

Théorie des organisations

Les approches psychosociologiques des organisations

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Les approches psychosociologiques des organisations	2
Le culturalisme	3
La théorie de l'implication	4
Deux types d'implication	4
L'implication organisationnelle	4
L'implication au travail.....	4
La théorie de l'engagement	7
Conclusion	8
Références	8

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir les **approches psychosociologiques des organisations**.

En quoi la culture, l'implication et l'engagement sont-ils des éléments permettant de mieux comprendre les organisations ?

Les approches psychosociologiques des organisations

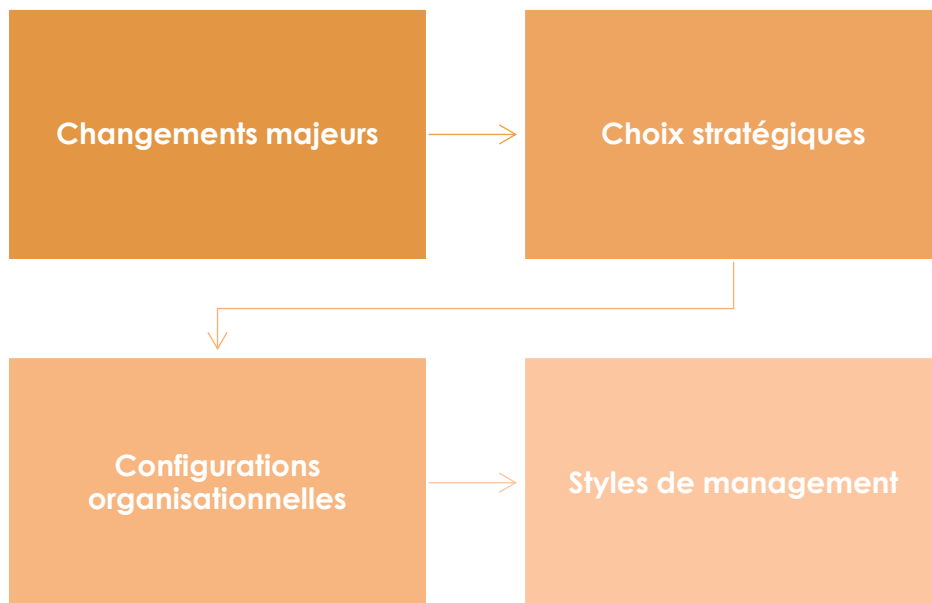


Figure 1. Les approches psychologiques des organisations

Les approches psychosociologiques s'interrogent sur **l'évolution des organisations**. Des changements majeurs influencent les choix stratégiques des organisations, les configurations organisationnelles, les styles de management.

Par exemple, comment intégrer la diversité culturelle ? Qu'est ce qui est attendu à l'heure actuelle de la part des salariés ? Comment s'adapter à la mondialisation et à l'explosion du numérique ?

Un exemple d'approche psychosociologique est celle du culturalisme.

Le culturalisme

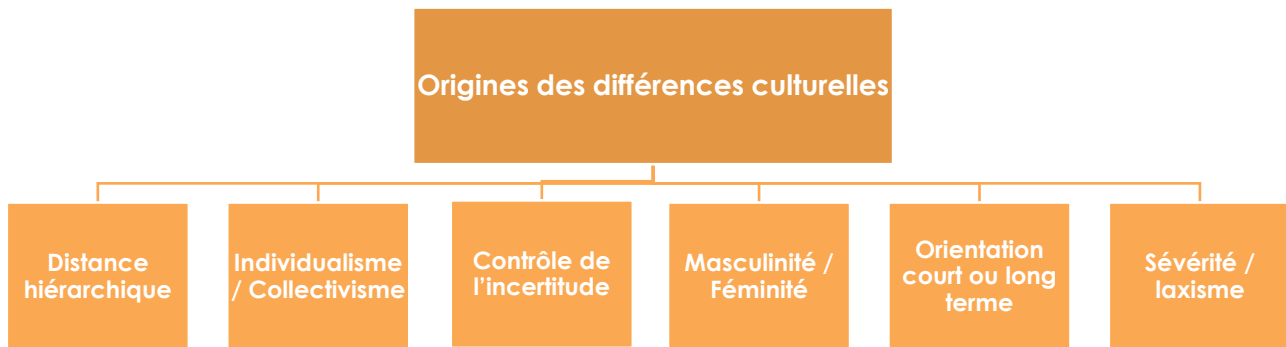


Figure 2. Le culturalisme selon Hofstede

Hofstede travaille sur le **management interculturel et le culturalisme**. En 1980, il met en exergue les **liens entre environnement de travail, style de gestion et culture nationale**.

Il analyse les cultures nationales de 50 pays et montre que les dimensions culturelles influencent la façon de percevoir le temps, l'espace, les relations managériales, la motivation des employés, les structures, la façon de gérer le risque.

Il identifie 6 dimensions à l'origine des différences culturelles :

- **La distance hiérarchique** : degré de respect dont font preuve les employés vis-à-vis de l'autorité.
- **L'individualisme / le collectivisme** : degré de liberté d'une personne par rapport à un groupe et niveau d'autonomie par rapport aux normes sociales.
- **Le contrôle de l'incertitude** : degré de tolérance d'une organisation confrontée à l'inquiétude pour des événements futurs.
- **Masculinité et féminité des valeurs** : identifie si une entreprise est sensible aux valeurs de réussite, possession, compétition (masculinité) ou de sociabilité, entraide (féminité).
- **L'orientation à court ou long terme** : l'organisation est-elle sensible aux régimes de retraite par exemple, (focalisée avenir) ou bien est positionnée le respect des traditions (focalisée passé ou présent).
- **La sévérité ou le laxisme** : l'organisation favorise-t-elle les comportements hédoniques, la satisfaction des besoins ou possède-t-elle un respect strict des normes qui peuvent réduire la satisfaction des individus ?

Dans les années 1980, le thème de la culture d'entreprise émerge. Au-delà de l'influence de la culture nationale, une culture d'entreprise peut avoir son rôle à jouer. **L'entreprise est alors une entité susceptible de créer une culture.**

La théorie de l'implication

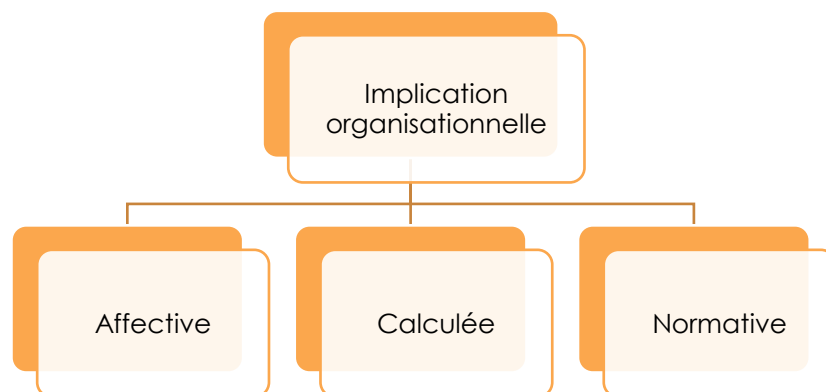


Figure 3. La théorie de l'implication

L'implication est un sujet largement étudié par les ressources humaines.

Thevenet (2000) est un des premiers à **définir l'implication sous l'angle du management.**

L'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement. Il existe un lien avec l'estime de soi, la fierté.

Deux types d'implication

L'implication organisationnelle

Elle représente le niveau d'adhésion du salarié à l'organisation. Elle est constituée de trois dimensions selon Allen et Meyers, 1991 :

- **Affective** : attachement de la personne à l'organisation.
- **Calculée** : calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts de son départ de l'organisation.
- **Normative** : obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation.

L'implication au travail

C'est le **degré d'identification d'une personne à son travail**, l'importance du travail pour l'individu, pour son opinion de lui-même.

Pour une implication au travail il faut une adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et de la personne. **L'implication peut alors représenter l'investissement dans le travail, une certaine volonté d'agir.**

Elle peut inclure un **attachement affectif conduisant à une loyauté envers l'organisation.**

« L'implication est la façon dont une personne place son travail par rapport à ses autres centres d'intérêt, s'identifie au travail, s'engage, participe aux relations et réalisations en situation de travail »
(Jean-Michel Plane, Théorie des organisations, Les topos, 5ème édition, Dunod, 2017)



Figure 4. Les causes de l'implication au travail selon Morrow

Morrow propose **cinq grandes causes de l'implication au travail** :

- L'environnement de travail
- Les produits de l'organisation (activité de l'entreprise)
- L'entreprise au sens large (culture, politique)
- Le métier (attachement professionnel)
- La valeur travail (respect du travail, etc.)

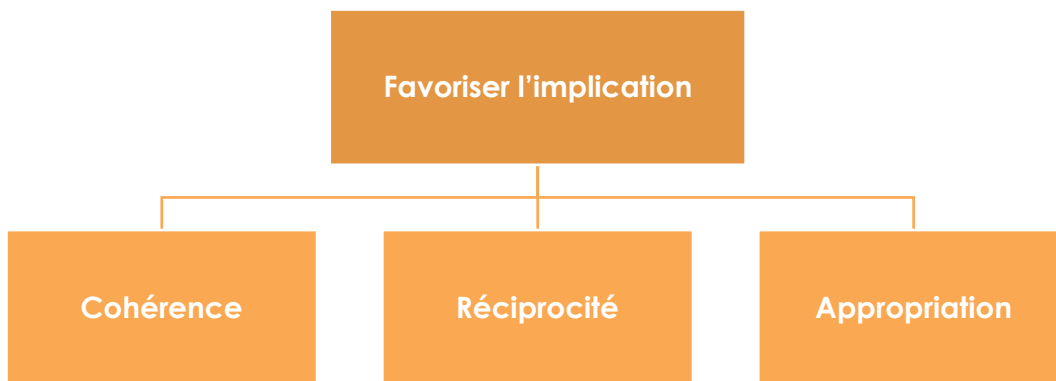


Figure 5. Manager l'implication

La question est alors de **savoir s'il est possible de manager l'implication**. C'est un rêve de pouvoir créer l'implication. Cela car c'est un trait individuel, personnel et surtout car elle a un effet sur les performances de l'entreprise.

Thevenet propose des conseils pour favoriser l'implication des salariés en entreprise :

- La cohérence du projet de l'organisation avec les actions mises en œuvre
- La réciprocité, l'échange social entre l'entreprise et les salariés
- L'appropriation, le niveau de reconnaissance de soi des salariés dans les valeurs de l'organisation

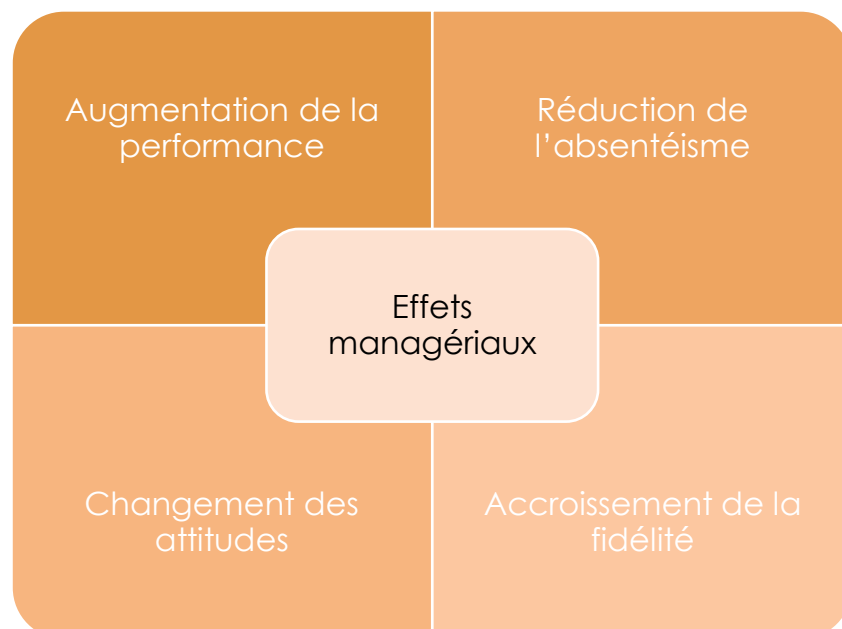


Figure 6. Pourquoi manager l'implication ?

Pourquoi est-il essentiel de manager l'implication ?

Fabre indique que **des effets managériaux très importants peuvent être issus du management de l'implication.**

- Les salariés impliqués dans leur travail sont plus **performants**.
- Les salariés impliqués sont **moins absents et plus fidèles** (*turn over* faible, absentéisme réduit).
- L'implication des salariés **réduit les intentions de départs volontaires** et a un **impact sur les attitudes des salariés**.

La théorie de l'engagement

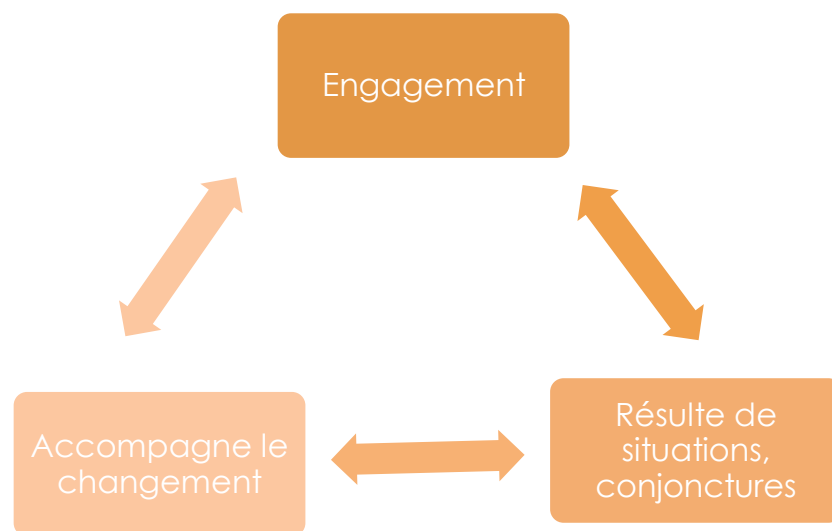


Figure 7. La théorie de l'engagement

À la suite des recherches réalisées sur l'implication, la **théorie de l'engagement** émerge. Pourquoi étudier l'engagement ? Simplement car des études montrent que l'engagement est un élément efficace permettant **d'accompagner les changements organisationnels**.

Selon Kiesker, l'engagement représente le lien qui unit un individu à ses actes. Il part du principe que **l'Homme rationalise ses décisions**. Il va adapter ses idées pour être en **conformité avec ses actions**.

L'engagement serait le fruit de certaines situations alors que l'implication est un trait personnel.

L'engagement est primordial pour accompagner le changement en entreprise. Selon Louche et Lanneau, c'est en amenant les salariés à réaliser des actes engageants que l'on parviendra à mettre en œuvre les changements souhaités.

Conclusion

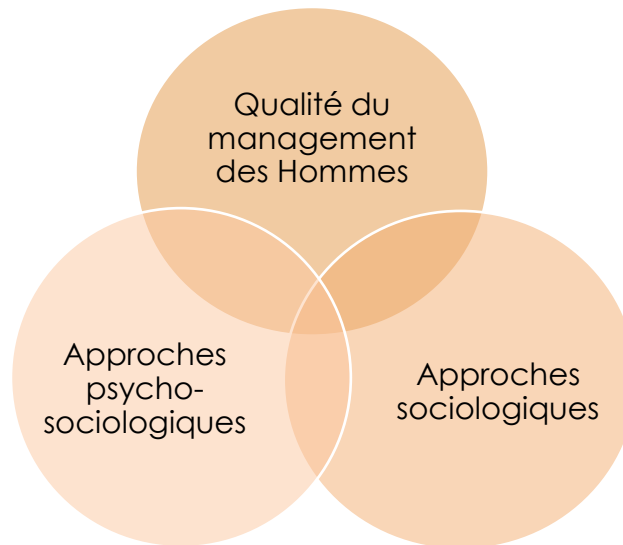


Figure 8. Manager les Hommes, un facteur de compétitivité

Le management des Hommes est de plus en plus considéré comme un **facteur de compétitivité** pour les entreprises dans les années 1990.

Les **approches contemporaines du management avec les approches sociologiques** (analyse stratégique, jeux de pouvoir, régulation conjointe) et **psychosociologiques** (culturalismes, management de l'implication et de l'engagement) mettent **l'humain et les interactions au centre de l'organisation**.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 6. Les approches psychologiques des organisations	2
Figure 7. Le culturalisme selon Hofstede	3
Figure 8. La théorie de l'implication.....	4
Figure 9. Les causes de l'implication au travail selon Morrow	5
Figure 10. Manager l'implication	6
Figure 11. Pourquoi manager l'implication ?	6
Figure 12. La théorie de l'engagement.....	7
Figure 13. Manager les Hommes, un facteur de compétitivité	8