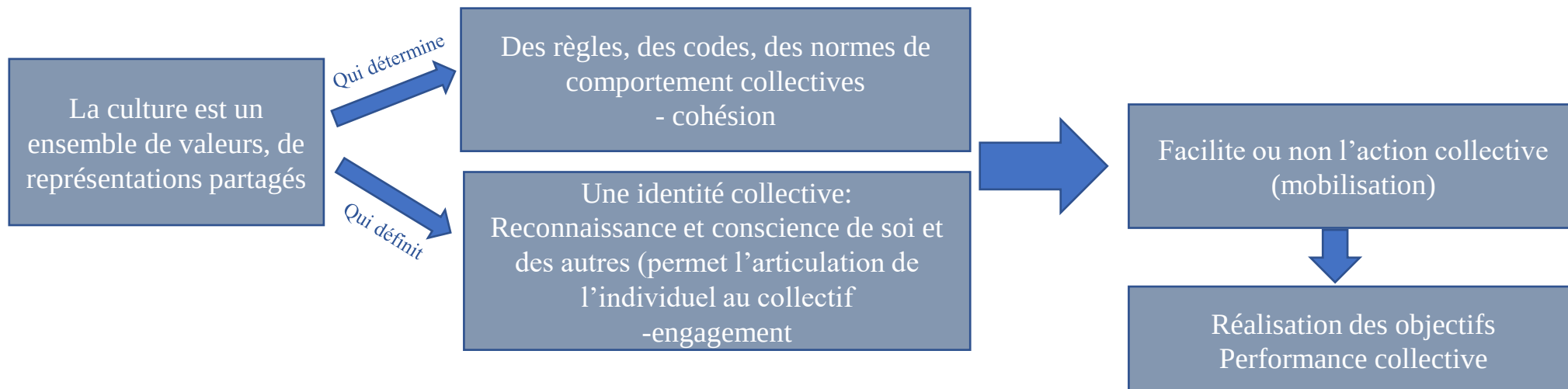
Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

III. L'analyse structurelle /(la culture organisationnelles) (Elliot Jaques)

Figure: la culture comme facteur de performance organisationnelle





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

III. L'analyse structurelle /(la culture organisationnelles) (Elliot Jaques)

- ❖ De multiples travaux utiles au management ont été produits: culture et cohésion d'équipe, gestion des entreprises multiculturelles, culture et gestion du changement etc. il reste que manager la culture ou par la culture n'est pas si simple, comme le montre le modèle de la culture organisationnelle d'Edgar Schein, un des principaux fondateurs de l'analyse culturelle.
- ❖ Il distingue trois niveaux de la culture organisationnelle, reliés entre eux et devant être en cohérence:

Les croyances fondamentaux de bases
(déterminent ce que ressentent et pensent
les individus)



Les valeurs et normes, qui découlent
des croyances fondamentales et qui
vont guider les comportements



Les artefacts, qui sont les
manifestations concrètes et visibles des
valeurs et des normes





Partie II : Les théories modernes

Chapitre 4 : L'école systémique

Chapitre 5 : L'école de la contingence

Chapitre 6 : La théorie de la décision

Chapitre 7 : L'école sociologique

Chapitre 8 : Les théories économiques de l'organisation

Les apports et les limites de l'école sociologique

L'analyse stratégique

Individus= Objectifs

- La possibilité pour l'individu de maîtriser une compétence particulière difficilement accessible et transférable
- la maîtrise de la communication et de l'information en tant que vecteurs d'influence.
- La maîtrise des zones d'incertitude qui découlent des règles instaurées par l'organisation.

La culture

- Difficulté d'analyse et d'identification des croyances et hypothèses de base
- La culture est donc difficilement gérable
- complexité





Merci pour votre attention



Questions ?

