

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO-ÉDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

83

VIII. Méthodologie organisationnelle : les modes de décision et de coordination

A. Analyse d'un cas : Le rôle déterminant d'un outil de gestion dans un changement organisationnel (10 études de cas – le cas de la mise en oeuvre d'une réforme dans un lycée public).

1. Présentation du cas.

Ce chapitre présente un cas de mise en oeuvre de la réforme des lycées dans un établissement au sein duquel le personnel, fortement syndiqué et hostile à la réforme, est influent. Il permet de comprendre à travers un exemple, comment les outils de gestion – ici, un emploi du temps – contribuent à la transformation des organisations. Il montre en particulier que l'outil joue un rôle de prototype du fonctionnement de l'organisation à venir. En formalisant le produit des négociations des acteurs dans un agencement organisationnel précis, l'outil de gestion donne à voir les effets des exigences des uns et des autres sur la situation future. En révélant les conséquences collectives des décisions âprement négociées, l'outil de gestion conduit les acteurs à s'interroger quant à la pertinence de leur intransigeance qui pèse finalement sur l'organisation et les élèves. Cet effet de miroir permet le desserrement des contraintes difficiles à satisfaire et, finalement, la mise en oeuvre de la réforme.

Dans un premier temps, nous décrivons la mise en oeuvre de la réforme des enseignements, imposée par l'Éducation nationale, dans un lycée dans lequel les enseignants, très syndiqués, militent

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO -
EDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

Question 1 : Dans ce cas présenté, peux-tu décrire les logiques institutionnelles et les logiques d'acteurs par une approche classique des organisations ?

Question 2 : Dans ce cas présenté, peux-tu décrire les logiques institutionnelles et les logiques d'acteurs par une Approche Stratégiques des organisations ?

Question 3 : Dans ce cas présenté, peux-tu décrire les changements dans l'organisation ?

Question 4 : Dans le cas présenté, réalise un SWOT.

Question 5 : Peux-tu compléter le tableau suivant

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO-ÉDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

100

B. Partie Théorique -

1. Introduction

3 comportements types :

- La coopération
- La planification
- Le contrôle

L'objectif est la gestion rationnelle de l'organisation.

2. La coopération vs l'opportunisme.

a) La coopération

Dans un système basé sur la coopération, les différents acteurs travaillent dans un esprit d'intérêt général de tous les acteurs. Cela suppose un certain degré de confiance et de compréhension. La coopération est antagoniste à la concurrence.

Il existe plusieurs formes de coopération :

- 1/ La coopération par adhésion à un projet commun
- 2/ La coopération obtenue par le contrat
- 3/ La coopération par le contrôle
- 4/ La coopération par la contrainte

b) L'opportunisme

Théorie des coûts de transaction par Olivier Williamson

Elle permet de comprendre plusieurs phénomènes

Relation employeur-employé

Point de départ : La rationalité limitée

2^{ème} BAC Educ. Spec., I.P.F.C. Nivelles
<http://www.vincentpirenne.be>

M. Pirenne

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO-ÉDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

100

B. Partie Théorique -

1. Introduction

3 comportements types :

- La coopération
- La planification
- Le contrôle

L'objectif est la gestion rationnelle de l'organisation.

2. La coopération vs l'opportunisme.

a) La coopération

Dans un système basé sur la coopération, les différents acteurs travaillent dans un esprit d'intérêt général de tous les acteurs. Cela suppose un certain degré de confiance et de compréhension. La coopération est antagoniste à la concurrence.

Il existe plusieurs formes de coopération :

- 1/ La coopération par adhésion à un projet commun
- 2/ La coopération obtenue par le contrat
- 3/ La coopération par le contrôle
- 4/ La coopération par la contrainte

b) L'opportunisme

Théorie des coûts de transaction par Olivier Williamson

Elle permet de comprendre plusieurs phénomènes

Relation employeur-employé

Point de départ : La rationalité limitée

2^{ème} BAC Educ. Spec., I.P.F.C. Nivelles
<http://www.vincentpirenne.be>

Me Pirenne

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO -
EDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

Partie Théorique

Introduction

3 comportements types :

- La coopération
- La planification
- Le contrôle

L'objectif est la gestion rationnelle de l'organisation.

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO -
EDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

La coopération vs l'opportunisme.

La coopération

Il existe plusieurs formes de coopération :

- 1/ La coopération par adhésion à un projet commun
- 2/ La coopération obtenue par le contrat
- 3/ La coopération par le contrôle
- 4/ La coopération par la contrainte

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO-ÉDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

101

Williamson considère que les contrats sont incomplets par définition (impossibilité de définir toute les clauses possible)

Cela signifie qu'il y a une marge de manœuvre aux acteurs et favorise les comportements opportunistes. L'individu joue sur cette marge.

Tout être humain a tendance à avoir un comportement opportuniste.
Selon Williamson c'est le rôle de la hiérarchie de contrôler ces comportements.

3. La planification

Planifier, c'est choisir les lignes de conduite pour l'avenir de l'entreprise.

Objectif : Fixer un cap et réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour le réaliser

Toute entreprise établit une certaine planification, cependant, d'un cas à l'autre, l'échéance du plan et le degré d'implication peut varier.

a) Deux types de planification :

La planification globale

Grandes lignes de la stratégie d'entreprise, ce sont les décisions très générales engageant toute l'entreprise.

La planification fonctionnelle

Planification décliné selon les différents départements de l'organisation (exemple : nombre d'unités à produire par le département production)

La planification dans l'entreprise s'accompagne de la réflexion en termes de budget.
Démarche de la stratégie :

Fixer des objectifs généraux → Décliner selon les services/fonctions → Allouer des budgets
La planification nécessite une forme de contrôle.

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO -
EDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

L'opportunisme

Théorie des coûts de transaction par Olivier Williamson

Elle permet de comprendre plusieurs phénomènes

Relation employeur-employé

Point de départ : La rationalité limitée

- contrats sont incomplets par définition
- marge de manœuvre aux acteurs
- Tout être humain a tendance à avoir un comportement opportuniste.

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO -
EDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

La planification

Planifier, c'est choisir les lignes de conduite pour l'avenir de l'entreprise.

Deux types de planification :

- La planification globale
- La planification fonctionnelle

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO-ÉDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

102

4. Le contrôle

L'organisation est un ensemble d'individu effectuant des tâches spécifiques et devant servir le projet et les objectifs de l'organisation.

Le contrôle permet de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints.

- Le principe du contrôle
- Fixer les objectifs
- Autonomie de l'individu

Calcul d'écart entre ce qui a été réalisé et l'objectif fixé 3 grands types de contrôle :

a) 1/ Contrôle administratif

Règle, procédure formelle, destinée à contraindre l'individu et à contrôler son comportement. L'individu a une tâche simple et limitée. Forme facile à appliquer.

b) 2/ Contrôle sociale

Liée à l'existence d'éléments sociaux et culturels dans l'organisation. C'est le contrôle qu'exerce le groupe sur l'individu.

c) 3/ L'autocontrôle

L'individu contrôle lui-même son travail.

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO -
EDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

Le contrôle

Le contrôle permet de s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints.

- Le principe du contrôle
- Fixer les objectifs
- Autonomie de l'individu

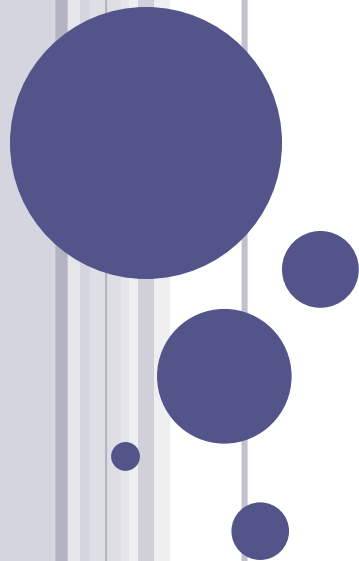
3 grands types de contrôle :

- 1/ Contrôle administratif
- 2/ Contrôle sociale
- 3/ L'autocontrôle

COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO -
EDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

Comment contrôler concrètement le comportement des individus ?



COURS DE MÉTHODOLOGIE ORGANISATIONNELLE

2^{ÈME} BACHELIER EN ÉDUCATION SPÉCIALISÉE EN ACCOMPAGNEMENT PSYCHO -
EDUCATIF : APPROCHE METHODOLOGIQUE 2

Annexes.

