

# **Théorie des organisations**

## **La théorie socio-économique et l'organisation qualifiante**

---

*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**

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>La théorie socio-économique des organisations</b> .....	<b>2</b>
<b>L'approche qualifiante de l'organisation</b> .....	<b>4</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>7</b>
<b>Références</b> .....	<b>8</b>

## Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir en quoi la **théorie socio-économique** est innovante dans sa définition des organisations mais également ce qu'elle apporte **l'approche dite « qualifiante »**.

## La théorie socio-économique des organisations

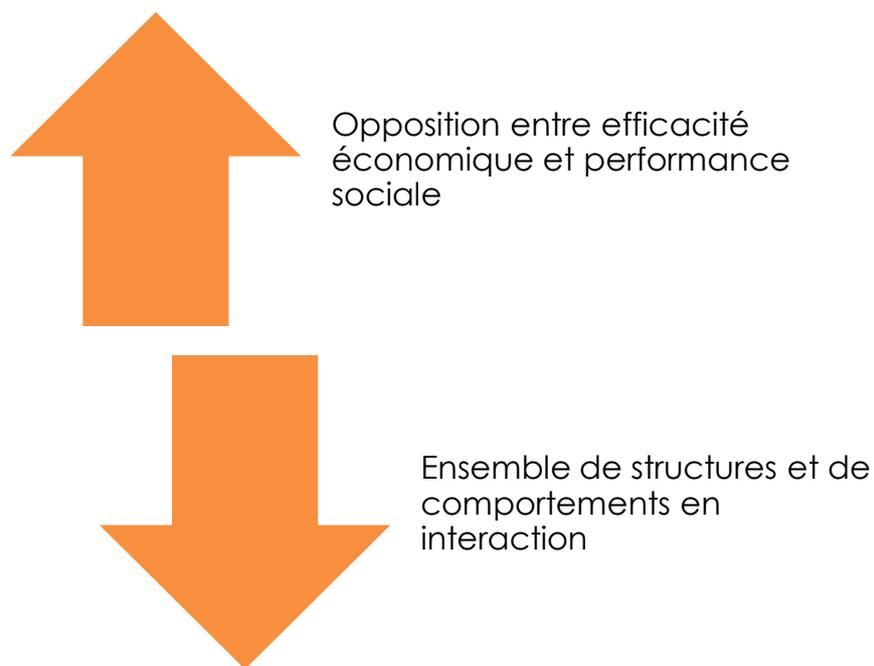


Figure 1. La théorie socio-économique des organisations

Selon les recherches de Savall et de son équipe de recherche (1987), en France, l'accroissement des **performances économiques** des organisations passe par le **développement du potentiel humain** de ces mêmes organisations.

Il n'est plus question de dichotomie et d'opposition entre l'efficacité économique et la performance sociale des organisations. L'hypothèse principale de la théorie socio-économique réside dans le fait qu'une **organisation est un ensemble de structures et de comportements en interaction qui déterminent la qualité de son fonctionnement**.

A noter que selon l'auteur, **toute organisation produit des dysfonctionnements, sources de coûts cachés.**

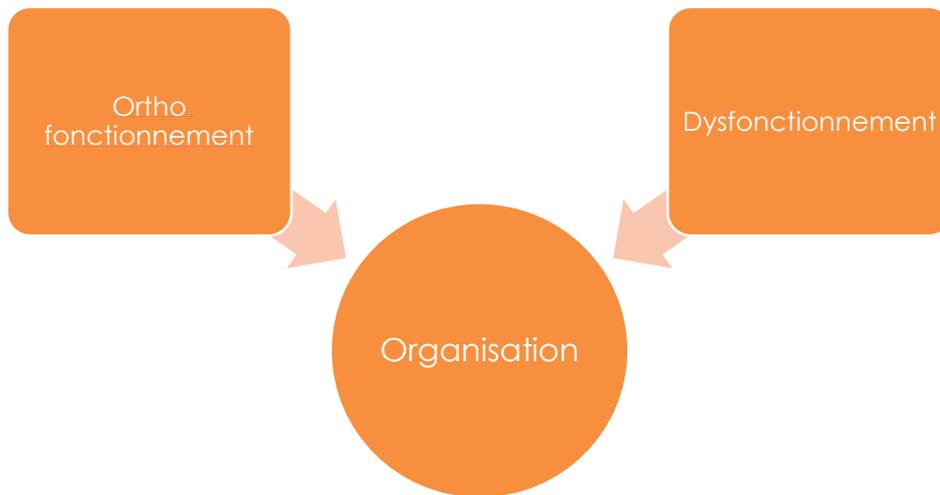


Figure 2. L'écart observé entre le fonctionnement réel et le fonctionnement attendu

L'organisation est donc un ensemble de **structures** et de **comportements** dont l'interaction produit un **fonctionnement réel** (ortho fonctionnement) mais aussi des **dysfonctionnements**. On appelle dysfonctionnement un **écart observé entre le fonctionnement réel et le fonctionnement attendu**.

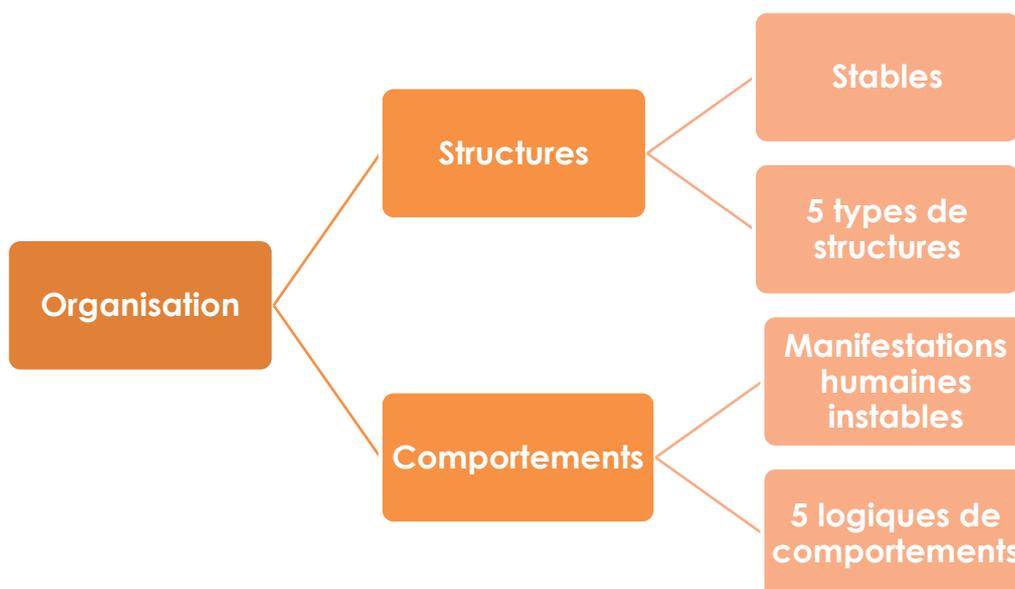


Figure 3. Structures et comportements d'une organisation

Les **structures** sont des éléments stables qui influencent les comportements. Il existe **5 types de structures selon Savall** : physiques, technologiques, organisationnels, démographiques, mentales.

Les **comportements quant à eux sont des manifestations humaines**, instables, liées à la conjoncture. Une personne obéit à **5 logiques de comportements** : les comportements individuels, de groupe d'activité, catégoriels, de groupe d'affinité (pression) et collectifs.

L'**interaction** de l'ensemble de ces éléments crée les **dysfonctionnements**.

La régulation des écarts entre le réel et l'attendu génère des **coûts de performances cachés** affectant la performance socio-économique de l'entreprise qui ne sont pas vus dans la comptabilité générale ou les documents de gestion par exemple.

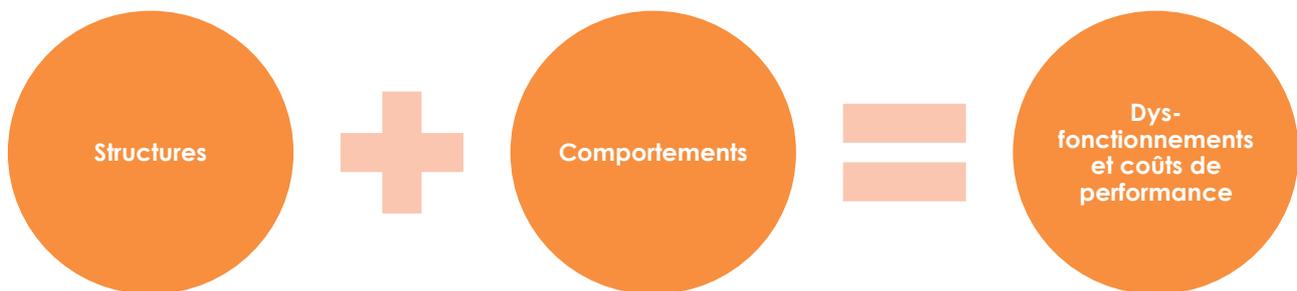


Figure 4. Dysfonctionnements et coûts de performance

## L'approche qualifiante de l'organisation

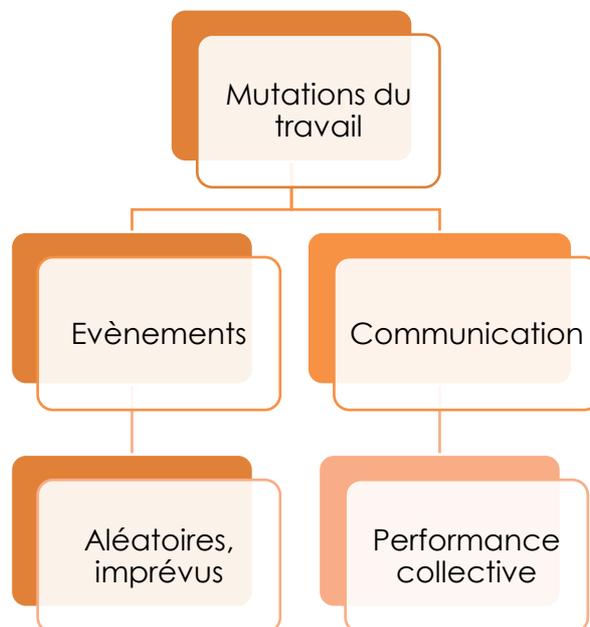


Figure 5. L'approche qualifiante de l'organisation

En management, on s'interroge de plus en plus sur la nature du travail humain dans un monde globalisé et empreint de nouvelles technologies.

L'**approche qualifiante** de l'organisation s'appuie sur les mutations du travail.

### Zarifian résume les mutations du travail à travers deux caractéristiques :

- **Les événements** : le travail aujourd'hui c'est se confronter à des événements qui arrivent de façon aléatoire, imprévue et pouvant troubler le fonctionnement normal. Par exemple : problème de qualité, respect des délais, pannes, SAV, etc. Ce ne sont plus des capacités physiques de production qui sont demandées mais l'intelligence dans l'action, l'anticipation des problèmes et solutions dans un contexte toujours plus innovant et concurrentiel. On ne parle plus réellement de poste de travail mais de logique de compétence.
- **La communication** : travailler c'est échanger de l'information. Selon l'auteur, la performance collective réside dans la qualité des interactions entre des acteurs confrontés à des situations qu'ils doivent maîtriser.



Figure 6. Le modèle de la compétence

**Zarifian développe le modèle de la compétence.** Il parle de l'élasticité du travail humain.

La compétence peut être défini comme un **ensemble de connaissances** traduites en actes par un individu dans différents domaines d'actions (Zarifian, 1999). Les compétences se développent avec les **rapports sociaux**.

Il existe les **compétences professionnelles** (habileté technique) et les **compétences sociales** (animer des réunions, etc.).



Figure 7. L'organisation qualifiante

La notion de poste de travail comme dans la vision fordiste ou toyotiste n'est plus acceptable, ni adaptée.

Il existe de **nouvelles formes de coopération horizontale** (entre salariés aux métiers différents) et une grande nécessité de réactivité face à l'environnement très changeant.

Nous évoluons vers des modes de travail où **l'autonomie et le travail en équipe sont essentiels**.

Dans l'organisation qualifiante, c'est une véritable **nouvelle gestion des ressources humaines** qui est développée par Riboud en 1987. L'enjeu est d'**augmenter la compétitivité** des entreprises grâce à l'**appropriation des nouvelles technologies** par les salariés. Sur le plan social, ces nouvelles technologies doivent permettre d'apprendre, de construire de nouvelles compétences.

Selon Zarafian (1999), il existe **trois principes clés à l'organisation qualifiante** :

- L'entreprise structure son organisation en **fonction des compétences** de ceux qui travaillent. Ce n'est pas la structure interne qui qualifie l'organisation mais les compétences collectives mobilisées pour atteindre des objectifs.
- **Les incidents**, aléas sont des moments d'apprentissages privilégiés.
- Il y a une constante **recherche de coopération**.

## Conclusion

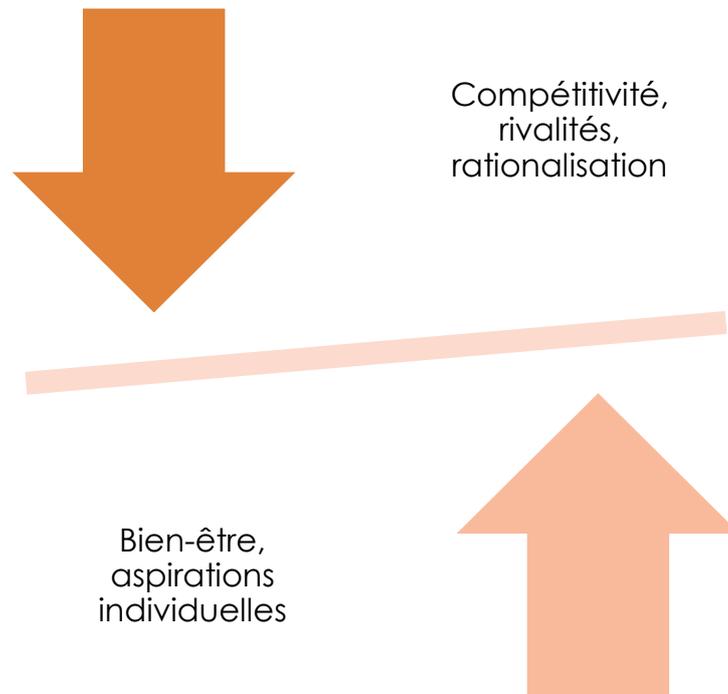


Figure 8. L'avenir du management des Hommes.

À la suite de nombreux désenchantements au sein des sociétés pour les employés (compétition, rivalité, rationalisation, etc.) certaines organisations essayent de réenchanter, d'introduire du merveilleux dans le quotidien des salariés (comme Google par exemple).

De **nouvelles notions apparaissent pour mieux manager les Hommes en situation de travail et améliorer l'efficacité professionnelle** : le bien-être au travail, la conciliation des aspirations individuelles.

En ce sens, Google propose à ses employés de faire ce qui les passionne avec peu de structure et seulement des petites équipes qui se gèrent (autonomie).

# Références

## 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 1. La théorie socio-économique des organisations .....	2
Figure 2. L'écart observé entre le fonctionnement réel et le fonctionnement attendu .....	3
Figure 3. Structures et comportements d'une organisation .....	3
Figure 4. Dysfonctionnements et coûts de performance .....	4
Figure 5. L'approche qualifiante de l'organisation .....	4
Figure 6. Le modèle de la compétence.....	5
Figure 7. L'organisation qualifiante .....	6
Figure 8. L'avenir du management des Hommes. ....	7