

**UNIVERSITE DJILALI LIABBES - SIDI BEL ABBES**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et de Gestion**

# **THÉORIES ÉCONOMIQUES DES ORGANISATIONS**

**Cours destinés aux étudiants en première année Master  
Option : Management.**

**Préparés par :Dr. Amal HAMHAMI Ep. MERAD**

**Année universitaire : 2019 / 2020**

**Dr. Amal HAMHAMI Ep. MERAD**

# **THÉORIES ÉCONOMIQUES**

## **DES ORGANISATIONS**

**Cours destinés aux étudiants en première année Master**

**Option : Management.**

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	3
COURS N° 1 : SYNTHÈSE DES THÉORIES DES ORGANISATIONS.....	4
COURS N°2 : ÉCOLE CLASSIQUE.....	7
COURS N°3 : ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES ET COURANT PSYCHO-SOCIOLOGIQUE.....	16
COURS N°4 : THÉORIE DE LA DÉCISION ET THÉORIE BEHAVIORISTE / COMPORTEMENTALE.....	25
COURS N°5 : ÉCOLE NÉOCLASSIQUE.....	28
COURS N°6 : THÉORIE DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE.....	31
COURS N°7 : THÉORIE SYSTÉMIQUE.....	35
COURS N° 8 : ANALYSE STRATÉGIQUE ET COURANT CULTURALISTE.....	37
COURS N° 9 : THÉORIE DES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES.....	39
COURS N° 10 : LES THÉORIES DU CONTRÔLE EXTERNE.....	43
COURS N° 11 : LES THÉORIES NÉO-INSTITUTIONNELLES.....	45
COURS N° 12 : LES APPROCHES CONTRACTUELLES.....	48
COURS N° 13 : LES APPROCHES COGNITIVES.....	60
COURS N° 14 : LES APPROCHES PAR LES COMPÉTENCES.....	69
COURS N° 15 : COURANT CRITIQUE ET POSTMODERNISTE.....	74
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE.....	77

## TABLES DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>COURS N° 1: INTRODUCTION A L'ORGANISATION ET AUX THEORIES DES ORGANISATIONS.....</b>	<b>6</b>
I. Définition et objectifs de l'organisation.....	6
II. La structure de l'organisation.....	15
III. Pouvoir, autorité et communication formelle.....	18
IV. Introduction aux théories des organisations.....	21
<b>COURS N°2 : ÉCOLE CLASSIQUE.....</b>	<b>24</b>
I. Le Taylorisme et le management scientifique (Frederick Winslow Taylor).....	25
II. Le courant administratif de Fayol (Henri Fayol).....	27
III. La bureaucratie Weberienne (Max Weber).....	30
IV. Etude critique de l'école classique.....	32
<b>COURS N°3 : ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES ET COURANT PSYCHO-SOCIOLOGIQUE.....</b>	<b>33</b>
I. E. Mayo : Relations sociales au sein du groupe.....	34
II. Maslow et la hiérarchie des besoins.....	35
III. La théorie des facteurs de satisfaction de Herzberg.....	36
IV. Douglas MC GREGOR : la théorie X Y.....	36
V. Kurt Lewin : la dynamique de groupe et le commandement.....	38
VI. Rensis Likert : le management participatif.....	38
VII. Chris Argyris : l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation.....	39
VIII. La socioanalyse des organisations.....	40
IX. La théorie actionniste des organisations.....	40
X. Etude critique de l'école des relations humaines.....	41
<b>COURS N°4 : THÉORIE DE LA DÉCISION ET THÉORIE BEHAVIORISTE (COMPORTEMENTALE).....</b>	<b>42</b>
I. La théorie de la décision 1947 (Herbert Alexander Simon).....	43
II. Théorie Behavioriste (Comportementale) 1963 (Cyert et March).....	43

<b>COURS N°5 : ÉCOLE NÉOCLASSIQUE.....</b>	<b>45</b>
I.    Alfred Sloan : Structure divisionnelle (Décentralisation coordonnée)...	46
II.   Peter Drucker : Direction par objectifs (DPO).....	46
III.  Octave Gélinier : Politique générale de l'entreprise (Direction participative par objectifs (DPPO)).....	47
<b>COURS N°6 : THÉORIE DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE.....</b>	<b>48</b>
I.    Les variables internes.....	48
II.   Les variables externes.....	50
<b>COURS N°7 : THÉORIE SYSTÉMIQUE.....</b>	<b>52</b>
I.    Théorie de l'organisation comme système ouvert.....	52
II.   Ecole socio-technique.....	53
<b>COURS N° 8 : ANALYSE STRATÉGIQUE ET COURANT CULTURALISTE.....</b>	<b>54</b>
I.    Analyse stratégique des organisations.....	54
II.   Courant culturaliste.....	55
<b>COURS N° 9 : THÉORIE DES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES.....</b>	<b>56</b>
I.    L'approche de MINTZBERG : Représentation structurelle de l'organisation.....	56
II.   Les modes de coordination.....	58
III.  Des structures multiples.....	58
<b>COURS N° 10 : LES THÉORIES NÉO-INSTITUTIONNELLES.....</b>	<b>60</b>
I.    L'approche économique des théories néo-institutionnelles.....	61
II.   L'approche sociologique des théories néo-institutionnelles.....	62
<b>COURS N° 11 : LES THÉORIES CONTRACTUELLE.....</b>	<b>63</b>
I.    Théorie des nœuds de contrats (COASE).....	63
II.   Théorie des coûts de transactions (WILLIAMSON).....	65
III.  Théorie des contrats incomplets.....	67
IV.   Théorie des droits de propriété.....	68
V.    Théorie de l'agence ou théorie des incitations.....	69

<b>COURS N° 12 : LES APPROCHES COGNITIVES.....</b>	<b>74</b>
I.    Théorie des conventions.....	74
II.   Théorie des parties prenantes.....	75
III.  Théorie de la gouvernance.....	79
IV.  Théorie de la régulation.....	80
V.    Théorie de la traduction.....	81
VI.  Les logiques d’action de Ph. Bernoux.....	82
<b>COURS N° 13 : LES APPROCHES DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES.....</b>	<b>83</b>
I.    Théorie de la croissance de Penrose.....	84
II.   Théorie du Management par les Ressources « Resource Based View ».....	90
III.  Théorie des compétences centrales.....	92
IV.  Théorie des capacités dynamiques.....	94
V.    Théorie évolutionniste.....	96
VI.  Théories de la connaissance.....	97
<b>COURS N° 14 : COURANT CRITIQUE ET POSTMODERNISTE.....</b>	<b>104</b>
I.    Courant critique.....	104
II.   Théories post-modernistes.....	104
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>107</b>

## INTRODUCTION

Les organisations suscitent l'intérêt de nombreux théoriciens appartenant à des disciplines différentes. Il existe des relations de différente nature entre écoles ou courants en théorie des organisations. Ces courants se chevauchent dans le temps, s'opposent, se complètent, appartiennent parfois à une même famille d'idées ou de représentations de l'organisation. Certaines écoles paraissent en opposition plus ou moins tranchée. Tel ou tel courant peut aussi correspondre à l'approfondissement ou au prolongement d'un autre qui l'a précédé.

La théorie de la firme qui se développe à partir des années 1970 se pose essentiellement une question : qu'est-ce qu'une firme ? Cette question, qui semble pourtant d'une grande simplicité, n'est pas encore complètement résolue aujourd'hui, tant du point de vue théorique qu'empirique.

Du point de vue théorique, le problème vient du manque d'unité dans les approches théoriques de la firme, et donc de la pluralité des réponses apportées à cette question. Certaines approches vont davantage répondre à la question de la nature et des frontières de la firme afin de savoir quand une transaction doit se dérouler dans une entreprise ou sur le marché (analyses de R. Coase ou O. Williamson par exemple). D'autres approches s'intéressent à la structure interne de la firme : comment une entreprise est-elle organisée ? Quels en sont les modes d'incitation et de contrôle (théorie de l'agence) ?

D'un point de vue empirique, le problème est celui de l'observation de formes très diverses d'organisation (firmes, marché mais aussi sous-traitance, réseau de franchise...) et de la concordance entre ces observations et les enseignements théoriques.

Ces cours apporteront aux étudiants en MASTER I Management un inventaire des principales écoles ou courants en théorie des organisations tout en respectant l'articulation et la succession de ces écoles ou courants.

## **COURS N° 1 : INTRODUCTION À L'ORGANISATION ET AUX THEORIES DES ORGANISATIONS**

### **I. Définition et objectifs de l'organisation :**

#### **1. Définition des concepts :**

En sciences de gestion, trois sens peuvent être attribués au mot organisation :

Sens 1 : l'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système.

Sens 2 : l'organisation est le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en termes de structures et de culture.

Sens 3 : l'organisation est une institution sociale en tant que système organisé (Plane Jean Michel, 2003).

- L'organisation et l'entreprise : L'organisation est définie comme étant une unité sociale organisée pour atteindre un certains objectifs. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité. Cette définition s'applique aux administrations, clubs, associations, partis politiques, entreprises ...

Donc toutes les entreprises sont des organisations mais pas l'inverse.

- L'entreprise et l'établissement : Un établissement peut être une usine, une agence commerciale, un laboratoire, un entrepôt, etc. ... qui ne constituent pas à eux seuls des entreprises mais de simple unité technique. L'entreprise regroupe ces établissements.

- L'entreprise et les administrations : L'entreprise réalise une production marchande, les administrations publiques (ministères, collectivités locales) et les administrations privées (association, syndicats) produisent des services non marchands.

- Définition de L'entreprise : « l'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente » ( Bressy et Konkuyt ,2000).

Dans l'histoire économique, on trouve de nombreuses définition de l'entreprise, il est important de réaliser que chaque définition est marquée par son époque : elle dépend à la fois des formes d'organisation du travail et de la production qu'une époque s'est donnée et des analyses théoriques que les hommes ont fait de l'activité économique de cette époque. Parmi les plusieurs approches de l'entreprise on choisira celle qui montre l'évolution de la notion



d'entreprise qui est passée d'une entreprise « boîte noire » à une entreprise système (Livian et Yve Frederic, 2001).

**2. Caractéristiques :** L'entreprise est à la fois :

- Une organisation technique : elle produit des biens et services à partir d'une combinaison de moyens (capital sous différentes formes, compétences) ;
- Une organisation économique : la création et la répartition de la valeur est une finalité centrale de l'entreprise ;
- Une organisation sociale : une cellule sociale et humaine, l'entreprise est composée de 3 acteurs principaux : Apporteurs de capitaux, Dirigeants, Salariés.

Ces trois acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes.

- Un centre de décision relativement autonome : calcul économique, gestion et décisions (Daft,1986).

**3. Les partenaires de l'entreprise :**

Pour fonctionner et atteindre ses objectifs, l'entreprise entretient des relations avec plusieurs parties qui elles aussi s'intéressent au fonctionnement de l'entreprise et à son efficacité.

- Clients : le marché de l'entreprise dépend des ventes qu'elle réalise donc des achats de ses clients (ménages, administrations, autres entreprises, banques...). Le client est qualifié de pilier de l'affaire dans la mesure où il est le seul à donner du travail à l'entreprise. Ainsi, le seul but de l'entreprise est de satisfaire les besoins du client et à travers lui les besoins de la société toute entière.
- Les autres entreprises : peuvent être fournisseurs dont le prix d'achats des matières premières, prix d'énergie fournie, installations, services, conditionne le prix de vente des produits de l'entreprise, ou bien concurrents que l'entreprise prend en compte (prix appliqués par les concurrents, caractéristiques de leurs produits).
- Les salariés (syndicats) : la charge salariale représente un élément important du prix de revient du produit de l'entreprise mais aussi la qualité du travail et la productivité de ses salariés. Les salariés et leurs syndicats suivent de près le développement de l'entreprise et les décisions prises par cette dernière. L'entreprise doit concilier exigences des salariés et coût qui permet d'être compétitive.
- Banques et institutions de crédit : l'entreprise obtient des crédits auprès des banques et verse des intérêts qui représentent un élément de coût.

- Administrations : Etat et les collectivités locales qui lui réclament des impôts et des taxes ainsi que les organismes sociaux à qui elle doit verser des cotisations sociales. Mais elle s'adresse à ces administrations pour obtenir des aides ou utiliser des biens et services collectifs que ces administrations créent et entretiennent.
- Autres acteurs : investisseurs, public, associations (protection de l'environnement, associations culturelles ...) (Scott W.R, 1992).

#### **4. Evolution de la notion d'entreprise :**

##### **a) L'entreprise « boîte noire » :**

Les théoriciens de l'entreprise capitaliste (XIX<sup>ème</sup> siècle) n'ont pas pris en compte immédiatement l'élément humain dans l'organisation de l'entreprise. La théorie économique néoclassique considère la firme comme une « boîte noire » c'est un acteur dont les objectifs (maximisation du profit) et les contraintes (capacités technologiques) sont des données. Il n'y a pas d'analyse à l'intérieur de l'entreprise.

C'est-à-dire le patron se soucie uniquement du résultat de fin d'exercice. Il cherche à réaliser des bénéfices. Dans ce cas il se concentrera sur :

- Le prix de vente unitaire ;
- Le prix de revient unitaire ;
- Les quantités vendues.

Avec le temps cette concentration sur le résultat en négligeant le facteur humain a guidé des entreprises vers une crise qui les a orientées à considérer l'entreprise comme étant organisation (Bressy et Konkuyt,2000) .

##### **b) L'entreprise est une organisation :**

L'entreprise est une organisation mettant en œuvre différents moyens dans le but de produire et commercialiser des biens et services (Daft, 1986).

L'entreprise devient une réalité humaine parce qu'elle regroupe un ensemble d'individus disposant d'une autonomie de décision selon leur place dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle n'est plus une « boîte noire » mais une structure sociale, elle devient une organisation. Ce terme désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Il faut donc des structures, des procédures de communication et de contrôle pour coordonner les tâches et le travail des individus (Bressy et Konkuyt,2000) .

Pour les tenants de la théorie de l'agence (Jensen et Mekling, 1976), l'entreprise est une organisation et cette dernière est un « nœud de contrats » ces contrats visent à gérer les

conflits potentiels entre les acteurs et à canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous.

Finalement l'entreprise est une organisation capable de s'adapter à l'évolution de l'environnement en changeant les procédures. Donc l'entreprise est dynamique elle évolue en permanence elle détient un système ouvert (Livian et Yves Frederic, 2001).

(L'étude de l'entreprise comme étant système est l'approche systémique, elle sera présentée dans les cours qui suivent).

## **5. But et rôle de l'entreprise :**

L'entreprise est aussi une réalité sociétale qui influence la société. Sa contribution économique se manifeste sous forme de création d'emplois, de produits, de valeurs, de revenus, de ressources pour les collectivités publiques, d'innovation et de la diffusion du progrès technique.

Elle se manifeste également de façon sociale comme on l'expliquera plus loin.

Dans ce sens, l'entreprise joue deux rôles principaux : un rôle économique et un autre social.

### **a) But de l'entreprise :**

Le but de l'entreprise est la raison pour laquelle elle a été créée. Son objectif varie selon le type d'entreprise et le système social dans lequel elle exerce son activité. Un but est un objectif à atteindre dans l'accomplissement d'une activité donnée. Il exprime le résultat qu'un individu ou une entité doit s'efforcer d'obtenir dans la réalisation des opérations qu'ils ont pour mission d'effectuer ou de diriger.

- La finalité : pourquoi l'organisation existe ?
- La mission : les besoins satisfaits par l'entreprise pour remplir sa finalité
- L'objectif : but mesurable quantitatif ou qualitatif.

- Les finalités des organisations sont différentes :

La finalité c'est l'ensemble des raisons d'être d'une organisation, implicites ou explicites vis-à-vis des différents partenaires (salariés, investisseurs, clients, Etat...). Ces finalités peuvent être différentes d'une organisation à l'autre de types différents et même dans des organisations du même type.

- Réaliser des profits, satisfaire le consommateur et pérennité pour les entreprises privées ;
- Satisfaire les usagers/clients et mettre en place les missions des services publics (Etat, collectivités locales et entreprises publiques).
- Partager un loisir entre les membres (Club).
- Exercer un rôle humanitaire (ONG ; association caritative).

- Promouvoir l'expression et la diffusion d'idées politiques, culturelles ou religieuses (parti politique, association culturelle).
- Le profit n'est pas le seul objectif des firmes : Malgré l'importance de la notion du profit-elle représente le moyen principal pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise - il ne peut être considéré comme seul et premier objectif des firmes.
- La définition des objectifs de la firme est un domaine de l'économie qui a souvent fait l'objet de débats. Plusieurs critiques ont été apportées à l'hypothèse de maximisation des profits. La simplification que représente la recherche de maximisation des profits a été fortement remise en cause parce qu'elle ne décrit pas exactement ce qui se passe ou parce qu'elle ne serait pas pratiquement réalisable (Bressy et Konkuyt,2000).

**b) Le rôle économique de l'entreprise :**

Ce rôle est crible :

- a- Un rôle de production de bien et de services ; l'entreprise doit exploiter au mieux les différents facteurs de production par rapport à un niveau de production donnée et pour un moindre coût.
- b- Un rôle d'innovation et cela pour lutter contre la concurrence. L'entreprise doit constamment améliorer ses méthodes de production et chercher à découvrir de nouveaux biens et services. Elle est le moteur essentiel du progrès technique.
- c- L'entreprise joue un rôle de créateur de richesse
- d- Un rôle de répartition : elle met en évidence les liens de l'entreprise avec les autres agents économiques. Pour bien comprendre ce lien on aura recours à définir la notion de la valeur ajoutée :
  - Lorsque l'entreprise vend la production, elle réalise la valeur qu'elle a créée par son activité en transformant différents produits semi-finis (La valeur ajoutée de la production – valeurs des consommations intermédiaires).
  - La valeur ajoutée dans une entreprise commerciale est la différence entre la marge commerciale et les consommations intermédiaires.
  - La marge commerciale est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le coût d'achat des marchandises vendues (Bressy et Konkuyt,2000).

**c). Le rôle social de l'entreprise :**

L'entreprise assure un rôle social crucial :

- a- L'entreprise est une source du progrès technique qui conditionne la vie des êtres humains. Elle s'investie également dans des missions de lutte contre l'exclusion et participe à des campagnes d'intérêt national (financement d'associations, construction d'écoles, aides aux

familles et catégories nécessiteuses, forages de puits et ouvertures de pistes dans des régions isolées).

b- L'entreprise joue un rôle important dans l'éducation. Il faut savoir que l'individu passe un temps considérable de sa vie au travail. De ce fait, il reçoit de l'entreprise qui l'emploie l'éducation par la formation professionnelle et les promotions. Mais aussi l'accueil de stagiaires, visites d'écoliers et parrainage.

c- Les activités de sponsoring des clubs sportifs, activités scientifiques, organisation des festivals, célébrations et autres activités sociales, aide aux associations ...etc.

Quant aux consommateurs ils adoptent de bonnes habitudes à travers la publicité. Par exemple la publicité et la promotion des produits comme les dentifrices renforcent l'hygiène chez les consommateurs (Bressy et Konkuyt,2000).

## **6. Les typologies des organisations :**

Quel que soit son rôle, une organisation peut avoir plusieurs types. La diversité des organisations est expliquée sous deux angles, la pluralité des représentations et les typologies des organisations :

### **- La pluralité des perspectives :**

Différentes perspectives s'offrent, en termes d'organisation, illustrées par différentes écoles de pensée en management. On peut regrouper ces multiples représentations sous trois angles :

- On privilégie une dimension de l'organisation : On va par exemple se focaliser sur les activités de production ; les interdépendances et les contraintes techniques auxquelles l'entreprise est confrontée pour réaliser ces activités s'expriment par une infrastructure de solutions techniques ; cette infrastructure conditionne l'organisation adoptée et la configuration des tâches de chacun c'est-à-dire la division technique du travail.

- On se focalise sur les relations d'échange entre les participants ; l'architecture des relations sociales est alors mise en évidence, la coordination des activités permet l'intégration de l'organisation par des systèmes formels de contrôle et des liaisons informelles entre participants.

- Lorsque l'on se focalise sur la superstructure des valeurs partagées par les membres de l'organisation c'est la dimension symbolique de l'organisation qui est privilégiée, sa culture (Scott W.R, 1992).

A ce jour on dispose de multiples essais typologiques. Les typologies les plus marquantes privilégient les relations de l'organisation avec son environnement ou bien les relations sociales internes à l'organisation. Quelques typologies croisent ces deux aspects :

**A. Les typologies centrées sur les relations de l'organisation à son environnement :**

On s'intéresse dans ce cas à ce que les organisations apportent à l'environnement dans lequel elles s'insèrent. On peut alors concevoir deux façons différentes de procéder :

- retenir la nature des outputs comme dimension
- retenir la nature des bénéficiaires principaux de ces outputs.

Quatre types d'organisation peuvent être définis par le croisement de ces deux dimensions :

**1. Les associations de bénéfice mutuel :** les bénéficiaires principaux sont les membres de l'organisation eux-mêmes ; cette catégorie regroupe les organisations dont la propriété est bien spécifiée et qui profitent à leurs membres ; c'est le cas des clubs, des associations de bénévoles, des ordres religieux, des associations professionnelles. Le principal problème que rencontre ce type d'organisation est la pérennisation du contrôle des activités par les principaux bénéficiaires; il arrive souvent qu'ils soient écartés du contrôle de l'organisation au bénéfice de quelques-uns seulement ; cela arrive lorsque se développe l'apathie des membres de l'organisation ou la volonté de la rendre plus efficiente.

**2. Les entreprises commerciales :** les bénéficiaires principaux sont leurs propriétaires qui tirent avantage du profit réalisé. Il faut néanmoins, pour que la pérennité de l'entreprise soit assurée, veiller à composer avec d'autres participants : les salariés et les clients notamment.

**3. Les organisations de service :** les principaux bénéficiaires sont les « clients » de l'organisation qui n'en sont ni propriétaires ni gestionnaires ; ce sont ses organisations comme les hôpitaux, les écoles et les prisons ; dans la mesure où les intérêts véritables des bénéficiaires peuvent ne pas coïncider avec leurs désirs immédiats, ou que les moyens requis pour les satisfaire peuvent s'avérer peu plaisants, les relations entre les bénéficiaires et les gestionnaires de l'organisation peuvent être conflictuelles.

**4. Les organisations d'intérêt public :** le principal bénéficiaire est le public en général et les avantages sont extrinsèques ; il s'agit d'organisation comme les services de lutte contre les incendies, l'armée, la police ; le problème que pose ce type d'organisation réside dans l'élaboration de mécanismes démocratiques permettant au public d'exercer une forme de contrôle sur l'activité de l'organisation.

**B. Les typologies centrées sur les relations sociales internes :**

Deux typologies centrées sur les relations internes sont largement reconnues dans la littérature: celle fondée sur le mode d'engagement et de soumission des membres de

l'organisation et celle fondée sur la nature du système d'incitations de l'organisation (Plane jean Michel, 2003).

Dans cette typologie le pouvoir est considéré de façon multidimensionnelle en considérant deux catégories de coalitions interne et externe (Mintzberg, 1986).

Les organisations sont ici vues comme des coalitions dans lesquelles les détenteurs d'influence cherchent à contrôler les décisions et les actions entreprises. L'auteur distingue deux coalitions externe et interne.

La coalition externe (CE) comprend les propriétaires, les associés qui traitent avec l'organisation (par exemple les clients, fournisseurs et concurrents pour une entreprise), les associations représentant les salariés, les publics c'est-à-dire les groupes représentant les intérêts généraux (pouvoirs publics, mouvements écologiques, collectivités territoriales...). Elle peut prendre trois formes : dominée (contrôlée par un détenteur d'influence), divisée (les détenteurs d'influence sont rivaux), passive (le contrôle est dispersé sur un grand nombre de détenteurs d'influence).

La coalition interne (CI) se compose de la direction générale, des cadres hiérarchiques, des opérateurs qui prennent en charge le travail nécessaire pour mener les activités de l'organisation, les membres de la technostructure (les concepteurs et exploitants des systèmes formels de gestion), les fonctionnels qui fournissent un support indirect aux opérateurs. Elle peut prendre quatre formes : personnalisée (le pouvoir de la DG domine), bureaucratique (autorité maintenue par la normalisation des processus de travail), idéologique (le système de valeurs et de croyances cimenter principalement l'organisation), professionnelle (le pouvoir est détenu par ceux qui ont les connaissances techniques nécessaires pour assurer le succès de l'organisation), politisée (le pouvoir n'est pas lié aux sources légitimes précédentes mais à la politique elle-même).

La combinaison de ces différentes formes de coalitions donne douze configurations potentielles possibles mais seulement six d'entre elles sont plus probables (Nous expliquerons davantage ces configurations dans les cours qui suivent).

1. Instrument (CE : dominée, CI : bureaucratique) : l'organisation est au service d'un seul détenteur d'influence externe.
2. Système clos (CE : passive, CI : bureaucratique) : grandes organisations âgées évoluant dans un environnement stable.
3. Autocratie (CE : passive, CI : personnalisée) : organisation de petite taille et ou dirigée par le fondateur.

4. Missionnaire (CE : passive, CI : idéologique) : souvent le produit d'une direction charismatique
5. Méritocratie (CE : passive, CI : professionnelle) : organisations accomplissant un travail complexe nécessitant une variété de compétences de haut niveau détenues par des experts.
6. Arène politique (CE : divisée, CI : politisée) : organisations se caractérisant par de nombreux conflits, souvent elles sont une manifestation de la transition d'une forme à une autre (Mintzberg, 1982).

A partir de ces différentes approches de l'organisation on constate que ses définitions sont nombreuses et différentes ; elles reflètent les angles de vue adoptés par leurs auteurs et sont toutes à la fois riches et insuffisantes. On peut toutefois dégager quelques éléments constituant le cœur de ce qu'on pourrait appeler "le phénomène organisationnel".

1-L'organisation est un espace où existe une certaine division du travail : il ne s'agit pas d'une foule indifférenciée; des activités sont menées, des rôles attribués, même si les formes de cette division sont diverses et sont plus ou moins précises.

2-L'organisation est un espace de coordination collective. Il y a une organisation parce qu'il faut aller au-delà de l'effort individuel.

3-Division du travail et coordination sont nécessaires pour mener une certaine action. On a souvent présenté l'organisation comme étant une action finalisée.

4-Cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangements variés

5-Cette action suppose la création de règles de natures diverses et le contrôle formel ou non de leur application

6-les éléments ci-dessus existent pendant une certaine durée. Répartition des tâches et coordination stabilisent l'action finalisée à un moment donné

Une vision plus récente insiste aussi beaucoup sur le fait que l'organisation, pour être un lieu d'action, est aussi porteuse d'un ensemble de représentations, de connaissances accumulées. Elle comporte des dispositifs cognitifs collectifs qui supportent l'action de ses membres et lui permettent d'apprendre en permanence. C'est le phénomène de l'apprentissage organisationnel (Plane Jean Michel, 2003).



## **II. La structure de l'organisation :**

### **A. Définition et composantes d'une structure :**

#### **1. Définition :**

Selon Mintzberg (1986), la structure est la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Toute structure résulte de deux mouvements, un mouvement de division du travail et un mouvement de coordination.

#### **2. Les composantes d'une structure et sa représentation :**

L'organigramme de structure : c'est une représentation schématique d'une structure d'organisation. Il fait apparaître les organes entre lesquels sont répartis les diverses tâches et les relations entre ses organes.

L'organigramme est un outil d'analyse ; il peut faire apparaître des insuffisances ou des anomalies dans une structure. L'organigramme fait apparaître aussi le nombre d'effectif dans chaque service (Plane Jean Michel, 2003).

### **B. Les structures des entreprises :**

Une structure est l'agencement des divers services de l'entreprise les uns par rapport aux autres. Définir une structure suppose de :

- définir les services à constituer ;
- définir les attributions de chacun ;
- fixer les moyens qui sont affectés aux différents services ;
- préciser les relations entre les différents services (relation hiérarchique, fonctionnelle, de conseil et de prestations de service). Dans toutes les entreprises il y a des liaisons hiérarchiques qui sont prédominantes par rapport aux autres types de relations.

#### **1. La structure hiérarchique :**

##### **a - Caractéristiques principales :**

Toute entreprise qui se développe met en œuvre au départ une structure hiérarchique quasiment pure.

La structure hiérarchique est celle dans laquelle le principe de l'unité de commandement est respecté, c'est-à-dire qu'un salarié ne reçoit d'ordre que d'un seul responsable.

Ce principe conduit à l'établissement d'une hiérarchie, c'est-à-dire d'une série de délégation successive de l'autorité et de la responsabilité. Cette délégation successive de l'autorité définit les lignes hiérarchiques qui sont aussi des lignes de communication.

Les lignes hiérarchiques véhiculent des informations dans les deux sens. Les informations sont des règlements, directives, résultats.

Les inconvénients principaux de cette structure sont :

- des problèmes dans la remontée des informations,
- un circuit de communication lourd.

#### **b - Les critères d'élaboration d'une hiérarchie :**

Ce sont les critères sur la base desquels on va déléguer une autorité. La répartition peut se faire :

- par produit : division des établissements en département recevant une gamme de produit donné ;
- par fonctions : structure hiérarchie par grandes fonctions et non structure fonctionnelle ;
- par critère géographique : responsable par département, par région des unités de production ;
- par critère numérique : responsable d'un nombre donné de personnes ;
- par critère fonctionnel de compétence (ex : service de sécurité, de maintenance,...).

Ces critères peuvent être utilisés conjointement.

Ce qui va différencier les structures hiérarchiques, ce sont les critères utilisés pour répartir les responsabilités, c'est l'importance des délégations, c'est l'existence ou non d'organe non hiérarchique (ex. : organe de conseil...).

Il est possible d'avoir une hiérarchie assez complexe. A cette fin, il doit y avoir des suppressions de niveau hiérarchique.

#### **c - L'intérêt des structures hiérarchiques :**

Les avantages d'une structure hiérarchique sont :

- l'autorité et les responsabilités sont clairement définies, simple ;
- respect de l'unité de commandement qui facilite la coordination ;
- structure favorable à l'activité.

Les inconvénients d'une structure hiérarchique sont :

- les difficultés de remonté des informations (difficulté de communication, d'où l'idée d'inverser la pyramide afin de favoriser la remonté des informations) ;
- une centralisation excessive qui génère : un manque de souplesse, de réactivité, de motivation du personnel et de dynamisme car pas d'autonomie, et enfin un manque de spécialistes.

## **2. Les structures fonctionnelles :**

Ce type de structure a été préconisé par Taylor. D'après lui, les services de l'entreprise doivent être organisés selon des critères fonctionnels. L'essence de cette structure repose sur l'autorité fonctionnelle (pluralité des supérieurs...).

Les avantages liés à cette structure sont :

- la qualité des décisions et des actions menées par les différents organes.

Les risques liés à cette structure sont:

- contradiction dans les ordres ;
- certaines tâches peuvent ne pas être assurées ;
- chaque responsable dans son domaine de compétence est un spécialiste ;
- conflits entre ouvrier et supérieur hiérarchique ou entre ces derniers.

Ainsi, pour concilier les avantages et les inconvénients :

- le subordonné reçoit des directives d'un responsable unique pour l'ensemble de l'activité, mais seulement des aspects précis, limité. Il peut recevoir des ordres des spécialistes ;
- toutes les directives qui proviennent des services fonctionnels transitent par le supérieur hiérarchique unique ;
- en cas de conflit, c'est le supérieur hiérarchique qui tranche (structure hiérarchico fonctionnelle).

## **3. Les structures hiérarchiques avec état major :**

Elles essayent de réunir les avantages des deux structures précédentes en réduisant les inconvénients. On parle d'équipe en ligne ("staff on line").

Elles reposent sur les principes :

- de l'unité de commandement ;
- de la nécessité de recourir à des spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications.

Deux organes sont donc présents :

- organes hiérarchiques qui disposent seuls de l'autorité dans tous les domaines ;
- organes d'état major (petites équipes) placés auprès de certains organes hiérarchiques et qui ont une fonction de conseil, d'étude de préparation et de contrôle des décisions. Ils n'ont pas de pouvoir de décision et n'ont aucune autorité y compris dans leurs domaines.

L'avantage de cette structure est la relation entre les spécialistes et la hiérarchie.

#### **4. Les structures mixtes :**

Ce sont les plus fréquentes. Elles font appel à des compétences fonctionnelles et à des organes de conseil (coexistence de services hiérarchiques et de services fonctionnels). Pour certains établissements, s'y rajoute un service d'état major.

Parfois un même organe peut avoir une pluralité de rôle (hiérarchique, fonctionnel ou de conseil). Exemple : Une direction des ressources humaines peut être en position fonctionnelle vis à vis d'un service et être en position de conseil par rapport à un autre service...

#### **5. Les structures par projet :**

Ce sont des structures dans lesquelles des organes sont mis en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers. La structure par projet se superpose à la structure hiérarchique dans les entreprises innovatrices.

Lorsque le projet est réalisé, l'organe spécifique créé au départ disparaît et les activités créées sont prises en charge par la structure principale, traditionnelle de l'entreprise.

Il n'existe pas de structure par projet pur.

#### **6. Les structures matricielles :**

Elles réalisent la combinaison d'une structure par fonctions et d'une organisation par projet. Il y a une superposition de deux structures :

- structures par projet verticale qui est de nature temporaire ;
- structure par fonction horizontale, stable par tâches.

On trouve ce type de structure dans des entreprises qui ont des activités relativement complexes (cinéma, bâtiment, travaux publics, etc).

Dans les entreprises, il n'y a pas de structure purement hiérarchique, ou purement fonctionnelle, ou purement matricielle...(Plane Jean Michel, 2003).

### **III. Pouvoir, autorité et communication formelle :**

#### **1. Définitions :**

D'une manière très générale, on peut définir le pouvoir comme une capacité d'influence sur autrui. Le pouvoir suppose donc toujours l'existence d'une relation entre acteurs. Par contraste, l'autorité est un attribut: il s'agit d'un phénomène de croyance selon lequel une légitimité est accordée à celui ou celle qui en bénéficie ainsi qu'aux actions qu'il ou elle entreprend.

Les études de Hawthorne et de Barnard ont montré qu'il y avait, dans toute organisation, une vie informelle, outre l'organisation officielle, liée au besoin de maintenir une identité, à l'adhésion des membres de l'organisation à un ensemble plus vaste, etc.

Auparavant, l'informel était associé à l'ensemble des phénomènes qui n'avaient rien à voir avec la structure officielle de l'organisation; à présent, il s'agit d'une opposition factice : quand des relations de pouvoir sont légitimées, elles entrent dans un système d'autorité et deviennent par conséquent formelles ou officielles. Mais elles engendrent ou stimulent à leur tour des relations conflictuelles informelles. Les structures formelles ou informelles se répondent donc et s'articulent sans cesse l'une à l'autre, de manière éminemment dynamique.

(Plane Jean Michel, 2003).

## **2. Les flux de communication formelle :**

### **A. L'organigramme :**

L'organigramme est sans doute la première chose qu'on présente dans une firme comme moyen de mieux la connaître. Il n'est qu'une représentation du flux d'autorité qui permet de repérer la répartition officielle des fonctions, avec les liens de subordination et de travail: on observe ainsi qui est subordonné à qui et qui travaille avec qui, dans quel département. Il s'agit, la plupart du temps, d'une représentation trop fruste et simpliste pour obtenir une vision valable de la complexité organisationnelle.

### **B. Le flux de travail, les rôles et les statuts :**

Le flux de travail (work flow) est une autre manière d'aborder la structure formelle de l'organisation. Il s'agit de la séquence des travaux nécessaires pour qu'un input devienne un output.

Dans une aciérie, le flux de travail se présente de la manière suivante:

minerai —>acier—>laminé

Dans un hôpital, le flux de travail se présente de la manière suivante:

entrée du patient—>inscription—>consultation—>traitement éventuel  
—>paiement —>sortie

Dans une administration, le flux de travail est présenté par le circuit suivi par les dossiers traités. Il ne s'agit pas d'un flux hiérarchique. Il peut faire l'objet d'un contrôle par la hiérarchie mais peut également avoir lieu sans relation avec la hiérarchie et sans étapes hiérarchiques.

Ce flux de travail, qui coexiste avec le flux d'autorité, est très important à observer dans la mesure où il conditionne les relations quotidiennes dans la vie des organisations.

L'analyse du flux de travail comporte deux étapes :

- la description du travail à effectuer et de la manière de le faire (qui fait quoi, avec quel outil et à quel moment?);
- l'étude des réglementations en vigueur, particulièrement dans le cadre des structures bureaucratiques.

Le rôle est un modèle plus ou moins standardisé de comportement. Par exemple, au théâtre sont établis à l'avance des personnages, ayant telle position sociale et œuvrant dans tel contexte dramatique. Chacun de ceux-ci reçoit des rôles assignés, s'en saisit et les interprète. Dans toutes les organisations, le rôle vécu est donc la manière dont les acteurs interprètent les règles de comportement qui leur sont données. Chaque individu joue plusieurs rôles selon le contexte dans lequel il se trouve: familial, civique, professionnel, politique, etc.

Quant au statut, il ne s'agit pas d'une notion juridique. Dans la plupart des organisations, le statut juridique n'est d'ailleurs pas clairement établi, sauf peut-être dans les administrations publiques. Nous l'entendons comme, d'une part, l'ensemble des droits, privilèges et immunités dont jouit une personne ainsi que, d'autre part, l'ensemble des devoirs, restrictions, limitations et prohibitions qui gouvernent ses attitudes.

Dans une organisation, le statut est lié à la position hiérarchique et à la compétence et peut être plus ou moins formalisé.

### **3. L'importance de la communication informelle :**

Les expériences de Hawthorne ont permis de mettre en évidence l'importance des communications informelles entre membres d'une organisation, alors qu'elles ne sont pas prévues dans la structure officielle.

La tentation de nombreux responsables managériaux est de diminuer l'importance des communications informelles. Le développement des technologies de réseau permet aujourd'hui de formaliser de plus en plus les communications entre membres d'une organisation (messagerie électronique, etc.). Toutefois, il faut bien se rendre compte que la communication formelle ne représente qu'une part minime des échanges à l'intérieur d'une organisation, lesquels reflètent largement les jeux de pouvoir entre acteurs. Ceci explique l'échec ou le succès mitigé de nombreuses initiatives managériales cherchant à "officialiser" les communications informelles par le biais de cercles de qualité, de journaux d'entreprise, d'agendas électroniques, etc. (Livian et Yves Frederic, 2001).

**IV. Introduction aux théories des organisations :**

**1. Présentation générale des principales théories des organisations :**

ÉCOLE CLASSIQUE
ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES
COURANT PSYCHO-SOCIOLOGIQUE
- THÉORIE DE LA DÉCISION (HERBERT SIMON) - THÉORIE BEHAVIORISTE / COMPORTEMENTALE (CYERT ET MARCH)
ÉCOLE MATHÉMATIQUE
ÉCOLE NÉOCLASSIQUE
THÉORIE DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE
THÉORIE SYSTÉMIQUE
ANALYSE STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS
COURANT CULTURALISTE
THÉORIE DES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES (HENRY MINTZBERG) Prolongement de la théorie contingente
THÉORIES NÉO-INSTITUTIONNELLES  - LES APPROCHES CONTRACTUELLES : La firme est une alternative au marché - LES APPROCHES COGNITIVES : La firme est considérée comme un système cognitif collectif

- LES APPROCHES DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES : La firme est considérée comme un système de compétences (par exemple : les entreprises apprenantes).

COURANT CRITIQUE ET POST-MODERNISTE

**2. Les origines de l'émergence d'une théorie des organisations :**

Les facteurs qui ont conduit à l'émergence des théories des organisations sont :

- Un article fondateur : The nature of the firm (Coase 1937) : Pourquoi la firme existe-t-elle ?
- Les imperfections de marché : les coûts de transaction
- Différents développements théoriques dont la théorie des coûts de transaction (O.E. Williamson)
- Gouvernance comme ensemble des mécanismes de gestion des problèmes informationnels
- Le contrat comme mécanisme central de Coordination
- Le renouvellement des hypothèses comportementales :
  - L'apport de Simon : rationalité limitée et satisfaction
  - Un accès imparfait à l'information
  - Des capacités de traitement limitées
  - Des conséquences : asymétries informationnelles et risques d'opportunisme.

Alors que l'entreprise est un agent économique central, elle n'a occupé qu'une place marginale en sciences économiques jusque dans les années 1970 et la redécouverte de l'article de R. Coase de 1937.

Aujourd'hui encore, pour la théorie de l'équilibre général, pour les théories des marchés ou pour une partie de l'économie industrielle, l'entreprise est assimilée à une «boîte noire» ou un «point». En effet, la théorie économique néoclassique a pour objet l'étude des marchés et des mécanismes de prix. La firme ne joue pas un rôle central dans ce cadre-là, seules importent la quantité de ressources qui «entre» dans la firme, les inputs (capital, travail, matières premières...) et la quantité de biens qui en «sort», les outputs, directement vendus sur le marché (d'où le terme de «boîte noire» pour qualifier l'entreprise). Cette conception de la firme néoclassique repose sur des hypothèses fortes. (i) L'entreprise est assimilée à un agent économique individuel. Rien n'est dit sur le fonctionnement interne de l'entreprise et en particulier sur les conflits d'intérêt. (ii) Le comportement de l'entreprise est assimilé à celui de l'entrepreneur. Celui-ci, comme tout agent économique, a un comportement parfaitement



rationnel (il a une information parfaite et des capacités d'analyse infinies). L'objectif poursuivi est unique : la maximisation du profit.

C'est l'irréalisme de ces hypothèses qui va justifier la remise en cause de cette vision de la firme et le développement de conceptions alternatives de l'entreprise. Mais au final, on retiendra aussi que la firme néoclassique est avant tout un acteur des échanges sur les marchés et qu'elle n'a pas vocation à être elle-même sujet de l'analyse néoclassique.

Une première analyse majeure de l'entreprise est celle d'A. Berle et G. Means. Leur ouvrage de 1932 est le point de départ de ce que l'on a appelé la «révolution managériale». L'idée centrale de ces auteurs est de montrer que le développement de la grande société par actions, et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires, tend à entraîner la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise. Le pouvoir de décision appartient aux managers et la propriété aux actionnaires. Cette approche inspirera par la suite la théorie de l'agence dans sa représentation de l'entreprise.

La deuxième approche est l'approche dite «behavioriste» de Cyert et March. Leur ouvrage de 1963 présente l'entreprise comme une organisation complexe, constituée de groupes aux intérêts divers et caractérisée par des rapports simultanés de conflits et coopération. Les auteurs précisent que la firme est aussi le lieu d'apprentissages collectifs, thème qui sera repris par les approches évolutionnistes de la firme.

Enfin les analyses à la fois dynamiques et historiques, vont initier l'approche de R. Coase en présentant la firme comme une institution complexe, fondée sur un système de coordination administrative et hiérarchique.

## COURS N°2 : ÉCOLE CLASSIQUE

<b>ÉCOLE CLASSIQUE</b>	<p>Au tournant du 20e siècle, avec l'émergence de la société industrielle marquée par l'exode rural, on quitte progressivement le modèle fondé sur la tradition et la coutume, pour entrer dans un modèle rationaliste conforté par l'essor des sciences et des techniques.</p> <p>On abandonne le modèle de l'atelier pour celui de l'usine, qui doit trouver un nouveau mode d'organisation de sa production pour intégrer la mécanisation du travail, la gestion des effectifs, la concurrence et une demande croissante de produits standardisés.</p> <p>L'école classique des organisations, fondée sur un courant de pensée empirique se référant à la pratique de dirigeants d'entreprise et d'ingénieurs, se développe suivant deux axes : scientifique et organisationnel.</p> <p>L'entreprise est alors considérée comme une machine, dont les ouvriers sont l'un des rouages.</p> <p>Les principes de cette école sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la division du travail ;</li><li>- la spécialisation des tâches ;</li><li>- l'unicité de commandement ;</li><li>- la hiérarchisation des fonctions.</li></ul> <p>Les théories :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- FredericK Taylor : Organisation scientifique du travail (OST)</li><li>- Henry Ford : Travail à la chaîne</li><li>- Henri Fayol : Fonction administrative</li><li>- Max Weber : Organisation bureaucratique</li></ul>
------------------------	--

Parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent le français FAYOL et l'américain TAYLOR, et l'allemand WEBER. Tous trois sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'Ecole classique du management" et leurs idées ont été largement mises en pratique dans les entreprises. FAYOL s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative. TAYLOR s'est quant à lui, davantage penché sur l'organisation des ateliers de production; il a donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail". WEBER prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.

Or, on remarque que l'Ecole classique regroupe en son sein des courants de pensée aux préoccupations différentes mais marqués par une même approche de l'organisation, à savoir la recherche de la rationalité. (Rationalité productive : Taylor ; Rationalité administrative : Fayol ; Rationalité structurelle : WEBER) (Hatch et Cunliff, 2009).

### **I. Le Taylorisme et le management scientifique (Frederick Winslow Taylor) :**

F.W.Taylor (Etats-Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des membres fondateurs de la théorie des organisations. Son parcours personnel permet de comprendre l'origine de ses travaux et son cadre d'analyse. Issu d'une famille aisée, il doit renoncer à des études prestigieuses pour raisons de santé. Cela le conduit à commencer sa carrière comme simple ouvrier dans une entreprise métallurgique. Il va ensuite monter rapidement les échelons hiérarchiques de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur chef. Ce parcours le conduit à maîtriser les différents aspects du travail productifs et à développer une vision globale du travail en atelier.

Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. En effet, Taylor énonce l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façon intuitives mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit, l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches sont le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal du siècle » pour signifier l'inefficacité dans le travail.

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :

1. La division horizontale du travail (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.
2. La sélection scientifique (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.
3. La division verticale du travail : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.
4. La mise en place d'un système de contrôle très stricte qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

En partant de l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (le one best way : la meilleure façon de faire), on peut dire que la gestion scientifique du travail s'articule autour de quatre axes principaux :

1. L'implication des dirigeants dans le management qui ne peuvent ignorer les conditions de travail de leurs employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité. Les dirigeants ont également la responsabilité de s'assurer de l'utilisation de ces méthodes et de veiller à leur bonne application.
2. La rationalisation du travail qui doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'efficacité des méthodes empiriques. Il s'agit en particulier d'évaluer la durée nécessaire à l'exécution de chaque tâche grâce à une étude du contenu du travail, à l'analyse scientifique des mouvements et l'étude des temps d'exécutions.
3. La mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter et ceci dans le temps fixé.
4. L'instauration de salaires différentiels aux pièces (A pièce rate system) : c'est un système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièces fabriquées au-delà d'un seuil journalier prédéterminé.

C'est ainsi que l'application du principe de l'organisation scientifique du travail entraînera dans les entreprises, la création de bureaux des méthodes, chargés de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité du travail, par l'analyse des gestes des ouvriers, de leur fatigue et de leur temps de récupération et de définir les conditions optimales de réalisation d'une tâche.

L'application de ces méthodes de l'Organisations Scientifique de Travail (OST) constitue dans la pensée de Taylor un moyen non seulement pour augmenter les profits des entrepreneurs mais aussi une nouvelle approche pour résoudre le conflit entre « travail » et « capital ». D'après l'auteur, la discussion sur la question de la répartition des profits entre capital et travail doit céder la place à celle relative aux moyens permettant de d'augmenter ce profit pour que chacun puisse avoir davantage. L'OST est un moyen pour augmenter la productivité et par conséquent à la fois les salaires et les profits (Pouget Michel, 1998).

## **II. Le courant administratif de Fayol (Henri Fayol) :**

Henri Fayol (France ,1841-1925), contrairement à Taylor, centre son analyse sur le métier de dirigeant. Cela tient sans doute à son parcours. En effet, il a débuté à 19 ans comme ingénieur dans une société minière pour en devenir par la suite le directeur général, poste qu'il occupe pendant trente ans. Son ouvrage Administration industrielle et générale est le fruit de son expérience professionnelle et élabore des principes et des règles de management qui sont avant tout des conseils pratiques.

Les travaux de H. Fayol ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leurs résultats. Si l'analyse taylorienne a comme point de départ l'atelier donc des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management. De plus, contrairement à la démarche de Taylor qui consiste à collecter systématiquement des données et à effectuer des expériences quantitatives, Fayol se contente d'utiliser son expérience personnelle de directeur général d'une grande société minière pour élaborer des principes et des règles de management, qui sont avant tout des conseils pratiques aux directeurs d'entreprises.

Fayol estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation
2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges
3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux
4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes
5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.
6. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management ».

Pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de

s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

1. La division de travail : elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs, elle permet aussi le développement des compétences et l'amélioration du rendement. Selon Fayol « l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement ».
2. L'autorité et la responsabilité : En distinguant autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.
3. La discipline : Le management a un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. H. Fayol insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.
4. L'unité de commandement : Ce principe, hérité de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur. Selon H. Fayol l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.
5. L'unité de direction : Il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour d'un même but. L'unicité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre cohérentes les actions.
6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise doit prévaloir contre l'intérêt des individus et des groupes, la fermeté et le bon exemple des dirigeants est un moyen que l'on peut utiliser à cet effet.
7. Rémunération du personnel : Chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.
8. La centralisation : les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction
9. La hiérarchie : elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeant de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.

10. L'ordre : Il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.

11. L'équité : elle est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir.

12. La stabilité du personnel : La stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. La stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.

13. L'initiative : l'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.

14. L'union du personnel : il fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes (Fayol, 1919).

L'organisation administrative du travail proposée par Fayol constitue une tentative de définir les contours de la fonction de direction générale à une époque où il n'y a pas encore d'encadrement organisé, d'Ecoles de gestion, voire de sciences de la gestion. Il y a des ingénieurs et des comptables, mais entre les propriétaires dirigeants et ceux qui font le travail dans les mines et les manufactures, il n'y a personne pour coordonner, contrôler et prévoir. Or, plus la taille des entreprises augmente plus il est nécessaire d'avoir des personnes dont le travail consiste à organiser celui des autres et à veiller à la bonne marche de l'entreprise dans son ensemble. Ces travaux ont contribué à légitimer l'apparition d'un nouveau métier, celui du dirigeant (Livian et Yves Frederic, 2001).

### **III. La bureaucratie Weberienne (Max Weber) :**

Max Weber (Allemagne ; 1864-1920) est un des pères de la sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune pratique managériale. Après des études de droit (mais il étudie aussi l'économie, la philosophie, l'histoire et la théologie) et avoir été avocat à Berlin. Dans le champ managérial, c'est son ouvrage *Economie et société* sur les types de domination et le rôle de l'Etat qui constitue sa principale contribution. Il y présente trois thèmes principaux : l'identification des caractéristiques clés d'une forme d'organisation particulière (la bureaucratie) la description des raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin la démonstration de la supériorité de la bureaucratie à l'ère moderne sur les autres formes possibles d'organisation.

M. Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisée par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles. En effet, M. Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet égard, M. Weber propose l'application des principes suivants :

1. Division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
2. Structure hiérarchique : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
3. Sélection du personnel : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
4. Règles et règlements normalisés : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
5. Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
6. Avancement : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

La mise en place de l'administration bureaucratique est, selon Weber, une puissante manifestation de la rationalisation. Elle témoigne de la progression de la domination légale ou



rationnelle au détriment de la légitimité charismatique ou traditionnelle souvent présentes dans les structures d'autrefois. M. Weber distingue trois types de domination légitime :

- La légitimité charismatique : elle est fondée sur la reconnaissance du charisme du leader, c'est-à-dire ses dons, ses qualités extraordinaires. Dans ce cas, la disparition du leader et le problème de la succession qui y est associé peuvent remettre en cause l'organisation et sa survie.

- La légitimité traditionnelle : elle repose sur la croyance en la sainteté des traditions valable de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. Cette légitimité est fragilisée par sa vision historique qui ne tient pas compte des évolutions de l'environnement.

- La légitimité rationnelle-légale : la validité de la légitimité de ce type de domination provient de son caractère rationnel, elle repose sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens

Dans l'organisation proposée par M. Weber, l'autorité est ici fondée sur la légitimité rationnelle-légale. L'autorité de type légal-rationnel s'impose suite à la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence positive fondée sur des règles établies rationnellement.

L'application de principes bureaucratiques demeure encore très répandue, surtout dans des organisations comme l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les Ecoles, les universités...etc. Si autant d'organisations ont aujourd'hui recours aux principes bureaucratiques, c'est parce que leur succès repose en grande partie sur la réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, ce qui n'est possible que si leurs employés respectent certaines règles et instructions (Pascale de Rozario et Yvon Pesqueux, 2018).

#### **IV. Etude critique de l'école classique :**

Les limites de l'école classique se trouvent dans ses principes mêmes : Tout d'abord, la déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive : Absentéisme, " turnover " important. Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement. Ensuite, le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement. Puis, Taylor a une vision réductrice de la productivité, du fait qu'il estime que celle-ci résulte uniquement de l'économie de travail, alors qu'elle dépend d'autres facteurs, entre autres, les économies de matières et de la technologie de production. Enfin, une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de flexibilité, d'adaptabilité de l'entreprise aux contraintes de l'environnement, en particulier par le biais de sa structure, semblent absents du discours classique. L'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon des règles préétablies.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour (Roger Aïm, 2013).

**COURS N°3 : ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES ET COURANT PSYCHO-SOCIOLOGIQUE**

<p><b>ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES</b></p>	<p>L'école des relations humaines se développe à la fin des années 1930, en réaction à l'école classique rationaliste (déshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine, salaire au rendement, cadences infernales...) qui montre ses limites à travers un absentéisme important et une montée des conflits sociaux durs.</p> <p>Il faut un nouveau modèle. Il sera fondé sur le courant de pensée qualitatif, qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain.</p> <p>L'école des relations humaines permet de faire ressortir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises.</p> <p>Les principes de cette école reposent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la notion de groupe ;</li> <li>- la responsabilisation de l'individu ;</li> <li>- l'intérêt donné au travail ;</li> <li>- la reconnaissance sociale des individus.</li> </ul> <p>Les théories :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elton Mayo : Expérience de Hawthorne</li> <li>- Abraham Maslow : Pyramide des besoins</li> <li>- Douglas McGregor : Théories X et Y</li> <li>- Frederick Herzberg : Enrichissement des tâches</li> <li>- Kurt Lewin : Trois types de leadership</li> <li>- Rensis Likert : Quatre styles de leadership</li> </ul>
<p><b>COURANT PSYCHO-SOCIOLOGIQUE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chris Argyris : l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation</li> <li>- Kurt Lewin : la dynamique de groupe et le commandement</li> <li>- Rensis Likert : le management participatif</li> <li>- La socioanalyse des organisations</li> <li>- La théorie actionniste des organisations</li> </ul>

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche de la productivité a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux. La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe (Robins, Judge et Tran, 2006).

### **I. E. Mayo : Relations sociales au sein du groupe :**

George Elton Mayo (1880-1949) est d'origine australienne. Après avoir suivi des études de médecine à Edinburgh en Ecosse et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie. En 1922, il émigre aux Etats-Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail. Ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées au sein de la Western Electric.

Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leur impact sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences.

- La première série d'expériences : Etudes sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisée de 1924 à 1927 :

Mayo et ses équipes partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est supposée causer une productivité accrue. Or, sur le terrain, ils aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que le groupe témoin (groupe travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière.

Ces résultats l'amènent à considérer que d'autres facteurs interviennent dans l'explication de la productivité. En particulier, en déduit que la simple connaissance par un individu qu'il est sujet d'observation modifie son comportement. C'est ce qu'on appelle « effet Hawthorne ».

- La seconde série d'expériences, réalisée entre 1927 et 1933, a pour but l'étude de l'incidence de la fatigue sur la productivité :

Il s'agit d'étudier le comportement d'un groupe de cinq ouvrières suite à différentes décisions (augmenter les salaires, accorder un temps de pause supérieur, accroître le temps de repos). Là encore, les performances continuent à s'accroître même lorsqu'on réduit la rémunération des membres de groupe. Le compte rendu des entretiens menés au sein des usines fait apparaître que l'explication réside dans les relations à l'intérieur de l'unité de travail. Les ouvriers sont

avant tout motivés par leur appartenance à un groupe social et éprouvent des besoins de relation et de coopération. L'auteur en conclut que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale à savoir :

- L'environnement social favorable : bonne entente, cohésion du groupe
- L'acceptation du travail par le groupe
- Les bonnes relations avec l'encadrement
- Les rémunérations non économiques : valorisation du travail, reconnaissance, satisfaction du travail bien fait.

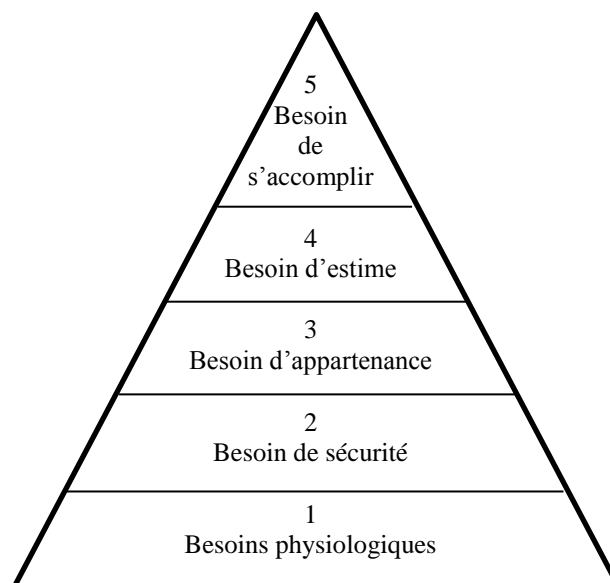
L'une des principales conclusions des travaux de Mayo est alors que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe. En effet, l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe. Au-delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance (Pascale de Rozario et Yvon Pesqueux, 2018).

## II. Maslow et la hiérarchie des besoins :

Abraham Maslow (Etats-Unis, 1908-1970) est diplômé de l'université du Wisconsin. Il est auteur de deux principaux ouvrages : *Motivation and personality* et *Toward a psychology of being* qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail.

Maslow a élaboré une théorie des motivations qui repose sur la hiérarchie des besoins humains. Cette approche peut se résumer en deux points :

1. On peut hiérarchiser les besoins humains en cinq niveaux :



2. Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Dès que ce besoin est satisfait, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important. Ainsi, dès qu'un besoin est satisfait, il cesse d'être essentiel pour l'individu et un autre besoin apparaît alors, qui sera persistant aussi longtemps qu'il n'est pas satisfait.

En reconnaissant cette théorie, les gestionnaires, peuvent réaliser les objectifs de leur organisation simplement en éliminant les obstacles qui empêchent les individus d'être heureux à travers la détermination des niveaux de la hiérarchie dans lesquels le personnel de l'entreprise se situe, puis s'attacher à satisfaire les besoins correspondants à chacun de ces niveaux, ou ceux des niveaux immédiatement supérieurs.

Comme les travaux de Mayo, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu de travail indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés.

### **III. La théorie des facteurs de satisfaction de Herzberg :**

F. Herzberg (Etats-Unis, né en 1923) est psychologue et médecin. Ses travaux ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la Harvard Business Review en 1968.

Frederick Herzberg a élaboré sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburgh. Selon cette théorie, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. En effet, d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés facteurs d'hygiène ne sont pas une source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction. Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les gens à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail (Herzberg,1971).

Selon Herzberg, l'organisation du travail doit par conséquent apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour, d'une part, éviter le mécontentement et d'autre part, développer la satisfaction.

### **IV. Douglas MC GREGOR : la théorie X Y :**

Après avoir dirigé une firme de distribution d'essence à Detroit, D. McGregor obtint un doctorat de psychologie à Harvard et devint professeur de technologie industrielle puis de management industriel. Il s'intéresse au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le

sujet dont *The human side of entreprise*, *Leadership et motivation* et *The professional manager*.

Dans un ouvrage intitulé *la dimension humaine de l'entreprise* (McGregor, 1960), l'auteur affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place. L'une correspond à ce qu'il nomme « Théorie X » qui symbolise le management prôné par l'école classique et l'autre appelée « Théorie Y » censée représenter l'école des relations humaines.

Dans la théorie X le gestionnaire a une vision négative de ses subalternes, les hypothèses de cette théorie sont les suivantes :

1. L'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible.
2. En raison de cette caractéristique humaine que représente l'aversion pour le travail, la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés, et menacés de sanction pour qu'ils déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
3. L'individu préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité.

Mc Gregor préconise le fait que la théorie X pousse le gestionnaire à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes.

A l'inverse, le gestionnaire dans la théorie Y perçoit ses subalternes d'une manière positive, les hypothèses de la théorie Y sont les suivantes :

1. Le travail peut constituer pour l'individu une source de motivation et une source de satisfaction personnelle.
2. Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs organisationnels, l'homme peut se diriger et se contrôler, l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs dont il est responsable.
3. L'individu a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer ses responsabilités professionnelles.

Selon Mc Gregor, le gestionnaire sous l'angle de la théorie Y traite ses subalternes d'une manière démocratique.

## **V. Kurt Lewin : la dynamique de groupe et le commandement :**

Docteur en philosophie, né en Allemagne puis émigré aux Etats-Unis. Il s'intéresse aux modes d'expression de l'autorité, du leadership et leur interaction avec la dynamique de groupe. Il réalise en 1939 une expérience portant sur l'autorité et l'influence sociale et détermine 3 styles de leadership :

- Le leadership permissif : il n'y a pas de localisation précise de l'autorité (commandement "laisser faire").
- Le leadership autoritaire : le dirigeant définit le rôle de chacun, il répartit le travail, il décide seul, mais il ne participe pas lui-même à l'action. Deux réactions possibles : apathie ou agressivité.
- Le leadership démocratique : le chef ne décide qu'après avoir consulté les autres membres du groupe, il tient compte de leur avis, et c'est le plus performant.

Il crée en 1944 l'expression "dynamique de groupe", il est plus facile de changer des individus formés en groupe que de changer chacun d'eux séparément (Pascale de Rozario et Yvon Pesqueux, 2018).

## **VI. Rensis Likert : le management participatif :**

Professeur de psychologie industrielle aux Etats-Unis, il a étudié l'incidence des modes hiérarchiques relationnels sur les performances. Il a souligné l'importance de la satisfaction du besoin d'accomplissement et d'estime.

### 1. Caractéristiques.

- ◆Le style de direction.
- ◆La motivation.
- ◆Le type de communication.
- ◆L'influence.
- ◆La prise de décision.
- ◆Les objectifs.
- ◆Le processus de contrôle.
- ◆Les performances et la formation.

### 2. Il distingue 4 types de management

Il étudie les rapports entre le chef et ses subordonnés, il en déduit 4 types de management :

- ◆Exploiteur autoritaire.
- ◆Autoritaire bienveillant.
- ◆Consultatif.



◆Participatif.

a. Le système autoritaire exploiteur.

Décisions prises au sommet.

Communications peu nombreuses et descendantes.

Utilisation de la menace.

b. Le système autoritaire paternaliste.

Quelques décisions mineures sont prises à des niveaux inférieurs.

Les subordonnés ont une attitude soumise.

Les subordonnés ne font remonter que l'information que le supérieur désire recevoir.

c. Le système consultatif.

Les subordonnés sont impliqués dans les décisions, mais ils n'ont pas beaucoup d'influence, leur voix est consultative.

Les communications sont à la fois ascendantes et descendantes.

Le travail d'équipe est encouragé.

d. Le système participatif par groupe.

Les décisions sont prises par le groupe pour fixer les objectifs et régler les conflits.

Les décisions sont décentralisées.

La communication est totale, c'est à dire descendante, ascendante et transversale (Likert, 1974).

Ce système efficace nécessite une bonne intégration de chaque individu dans le groupe. C'est le meilleur système pour Likert. Il permet la mise en place de structures matricielles par projet.

## **VII. Chris Argyris : l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation :**

Professeur de management à Harvard.

Des conflits existent entre les exigences de développement de l'organisation et les exigences de développement du personnel au sein de l'organisation.

Les principes de l'organisation sont tels qu'ils vont entrer en contradiction avec la tendance au développement et à la croissance du personnel comme :

L'individu va progressivement passer de l'immaturation à la maturité, de la dépendance à l'indépendance alors que l'organisation va se spécialiser, se doter d'une hiérarchie de plus en plus étroite et définir des contenus limités des tâches.

L'organisation fait que ses membres n'ont qu'un contrôle minime et sont passifs.

Cela crée un sentiment d'échec psychologique qui pourra entraîner plusieurs réactions possibles :

- Quitter l'organisation.
- Travailler davantage.
- S'adapter en s'impliquant au minimum, manque d'intérêt, apathie.

La solution, selon Argyris, est de développer les capacités de stimuler l'énergie psychologique des membres de l'organisation, elle doit leur fournir les occasions par leur travail d'atteindre leurs aspirations (Pascale de Rozario et Yvon Pesqueux, 2018).

### **VIII. La socioanalyse des organisations :**

Elliott Jaques a étudié les comportements des individus en groupe. Les réticences et les craintes font que l'organisation craint autant le changement qu'elle le désire.

- Importance de la clarification des rôles de chacun en évitant les contradictions entre les personnalités et les rôles qu'ils assument.
- Construction d'un organigramme clair et accepté par tous.
- Il faut que la communication fonctionne bien (Roger Aïm, 2013).

### **IX. La théorie actionniste des organisations :**

Tout système social, et l'organisation en est un, peut être compris à partir de l'action des différents agents qui le composent. L'acteur obéit à des motifs et poursuit une fin compte tenu des objectifs organisationnels (Barnard, 1938).

Le problème des organisations selon Barnard est de constituer un système coopératif, c'est-à-dire réaliser l'intégration de ses membres et concilier efficacité et efficacité de l'action.

Une action est efficace quand elle atteint les buts qu'elle s'est fixés, elle est efficiente si elle donne satisfaction aux mobiles et aux motifs individuels des acteurs (Daval, 2019).

Dans la lignée des travaux de Barnard, s'inscrivent les recherches de March et Simon « rationalité limitée et prise de décision » puis ceux de M. Crozier et E. Friedberg « analyse stratégique et du pouvoir » (chaque agent a sa stratégie personnelle et cherche à augmenter son pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

## **X. Etude critique de l'école des relations humaines :**

L'école des relations humaines est reprochée d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation, réduisant ces derniers à des problèmes psychologiques individuels. L'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, pas même nécessaire à l'augmentation de productivité.

Si l'approche "Ecole des Relations Humaines" est présentée par la hiérarchie comme un modèle idéal, la maîtrise n'ose plus intervenir de peur de faire chuter la productivité en dégradant ses relations avec les subordonnés. La maîtrise a besoin de disposer d'un pouvoir réel, faute de quoi on risque fort d'avoir de bonnes relations et une faible productivité.

La solution est un échange de bonnes relations contre productivité satisfaisante. Cette transaction ne peut cependant pas être exprimée de manière trop explicite entre l'encadrement et les exécutants, sinon on retombe dans un management de type X ( de Mc Gregor) (Pascale de Rozario et Yvon Pesqueux, 2018).

**COURS N°4 : THÉORIE DE LA DÉCISION ET THÉORIE BEHAVIORISTE  
(COMPORTEMENTALE)**

<p><b>- THÉORIE DE LA DÉCISION (HERBERT SIMON)</b> <b>- THÉORIE BEHAVIORISTE / COMPORTEMENTALE (CYERT ET MARCH)</b></p>	<p>Les théoriciens de l'école " Carnegie ", dont les premiers travaux remontent à la fin des années 1940 (H.A. Simon, 1947, J.G. March &amp; H.A. Simon, 1958, R.M. Cyert &amp; J.G. March, 1963), explorent les conséquences organisationnelles des capacités limitées des individus en matière de traitement de l'information et de résolution de problèmes. Leurs contributions à la compréhension du processus de décision en organisation sont tout à fait fondamentales. On leur doit la notion de rationalité limitée (les individus sont rationnels, mais leurs capacités limitées de traitement d'information les conduisent à développer des comportements de satisfaction plutôt que d'optimisation, à poursuivre leurs buts de façon séquentielle, à limiter les comportements de quête de solutions en s'appuyant sur des routines et des programmes simplificateurs, etc.), la vision de l'organisation comme coalition changeante d'intérêts multiples et conflictuels que les principaux décideurs cherchent à satisfaire souvent de façon séquentielle (notion de quasi-résolution de conflit), la notion d'apprentissage organisationnel, etc.</p>
---	--

• **L'analyse behavioriste consiste à :**

- Abandonner le principe de maximisation et le remplacer par satisfaction.
- Comprendre le comportement futur de l'organisation en fonction d'un ensemble d'objectifs (de prix, de production, d'allocation...).
- Analyse du processus de décision au sein de l'organisation.
- La firme behavioriste est une coalition d'individus qui nécessite l'adhésion de chacun à un objectif commun, mais cette coalition est aussi source de conflits internes.

### **I. La théorie de la décision 1947 (Herbert Alexander Simon) :**

Pour la théorie économique, l'individu a un comportement totalement rationnel. Cela signifie que, pour prendre une décision :

- Il identifie le problème.
- Il formule des solutions.
- Il opère un choix définitif qui est basé sur la solution qui apporte le maximum de satisfactions.

Simon conteste cette décision car la rationalité ne peut être parfaite. En effet, la connaissance des solutions éventuelles est limitée par les informations dont on dispose sur une situation donnée. De plus, ces informations ne sont pas figées, elles fluctuent. Enfin, on ne retient qu'un certain nombre d'éventualités.

Cela conduit Simon à parler de rationalité limitée car il n'est pas permis à l'individu de parvenir à trouver la solution optimale.

A partir de ce constat, Simon déduit l'existence de 2 types de décisions dans l'entreprise :

- Les décisions programmées qui ont un caractère habituel, routinier, répétitif.
- Les décisions non programmées qui ont un caractère non structuré et qui sont très importantes pour la vie de l'entreprise ; Elles sont de la compétence des dirigeants (Simon, 1947).

### **II. Théorie Behavioriste (Comportementale) 1963 (Cyert et March) :**

L'organisation est un complexe de groupes d'intérêts différents, mais c'est aussi un lieu de coopération constructive. Le processus de prise de décision dans les organisations va dépendre :

◆ De la façon dont on a identifié le problème : les buts de l'organisation vont être définis par négociation entre les différentes coalitions d'individus. Plus les buts sont vagues, mieux ils sont acceptés.

◆ Du mode de collecte des informations : éviter l'incertitude

◆ Du poids des coalitions en présence : la décision prise est le fruit des négociations entre les coalitions formées par les groupes. Le but de l'organisation est d'obtenir un niveau minimum de satisfaction. Les individus vont retenir la première solution acceptable. Les problèmes se posent lorsque l'objectif n'est pas atteint. Alors est entamée une recherche de solutions ou une révision à la baisse de l'objectif.

◆ De l'intégration des leçons du passé : l'Apprentissage organisationnel

Les objectifs fixés et les règles qui s'appliquent vont s'adapter en fonction du passé, de l'expérience, des expériences des organisations comparables (Cyert and March, 1963).

- **École mathématique :**

Né aux États-Unis pendant la seconde guerre mondiale, le courant mathématique est un mouvement fondé sur **la pensée quantitative de la prise de décision**.

Il se situe dans le prolongement de l'école classique rationaliste de Taylor.

Ce courant fait appel aux disciplines scientifiques, qui utilisent les mathématiques, pour mettre en place des outils d'aide à la prise de décisions.

Il a été favorisé par le développement de l'informatique, et a permis de codifier les méthodes de gestion de projet (méthode PERT...) pour conduire et développer de grands projets industriels. Les principes de cette école sont :

- la formalisation mathématique des problèmes de gestion ;
- le traitement de l'information ;
- le développement d'outils d'aide à la prise de décision ;
- le développement des méthodes de gestion de projet ;
- l'utilisation des moyens informatiques (IAE, 2014).

## COURS N°5 : ÉCOLE NÉOCLASSIQUE

<p><b>ÉCOLE NÉOCLASSIQUE</b></p>	<p>Cette école, inspirée par l'école classique, poursuit son œuvre en utilisant les acquis du courant psycho-sociologique de l'école des relations humaines, et emprunte les outils développés par le courant mathématique.</p> <p>La firme est réduite à une fonction de production. Elle est considérée comme une boîte noire qui répond au marché (les lois de l'offre et de la demande)</p> <p>Les facteurs de production sont le travail et le capital technique et économique.</p> <p>La fonction de production recherche un niveau maximum de production et de profit (rendement d'échelle).</p> <p>Elle s'est développée sur des bases résultant de l'expérience de dirigeants d'entreprise et de la réflexion de grands cabinets de conseils. Ses principes sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la maximisation du profit, qui est un indicateur de mesure de la performance de l'entreprise ;</li><li>- l'entreprise considérée comme moteur économique de la société, créatrice de richesse ;</li><li>- les individus placés en situation de concurrence ; les meilleurs accédant aux postes de direction.</li></ul> <p>Les théories :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alfred Sloan : Structure divisionnelle (Décentralisation coordonnée)</li><li>- Peter Drucker : Direction par objectifs (DPO)</li><li>- Octave Gélienier : Politique générale de l'entreprise (Direction participative par objectifs (DPPO))</li></ul> <p>Elle a été remise en cause par : Baumol (les coûts croissants), Simon, Liebenstein (l'efficacité), Chandler (contingence), Cyert et March.</p>
--------------------------------------	--

### **I. Alfred Sloan : Structure divisionnelle (Décentralisation coordonnée) :**

Il a consacré sa carrière à General Motors dont il a fait la première société mondiale grâce à la décentralisation et en appliquant quatre principes simples :

- Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
- Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, publicité, etc.).
- La direction générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de la politique générale.
- L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée consultativement dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiative, responsabilité, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème.

La condition de réussite est que la coordination se fasse par une circulation horizontale des informations (Mansencal et Michel, 2010).

### **II. Peter Drucker : Direction par objectifs (DPO) :**

Il a conseillé de nombreux dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de direction générale.

Selon lui l'équipe de direction doit :

- Fixer la mission spécifique de l'organisation ce qui permet de déterminer des objectifs clairs et réalistes et faire participer l'ensemble du personnel dans la fixation de ces objectifs.
- Mettre en place une organisation de travail efficace, productive et satisfaisante pour le personnel.
- Prendre en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de celui-ci sur les orientations de l'organisation.

La recherche du profit n'est pas une fin en soi. Le profit est un effet de l'excellence du management. L'entreprise doit créer, maintenir et développer une clientèle. Les centres de profit sont la recherche - développement, le marketing.

L'entreprise est une institution créatrice de changement cherchant à satisfaire les gens de l'extérieur avant ceux de l'intérieur (Drucker, 2002).



### **III. Octave Gélinier : Politique générale de l'entreprise (Direction participative par objectifs (DPPO)) :**

Pionnier de la pensée managériale en France, il insiste sur la gestion par exception, la motivation par la compétitivité, le jugement sur les résultats, la rémunération, le management éthique et l'innovation.

La science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables. Le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme.

Réaliser des profits à long terme doit concorder avec une croissance à long terme ce qui suppose de supprimer les obstacles à l'accès au marché, au financement, à la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante.

Ce qui lui semble primordial est l'adaptation de l'équipe dirigeante aux mutations technologiques, managériales, au temps.

La politique générale doit s'accompagner d'objectifs quantitatifs et datés. Les objectifs vont permettre de déléguer l'autorité, de définir des responsabilités, d'intégrer des services, de définir la structure adéquate, de superviser, de motiver les hommes.

Les objectifs sont ensuite complétés par des programmes et des budgets.

Les déterminants de la compétitivité selon Gélinier sont :

- L'innovation permanente en tant que facteur clef de succès.
- La pression concurrentielle forte.
- La poursuite d'objectifs d'utilité sociale à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise

(Mansencal et Michel, 2010).

**COURS N°6 : THÉORIE DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE**

<b>THÉORIE DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE</b>	<p>J. Woodward (1965) T.K. Burns &amp; G.M. Stalker (1961) P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (1967) Groupe d'Aston (D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings) (1969).</p> <p>Les théoriciens de la contingence identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Selon eux des caractéristiques de contexte ou de situation imposent des contraintes d'organisation auxquelles il convient de s'adapter (les variables de contingence en question sont, selon les auteurs, la technologie, la taille de l'organisation, les caractéristiques de son environnement...). Ils identifient :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les interactions structure-environnement</li><li>- Les interactions structure-technologie</li><li>- Les interactions système technique-système social</li><li>- La stratégie en tant que déterminant de la structure</li><li>- La culture en tant que déterminant des comportements organisationnels.</li></ul>
---	---

• **Théories de la contingence structurelle :**

Les théories contingentes abandonnent l'idée d'une bonne solution. La solution peut varier selon la situation. Il y a 2 groupes de théories :

- Celles qui relient les changements de structures organisationnelles à des variables internes.
- Celles qui les relient à des changements externes.

**I. Les variables internes :**

**1. La taille :**

L'idée est que à des tailles d'organisation différentes correspondent des problèmes différents.

Pour les organisations de petite taille, le problème se situe au niveau de la division du travail alors que pour les organisations de grande taille il se situera davantage en termes de coordination des fonctions, de décentralisation, d'harmonisation des décisions.

La taille croissante d'une organisation entraîne une différenciation de sa structure (multiplication des segments, différenciation de ces segments, augmentation de la taille moyenne des composants).

## **2. L'âge :**

Il y a un lien entre la croissance de la taille et le passage du temps.

L'entreprise passe par une série de phases. Chaque phase est un effet de la phase précédente et détermine la phase suivante.

Phase1. Création de l'entreprise

Les membres sont informels, les liens amicaux.

Phase2. Direction d'entreprise

L'entreprise passe par une structuration, formalisation, hiérarchisation, standardisation.

Phase 3. Délégation

L'expansion va se poursuivre dans la diversification. Sont apparus des dirigeants de divisions autonomes qui poseront ensuite une crise de contrôle.

Phase 4. Coordination

Sont mis en place des mécanismes de planification, des centres de profit, une centralisation, un traitement de l'information...L'entreprise va alors traverser une crise liée à l'accumulation de procédures complexes qui pose une crise de pouvoir.

Phase 5. Collaboration interpersonnelle

Le management par équipe est déployé, un contrôle social est réalisé, les structures matricielles sont préférées.

Plus la taille est grande plus l'organisation est découpée en fonctions, plus les activités sont spécialisées et formalisées.

Plus l'organisation sera âgée, plus les comportements seront formalisés et le travail répétitif.

## **3. La technologie :**

Il s'agit d'un lien démontré statistiquement par Woodward entre la technologie maîtrisée par l'entreprise et son choix d'organisation.

4 liens sont abordés :

1. Plus la complexité technologique est élevée, plus l'étendue du contrôle par la direction, le ratio d'encadrement et le nombre de niveaux hiérarchiques augmentent.

2. Plus la complexité technologique est élevée, moins le ratio main d'œuvre production sur hors production progresse, moins la part des rémunérations sur les coûts totaux progressent.

3. Plus la complexité technologique croît plus la séparation administration/production est claire, la communication écrite augmente tout comme les procédures de contrôle.

4. A partir d'un certain degré de complexité, la relation s'inverse (Pascale de Rozario et Yvon Pesqueux, 2018)

## **II. Les variables externes :**

### **1. Burns et Stalker :**

Dans un environnement stable, l'organisation aura une **structure mécaniste** (complexe, formalisée, centralisée) alors que dans un environnement dynamique, la **structure** sera plus **organique** (plus de responsabilités, définitions plus floues des tâches, communications latérales) et moins formalisée (Burns et Stalker, 1961).

### **2. Lawrence et Lorsch :**

Ils font la relation entre l'incertitude de l'environnement et le degré de différenciation et d'intégration dans l'entreprise.

Différenciation : degré auquel l'organisation se segmente en sous-systèmes et degré de changements des caractéristiques du comportement des membres de segment à segment.

Intégration : collaboration entre les unités.

Dans un environnement hostile, l'organisation centralisera sa structure temporairement pour contre attaquer rapidement mais décentralisera pour faire en sorte que les dirigeants des unités prennent des décisions en matière de concurrence à partir de leurs connaissances de clients, concurrents... On aura donc différentes décisions à différents endroits.

Plus l'organisation sera face à des marchés diversifiés, plus elle aura tendance à se scinder en petites unités organisées sur la base de marchés.

Face à cela, dans un souci de coordination, de cohérence de l'ensemble un degré d'intégration fort répondra au fort degré de différenciation (Lawrence et Lorsch, 1973).

### **3. Chandler :**

Selon ses observations, les choix stratégiques des entreprises sont conditionnés par un état de l'environnement et un stock de ressources disponibles puis cette stratégie conditionne la structure.

A partir de ses travaux on peut montrer que l'entreprise passe par 3 étapes :

- La petite entreprise mono produit se développe à proximité de son domaine d'activité d'origine. Avec la croissance du marché elle est amenée à se diversifier.

Avec la hausse de la demande, des perspectives nouvelles s'offrent à l'entreprise qui va alors rechercher, pour saisir ces opportunités, de nouvelles ressources comme se tourner vers des partenaires extérieurs.

- Avec son extension, elle doit décentraliser son pouvoir de direction et formaliser sa structure. Pour y parvenir, les entreprises doivent planifier et doivent adopter une structure fonctionnelle.

- L'entreprise doit ensuite élargir sa gamme, s'attaquer à de nouveaux marchés et donc se diversifier qui doit impérativement adopter alors une structure plus souple (divisionnelle, matricielle, en centres de décision autonomes) (Chandler, 1962).

### **4. La culture en tant que déterminant des comportements organisationnels :**

Les systèmes sociaux des pays, leurs traditions, vont déterminer des formes d'organisation qui sont donc difficilement transposables et transférables (Thévenet, 1993).

**COURS N°7 : THÉORIE SYSTÉMIQUE**

<b>THÉORIE SYSTÉMIQUE</b>	-Théorie de l'organisation comme système ouvert : D. Katz & R.L. Kahn (1966) R.A. Johnson, F.E. Kast & J.E. Rosenzweig (1962) J . Forrester (1961) S. Beer (1966) -Ecole socio-technique : F.E. Trist & K.W. Bamforth (1952) E.L. Trist (1963) F.E. Emery & E.L. Trist (1965)
---------------------------	---

• **Théorie systémique :**

L'ambition de l'approche systémique initialement développée par le biologiste L. von Bertalanffy est de dégager des lois générales et des hypothèses applicables à toutes les sortes de systèmes, c'est-à-dire à tout complexe d'éléments en interaction. Dans l'analyse systémique on va considérer les interactions entre les éléments qui constituent eux-mêmes un ensemble étudié (Ludwig Von Bertalanffy, 1968).

L'entreprise est composée d'actifs corporels, financiers, organisationnels, clients et fournisseurs. Deux autres catégories se distinguent : tangible (matériel) et intangible (immatériel).

L'entreprise doit s'interroger sur quel actif est générateur de valeur. L'entreprise évolue tout comme les actifs. Ils déterminent de la valeur, sont susceptibles de disparaître ou de se transformer et donc l'entreprise doit évoluer, se reconfigurer de manière permanente (IAE, 2014).

**I. Théorie de l'organisation comme système ouvert :**

L'organisation est un système complexe ouvert. Cette complexité lui donne une capacité d'adaptation.

Dans tout système il a des liaisons :

- informationnelle ou flux d'informations : ces flux se manifestent lors de prise de décisions ou communication.

- Flux matériel : flux physique (marchandises, matières....).

- Flux monétaire : financier, de capitaux que l'on retrouve lors des achats, d'investissement, de placement....
- Variables d'entrée : les entrants (input) : matières premières, main d'œuvre, infos sur la concurrence....
- Variables de sortie : les sortants (output) : produits finis.
- Variables d'état : information sur le système : le résultat.
- Variables de commande : régulation : décision de formation, de licenciement.
- Ouverture : comme tout système, l'entreprise a une frontière. Il est ouvert c'est-à-dire qu'elle entretient des relations avec son environnement ce qui explique des variables d'entrée et de sortie.

Les différents échanges de l'entreprise avec son environnement déterminent son fonctionnement. L'entreprise puise dans son environnement des hommes, des ressources matérielles et va lui fournir les résultats de son activité, c'est-à-dire des revenus, des déchets, des produits.... (Scott W.R,1992).

## **II. Ecole socio-technique :**

Son apport essentiel est de considérer l'organisation comme un système ouvert, composé d'un système techno-économique et d'un système social qu'il faut optimiser conjointement dans la mesure où les forces techniques, économiques et sociales qui s'exercent sur un système organisationnel sont interdépendantes (Emery et Trist, 2009).

**COURS N° 8 : ANALYSE STRATÉGIQUE ET COURANT CULTURALISTE**

<b>ANALYSE STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS</b>	M. Crozier et E. Friedberg Analyse stratégique et du pouvoir
<b>COURANT CULTURALISTE</b>	T. Peters & R. Waterman (1982) E.H. Schein (1985) R. Sainsaulieu (1988)

**I. Analyse stratégique des organisations (M. Crozier et E. Friedberg : Analyse stratégique et du pouvoir) :**

Le courant de l'analyse stratégique considère l'organisation comme un construit social composé d'acteurs qui développent des stratégies singulières, comme un système d'action concret où se déploient les différentes stratégies des acteurs. Opposé au déterminisme, ce courant insiste sur la liberté relative dont dispose tout acteur au sein du cadre organisationnel et sur les sources de pouvoir (maîtrise de zones d'incertitude) qu'il peut mobiliser pour optimiser sa stratégie. L'analyse stratégique remet au premier plan le phénomène du pouvoir, occulté dans un bon nombre de théories des organisations (Crozier, 1963).

M. Crozier et E. Friedberg partent des limites des théories classiques, des relations humaines auxquelles ils reprochent de donner une idée réductrice de l'individu qui est passif. D'après une analyse sociologique des organisations, ils cherchent à révéler la configuration stratégique réelle de l'organisation.

L'individu est un acteur, libre et capable de décision. Chaque acteur a un but. Tous les acteurs sont relativement libres, mais ils sont tous interdépendants, disposent d'une marge d'autonomie et sont rationnels limités (Crozier et Friedberg, 1977).

Entre les membres de l'organisation s'établit un ensemble de relations, des règles mises au point pour répondre à de problèmes posés par le fonctionnement de l'organisation.

L'organisation se caractérise par une multitude d'incertitudes et par leurs interactions.

L'exécution satisfaisante des tâches de chacun dépend toujours soit d'une action soit d'une information transmise par un autre.



Le pouvoir de chacun est sa capacité à faire régner l'incertitude sur le fait qu'il va exécuter ou non une action ou fournir ou non l'information et s'il va le faire correctement.

Plus l'individu sera perçu comme libre de faire ou de ne pas faire, par les autres, plus l'incertitude qu'il fait régner est importante au bon fonctionnement de l'organisation, plus il est libre et plus il peut obtenir des autres des conduites conformes à ses objectifs et plus il a donc de pouvoir. Il y a un lien entre autonomie et pouvoir.

L'organisation est un réseau de pouvoirs et de négociations permanentes où chacun joue sa participation en échange de conduites conformes à ses intérêts de la part des autres acteurs.

Les acteurs vont développer des stratégies pour élargir leur propre marge de liberté et d'arbitraire et réduire celle des autres (Friedberg, 1993).

## **II. Courant culturaliste :**

Le courant culturaliste qui se développe à la fin des années 1970 s'intéresse aux phénomènes culturels comme éléments internes des organisations.

Ce courant peut se décomposer en deux grands groupes « managérial » et « socio-anthropologique (aspects sociaux et culturels) ».

La tendance managériale saisit la culture de l'organisation comme une variable interne dont dépend la régulation de l'organisation et son efficacité. Certains auteurs vont jusqu'à en faire un facteur clé de succès que l'on peut construire délibérément et proposent ainsi des modèles de " culture gagnante ". D'autres observent que les traits culturels d'une organisation proviennent de multiples sources d'influence et mettent l'accent sur les responsabilités des dirigeants en matière de développement culturel (Schein, 1985).

La tendance socio-anthropologique s'oppose à la vision instrumentale de la culture qui inspire la tendance managériale. Elle vise à restituer l'univers culturel des organisations dans toute sa complexité et à mettre au jour les phénomènes symboliques qui surgissent au sein des organisations (symboles, rites, rituels, langages, mythes, croyances, représentations, etc.) (Sainsaulieu, 2014).

**COURS N° 9 : THÉORIE DES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES**

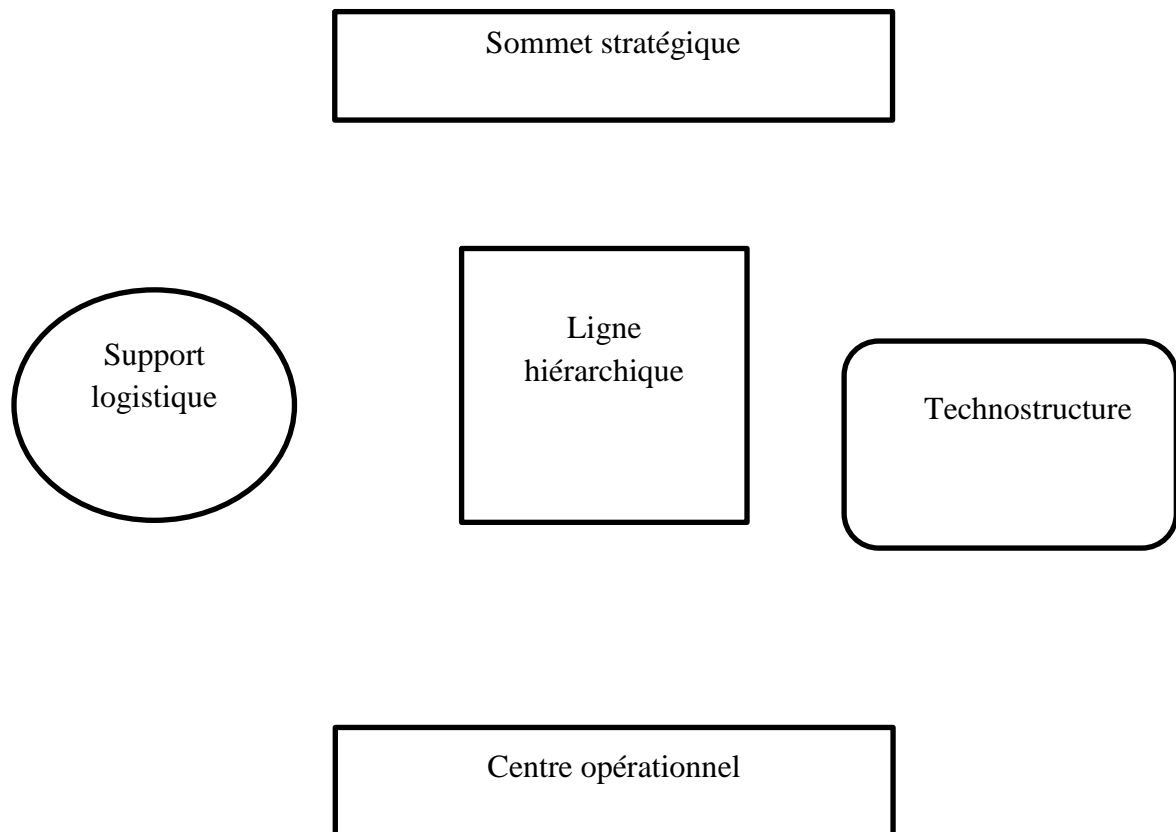
<b>THÉORIE DES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES</b>	Henry Mintzberg Prolongement de la théorie contingente
--	---

• La théorie des configurations organisationnelles peut, à certains égards, être considérée comme un prolongement de la théorie de la contingence structurelle. Elle pose essentiellement que les paramètres caractéristiques d'une organisation (sa stratégie, sa structure, ses systèmes de gestion, ses données de contexte) s'agencent en ensembles cohérents constituant des configurations ou des archétypes. Ces configurations, en nombre limité, sont elles-mêmes engendrées par différentes forces, internes et externes à l'organisation. Ce courant de pensée, qui nourrit des explications de la dynamique des organisations repose sur l'idée de discontinuité ou d'équilibre ponctué.

**I. L'approche de MINTZBERG : Représentation structurelle de l'organisation :**

Professeur de management à l'université Mac Gill de Montréal, Henry Mintzberg a écrit « Le management-voyage au centre des organisations, 1990 », « Le pouvoir dans les organisations, 1986 » et « Structure et dynamique des organisations, 1982 ». Dans son ouvrage « Structure et dynamique des organisations », il présente une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations entre cinq de ses composantes.

**Représentation structurelle de l'organisation :**



**- Le centre opérationnel :**

Opérateurs dont le travail est lié à la production de biens et services (vendeurs, assembleur etc.).

**- Le sommet stratégique :** (conseil d'administration)

Doit s'assurer que l'entreprise remplit sa mission, sert les besoins de ceux qui la contrôlent, développe la stratégie, alloue des ressources, traite des perturbations, contrôle, anime, entretient les relations avec l'environnement.

**- Ligne hiérarchique :**

Cadres qui ont une autorité sur les opérateurs. Collectent, transmettent des informations, traitent des problèmes au sein d'unités, coordonnent les activités avec celle des autres. (Directeur d'usines, responsables régionaux des ventes).

**- Technostructure :**

Standardisent des procédés de travail (spécialistes des méthodes), les résultats en préparant la planification et en contrôlant, les qualifications par le recrutement et la formation.

- **Support logistique :**

Unités aidant les missions de base, assurent des prestations non directement liées à l'activité (Conseils juridiques, recherche-développement, restauration dans l'entreprise etc.).

Les cadres de la ligne hiérarchique, de la technostructure, du support logistique peuvent être au même niveau. Toutes ces parties sont inter-reliées par des liens variés multiples et complexes.

**II. Les modes de coordination :**

Pour Henry Mintzberg ces mécanismes de coordination constituent une composante essentielle de différenciation des structures.

- **Ajustements mutuels** : mode de coordination par contact direct pour les activités d'un très haut niveau de complexité.

- **Supervision directe** : ordres, instructions du chef aux opérationnels par la voie hiérarchique.

- **Standardisation des tâches (procédés de travail)** : description du travail, règlements etc. (structure bureaucratique).

- **Standardisation des résultats** : coordination par normalisation de la production y compris de la performance (comparaison entre les équipes).

- **Standardisation des qualifications et des savoirs** : coordination par spécification des compétences et de la formation requises pour exécuter le travail.

- **Standardisation des normes** : reconnaissance du rôle de la culture ou de l'idéologie dans la coordination des organisations.

Plusieurs de ses modes de coordination peuvent coexister au sein de l'entreprise, mais l'un d'entre eux a tendance à dominer et à s'imposer comme principe structurant de l'organisation.

**III. Des structures multiples :**

En fonctions, Mintzberg distingue :

- **Structure simple ou élémentaire :**

Entreprise artisanale, de petite taille, jeune, dynamique.

Coordination par supervision directe.

Domination du sommet stratégique.

Centralisation.

- **Bureaucratie mécaniste ou industrielle :**

Grandes entreprises, groupes, âgées, dans un environnement stable.

Coordination par standardisation du travail.

Centralisation du pouvoir.

Domination de la technostructure.

- **Bureaucratie professionnelle :**

Université, médecin dans un hôpital, évoluant dans un environnement stable, complexe, peu d'adaptation aux changements, aux innovations.

Coordination par standardisation des qualifications et des savoirs.

Domination du centre opérationnel.

Décentralisation des pouvoirs.

- **Structure divisionnelle :**

Groupe diversifié, âgé, de grande taille.

Coordination par standardisation des résultats.

Décentralisation.

- **Adhocratie :**

Entreprise évoluant dans un environnement complexe, dynamique, peu âgée, disposant d'un système technique sophistiqué, se restructure fréquemment.

Coordination par ajustement mutuel.

Domination du support logistique.

Décentralisation sélective.

- **Organisation missionnaire :**

Avec forte culture d'entreprise et système de valeurs (cas de l'entreprise japonaise qui cherche à imposer sa mission à son environnement).

- **Organisation politisée ou arène politique :**

Forts jeux de pouvoirs (cas des organisations en crise, en transition) (Mintzberg, 1982).

**COURS N° 10 : LES THÉORIES NÉO-INSTITUTIONNELLES**

<b>THÉORIES NÉO-INSTITUTIONNELLES</b>	
<p><b>LES APPROCHES CONTRACTUELLES</b> La firme est une alternative au marché.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie des nœuds de contrats (COASE)</li> <li>- Théorie des coûts de transactions (WILLIAMSON)</li> <li>- Théorie des contrats incomplets (une rationalité limitée)</li> <li>- Théorie des droits de propriété</li> <li>- Théorie de l'agence</li> </ul>
<p><b>LES APPROCHES COGNITIVES</b> La firme est considérée comme un système cognitif collectif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie des conventions</li> <li>- Théorie des parties prenantes</li> <li>- Théorie de la gouvernance</li> <li>- Théorie de la régulation</li> <li>- Théorie de la traduction</li> </ul>
<p><b>LES APPROCHES DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES</b> La firme est considérée comme un système de compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théorie des compétences clés</li> <li>- Théorie évolutionniste</li> <li>- Théorie de la connaissance</li> <li>- Théorie de l'apprentissage organisationnel</li> <li>- Théorie de la firme japonaise (Théorie A/J de Masahiko Aoki)</li> </ul>

L'approche institutionnelle est très variée en termes d'origines intellectuelles et de formulations conceptuelles. De façon générale, elle considère que les organisations sont certes des systèmes coordonnés en vue de l'accomplissement de certaines tâches et de l'atteinte de certains buts, mais qu'elles existent dans des contextes institutionnels qui pèsent sur leur fonctionnement.

Le mot institution est communément utilisé pour désigner une variété d'objets. Dans la plupart des cas, on l'emploie pour évoquer des éléments générateurs d'attentes fiables quant aux comportements respectifs d'acteurs en situation d'interaction. Derrière ce point commun se profile une variété de contenu du concept, variété renvoyant à des clivages disciplinaires, voire à des clivages au sein de certaines disciplines.

Une façon de résumer cette variété est de dire que le mot institution est utilisé tantôt pour désigner des « règles du jeu », des facteurs ou des forces qui contraignent ou soutiennent des comportements coutumiers, tantôt pour désigner les « façons de jouer » c'est-à-dire les comportements standardisés eux-mêmes.

### **I. L'approche économique des théories néo-institutionnelles :**

(R. Coase (1937) ; O.E. Williamson (1975) ; W. Ouchi (1980) ; M.C. Jensen & W.H. Meckling (1976) ; A.A. Alchian & H. Demsetz (1972)). Cette approche est constituée de plusieurs courants théoriques (théorie des droits de propriété, théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie des contrats incomplets, etc.). Globalement, elle vise à comprendre les institutions économiques du capitalisme (on parle également d'une « économie organisationnelle ») et leur fonctionnement. En mobilisant la théorie des coûts de transaction proposée à l'origine par R. Coase et celle des contrats, et en empruntant les concepts de coalition et de rationalité limitée introduits par Barnard et Simon, cette approche propose une explication de l'existence de la firme. **Elle considère l'entreprise comme une structure administrative permettant, selon un ensemble de circonstances, d'assurer les transactions économiques à un coût inférieur à celui du marché, ce qui justifie son existence.** Elle tente ainsi d'expliquer la variété des formes d'organisation des transactions à la lumière des coûts de transaction. L'approche néo-institutionnelle s'intéresse également aux mécanismes organisationnels internes, comme les systèmes d'incitation et de contrôle (IAE, 2014).

## **II. L'approche sociologique des théories néo-institutionnelles :**

(J.W. Meyer & B. Rowan (1977) ; P.J. DiMaggio & W.W. Powell (1983) ; W.R. Scott (1987) ; L.G. Zucker (1987) ; R. Greenwood & C.R. Hinings). Cette approche repose sur l'idée de l'ordre social comme construction humaine, fruit d'une interaction symbolique. Elle privilégie les éléments cognitifs et normatifs en tant que composantes fondamentales des institutions, de préférence aux éléments matérialistes que mettent en avant certains travaux économiques. Les organisations sont considérées comme structurées par leurs environnements et reflétant une réalité construite socialement (IAE, 2014).



## COURS N° 11 : LES APPROCHES CONTRACTUELLES

L'approche contractuelle a pour objectif de définir la forme d'organisation la plus efficiente compte tenu du contexte, en particulier informationnel. Les approches contractuelles présentées diffèrent en fonction de leur analyse des comportements des agents et de leurs interactions (rationalité limitée ou parfaite) et en fonction des hypothèses sur l'information dont les agents disposent (information parfaite ou pas). Mais l'unité entre ces travaux vient d'une conception commune des rapports économiques : ce sont des rapports contractuels entre des individus libres. Dans cette perspective, la firme s'analyse comme un système particulier de relations contractuelles. La firme est un «nœud de contrats» entre individus.

La théorie des contrats se développe avec la volonté de dépasser certaines limites de l'approche néoclassique de la firme, sans pour autant la remettre radicalement en question. Elle a pour objectif de proposer une représentation plus réaliste de la firme. La théorie de l'agence est celle qui reste le plus proche de la théorie standard, en particulier parce qu'elle ne rompt pas avec l'hypothèse de rationalité parfaite.

### **I. Théorie des nœuds de contrat (Ronald Coase, 1937) :**

Cette théorie s'inscrit dans le cadre de la théorie des organisations. Elle s'attache à expliquer l'existence d'organisations économiques fondées sur la hiérarchie par l'existence de coûts de transaction.

Le concept de coût de transaction apparaît pour la première fois en 1937 dans l'article de Ronald Coase, « The Nature of the Firm ». C'est cependant Oliver Williamson (Prix Nobel 2009) qui est considéré comme le fondateur de ce courant théorique. La théorie des coûts de transaction postule que les agents ne sont dotés que d'une **rationalité limitée** (concept que l'on doit à Herbert Simon) tout en se comportant de manière opportuniste. Le point de départ de Williamson et de la théorie des coûts de transaction est de postuler que toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation : coûts liés à la recherche d'informations, aux « défaillances du marché », à la prévention de l'opportunisme des autres agents etc. Ainsi, certaines transactions se déroulant sur le marché peuvent engendrer des coûts de transaction très importants. Dès lors, les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser ces coûts. À l'opposé du marché, Williamson distingue ainsi à la suite de Coase la « hiérarchie » qui correspond le plus souvent à l'entreprise. Entre le marché et l'entreprise, de nombreuses formes « hybrides » peuvent être identifiées (sous-traitance, concession, réseau etc.).

Dans son article de 1937, R. Coase est le premier économiste à poser la question de savoir pourquoi les firmes existent et plus largement la question de la nature de la firme. Pour Coase, la firme est un mode de coordination des transactions alternatif au marché. Si le marché n'est pas l'unique moyen de coordonner l'activité économique, c'est qu'il existe des coûts à recourir au système de prix, des coûts de transaction. Ces coûts de transaction correspondent aux coûts de recherche d'information, de négociation des contrats, de contractualisation répétée... Williamson proposera par la suite une définition précise de ces coûts. La différence fondamentale entre marché et firme, est que sur un marché, la coordination se fait par le système des prix, alors que la firme propose une coordination administrative qui passe par l'autorité et la hiérarchie. Pour Coase, c'est l'autorité qui caractérise fondamentalement une firme.

Une fois posée l'existence de deux modes de coordination alternatifs, Coase s'interroge sur le fait de savoir pourquoi les deux modes de coordination coexistent. En fait, si la coordination marchande génère des coûts de transaction, la gestion internalisée des transactions entraîne des coûts de coordination, en particulier parce que les rendements des activités managériales sont décroissants. Ainsi, tant que les coûts de coordination interne sont inférieurs aux coûts de transaction, la coordination se passe à l'intérieur de la firme, à partir du moment où ils deviennent supérieurs, la coordination marchande est préférable.

En conclusion de la présentation de cette théorie, nous retiendrons que pour Coase « The nature of the firme 1937 » (prix Nobel en sciences économiques en 1991), la coordination entre les agents est assurée sur les marchés par les mécanismes de prix (**coordination marchande-par le prix**). L'entreprise peut constituer un mode de coordination alternatif au marché (**coordination administrative-interne**). Le recours au marché entraîne des coûts (appelés plus tard coûts de transaction par Samuelson : coûts de négociation, de recherches d'information...). L'entreprise se développera tant que les coûts de transactions seront supérieurs aux coûts d'organisation interne (renforcer l'efficacité et minimiser les coûts de fonctionnement de l'entreprise).

Il met en évidence conflits, divergences d'intérêts, asymétrie d'information, donc il faut trouver un système contractuel qui garantit l'efficacité, mais cela comporte un coût.

Pour lui, on peut considérer la firme comme un vaste ensemble de contrats => nœud de contrats. Il a ce qu'on appelle une vision contractuelle de l'organisation.

Il faut s'interroger sur les types de contrats mis en place ainsi que les motifs de leur mise en place.

Par ailleurs il met en évidence conflits, divergences d'intérêts ainsi que des problèmes d'asymétrie d'informations donc des risques de comportements opportunistes.

Toute organisation se trouve dans une situation non équilibrée où tous les agents n'ont pas la même information.

L'objectif est alors de trouver un système contractuel qui garantisse l'efficacité de l'organisation mais cela comporte un coût. On va donc rentrer dans une logique d'arbitrage.

## **II. Théorie des coûts de transactions (Oliver Williamson, 1975) :**

A partir des théories de Simon et Coase, Williamson considère que la transaction est l'unité fondamentale de l'analyse économique.

Selon lui les contrats sont incomplets et qu'il y a donc des risques de manipulations.

Tous les événements ne sont pas envisagés.

Il existe aussi des risques de comportements opportunistes qui induisent une volonté de se protéger qui se fera par un choix d'organisation.

L'organisation est par ailleurs composée d'actifs qui sont ou non spécifiques. Plus leur degré de spécificité sera élevé plus il y aura un risque d'appropriation par une partie qui cherchera à s'accaparer une partie des bénéfices. Face à ce risque, plus il sera nécessaire d'intégrer ces actifs et la coordination sera effectuée par la firme et non par le marché.

Compte tenu de tous ces éléments le face à face entre des agents (transaction) génère des coûts (coûts de transaction) du fait des ressources mobilisées, du temps consacré à rechercher un compromis, des efforts de standardisation, des mesures de protection mises en place....

Il s'agira donc de trouver l'organisation qui permettra de minimiser ces coûts de transaction.

Les travaux de Williamson qui se situent explicitement dans le prolongement de ceux de R. Coase vont permettre d'explicitier le concept de coût de transaction et préciser certaines hypothèses-clés pour comprendre en particulier dans quels cas la firme s'impose comme mode de coordination, c'est-à-dire dans quelles conditions l'intégration d'une activité dans la firme sera préférée au recours au marché.

### **Williamson pose deux hypothèses relatives aux comportements des agents :**

**(1) La rationalité limitée :** les agents ont des capacités cognitives limitées. Lorsque l'environnement est complexe, ils ne peuvent pas envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions.

**(2) L'opportunisme des agents :** c'est une conséquence de la rationalité limitée. Comme le contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles, un agent peut être tenté d'adopter un comportement opportuniste pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres.

Rationalité limitée et opportunisme augmentent les coûts de transaction, en particulier de conception des contrats et de contrôle.

**Williamson pose aussi des hypothèses sur les caractéristiques des transactions :**

**(3) La spécificité des actifs :** un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques. Ce sont des investissements durables, effectués pour réaliser une transaction particulière, et qui ne sont pas redéployables sans coûts vers d'autres usages.

**(4) L'incertitude sur les conditions de réalisation de la transaction risque d'augmenter son coût** (incertitude liée à des perturbations exogènes à la transaction par exemple).

**(5) La fréquence de la transaction :** plus une transaction est répétée, plus les contractants ont des occasions d'être opportunistes, ce qui augmente d'autant les coûts de transaction.

Compte tenu de ces caractéristiques des comportements et des transactions, il s'agit pour Williamson de trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, au sens où elle limite les coûts de transaction. Ainsi pour Williamson, la firme est un système contractuel particulier, un «arrangement institutionnel» caractérisé par un principe hiérarchique qui permet à la direction de l'entreprise de prendre les décisions en cas d'événements non prévus par les contrats, et qui permet de limiter les risques liés à l'opportunisme.

**L'analyse de Williamson peut être résumée par le schéma suivant :**

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Peu spécifique	Très spécifique
Fréquence des transactions	Faible	Marché (1) (contrat classique)	Contrat avec arbitrage (2)	
	Forte		Contrat bilatéral (3)	Internalisation (4)

**(1) Marché :** il correspond à une transaction occasionnelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues (pas d'incertitude). L'identité des parties importe peu, la relation est impersonnelle.

**(2) Contrat avec arbitrage :** c'est une relation qui ne peut pas se dérouler sur le marché car elle se déroule sur le long terme, elle est donc soumise à une incertitude forte. Dans ces circonstances, les comportements opportunistes sont possibles ainsi que les conflits d'intérêts. Pour y faire face, ce type de contrat prévoit l'arbitrage d'un tiers.

**(3) Contrat bilatéral :** il se déroule entre des contractants qui restent autonomes. Exemples : contrat de sous-traitance<sup>1</sup>, contrat de franchise<sup>2</sup>.

**(4) Internalisation :** cette relation se distingue de la précédente par le degré d'incertitude, qui est plus élevé dans un mode de coordination internalisé. Ainsi, la firme est le mode de coordination le plus adapté lorsque la transaction est répétée, dans un contexte de forte incertitude et que les actifs mobilisés sont très spécifiques.

En conclusion de la présentation de cette théorie, nous retiendrons que Williamson a prolongé d'analyse de Coase et a ouvert la voie au courant néo-institutionnel.

Il intègre la réflexion de H. Simon sur la rationalité limitée et sur l'existence d'une information imparfaite. Ces éléments et les incertitudes qui pèsent sur les transactions de l'entreprise démontrent que les contrats sont incomplets ce qui induit des coûts de contrôle et des risques de comportements opportunistes : rationalité limitée et information imparfaite et asymétrique augmentent les coûts de transactions (Williamson, 2013).

### **III. Théorie des contrats incomplets (Grossman, Hart et Moore, 1990) :**

La théorie des contrats incomplets développée par Grossman, Hart et Moore s'est présentée dans un premier temps comme un essai de formalisation de l'analyse de l'intégration verticale de la théorie des coûts de transaction. Mais par la suite, la théorie des contrats incomplets s'en éloigne en introduisant l'éventualité d'une renégociation des contrats.

Selon la théorie des contrats incomplets (Hart et Moore, 1990), les agents sont dans l'incapacité de signer des contrats complets du fait de l'imperfection de l'information (**rationalité limitée, l'information est symétrique mais les agents manquent d'information**). Personne n'est en fait capable de vérifier ex post l'état réel de certaines variables caractéristiques des relations entre les contractants (en particulier sur l'investissement en capital physique). C'est la possession des actifs qui va permettre d'exercer sur eux un contrôle ex post.

La question de l'acquisition d'actifs renvoie à la problématique de l'intégration verticale avec les questions associées : où arrêter l'expansion de la firme ? Quelle est sa taille efficace ? La réponse consiste à comparer les coûts et avantages de l'intégration. La théorie des contrats

---

<sup>1</sup> La sous-traitance est le fait qu'une entreprise donnée confie partiellement sa production à une autre dans le cadre d'un travail de sous-œuvre. Les produits ainsi fabriqués par la seconde sont pour le compte de la première et selon ses besoins et exigences.

<sup>2</sup> La franchise est un accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisee », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération.

incomplets ne s'intéresse donc pas aux contrats qui lient les différents membres d'une entreprise mais aux contrats entre clients et fournisseurs. La firme se définit ainsi comme la collection des actifs non humains détenus par les individus constituant la firme (équipements, capital...).

Comme l'intitulé de cette théorie le laisse entendre, cette approche postule l'incomplétude des contrats. Un contrat est incomplet quand il n'est pas possible de prévoir et donc d'écrire ce qui doit se passer dans tous les cas de figure possibles. Les contractants ne peuvent pas dresser la liste de tous ces cas, ni même tous les imaginer. Quand une circonstance imprévue se produit, il y a place pour une nouvelle négociation en vue d'interpréter ou de redéfinir les termes du contrat. C'est cette renégociation qui est le concept central des modèles de contrats incomplets.

Notons que cette hypothèse d'incomplétude des contrats est aussi celle faite par Williamson, dès qu'il postule la rationalité limitée des agents.

Ce qui distingue néanmoins la théorie des contrats incomplets et celle des coûts de transaction, ce sont les solutions proposées à cette incomplétude. Pour Williamson, c'est l'autorité qui donne à son détenteur un pouvoir discrétionnaire, c'est-à-dire le pouvoir de prendre des décisions dans toutes les situations non prévues par contrat. Pour la théorie des contrats incomplets, c'est l'affectation de droits de propriété qui donne le droit au propriétaire de disposer de la ressource en cas d'incertitude (Olivier Sautel, 2007).

#### **IV. Théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) :**

A partir de la vision contractuelle de la firme, ils affirment qu'il existe une répartition des droits de propriété permettant de bénéficier des avantages de la spécialisation tout en favorisant les incitations de chacun dans l'organisation notamment par le biais d'allocation des droits de propriété.

C'est une théorie rattachée à l'économie des contrats et à l'analyse économique du droit. Elle se trouve dans une grande proximité avec la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence au sens où elle considère la firme sous l'angle du contrat. Elle donne cependant un accent plus important à cette dernière notion puisqu'elle nie le rôle spécifique de la hiérarchie et considère la firme comme un « nœud de contrats ». Cela se traduit concrètement par considérer la société comme un ensemble de contrats passés entre les actionnaires, les administrateurs, les employés, les fournisseurs et les clients, et à encadrer la résolution des conflits par une réflexion sur l'interprétation des contrats (explicites ou implicites) que passent

entre eux ces différents agents du monde économique. On a donc une rupture avec l'analyse néoclassique qui considérait l'entreprise comme une unité indivisible. En effet, si l'entreprise est un « nœud de contrats », cela signifie que les individus qui la composent, poursuivent leur intérêt propre, qui n'est pas nécessairement celui de l'entreprise dans son ensemble. Il devient donc nécessaire de les inciter à agir dans l'intérêt de l'entreprise notamment par l'allocation des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972).

## **V. Théorie de l'agence ou théorie des incitations (Michel Jensen et William Meckling, 1976) : (rationalité parfaite, information complète mais asymétrique)**

### **1. Origine : la théorie managériale 1932 (Berle Et Means)**

Dans un contexte où les sociétés par actions se sont multipliées, où la séparation propriété-gestion s'est développée, **le pouvoir de décision** est passé des actionnaires aux managers.

L'entreprise est considérée comme un ensemble de groupes aux intérêts propres :

- Actionnaires.
- Personnel.
- Dirigeant.
- Fournisseurs.

Entre ces groupes existent des rapports pouvant s'avérer conflictuels.

Se posent alors un certain nombre de questions :

- Qui contrôle la firme ? Comment est-elle contrôlée ?

Cette approche inspirera par la suite **la théorie de l'agence** (une théorie contractuelle).

• **La théorie de l'agence** : elle s'attache à étudier les conséquences économiques de séparation entre les propriétaires du capital (les actionnaires) et les managers salariés et professionnels d'une organisation (les gestionnaires). Michael Jensen et William Meckling ont écrit, en 1976, un article séminal, sur la théorie de l'agence. Une relation principal-agent existe lorsque l'une des parties (l'agent) est d'accord d'agir au nom d'une autre partie (le principal).

A partir des travaux d'Alchian et Demsetz et de R.Coase, Jensen et Meckling affirment qu'il ne doit pas y avoir de relations d'autorité mais seulement des rapports contractuels (relations d'agence). Il existe des contrats incitatifs optimaux adaptés à des situations différentes.

De ces relations contractuelles, vont naître des relations d'agence dès qu'un acteur (principal) va confier la gestion de ses intérêts à un autre acteur (agent) pour des raisons de savoir-faire détenu par l'agent.

De cette délégation naît donc des relations d'agence comme entre :

- Actionnaire-gestionnaire.
- Employeur-salarié.
- Donneur d'ordre-sous-traitant....

**De cette relation d'agence émane deux risques :**

- **Aléa moral** : le principal observe imparfaitement le comportement de l'agent et ne peut pas être toujours en mesure d'apprécier la ou les décisions prises par l'agent.
- **Sélection adverse** : le principal a une information limitée sur les caractéristiques de l'agent et il n'est pas certain d'avoir en sa possession toutes les informations dont dispose l'agent.

Ainsi le principal doit donc chercher à minimiser ces deux risques ce qui le poussera par exemple à contractualiser, à avoir recours à des outils de contrôle mais aussi à construire des systèmes incitatifs (rémunération..).

Cette approche contractuelle s'inscrit dans le cadre de la nouvelle microéconomie et plus précisément dans le cadre de l'économie de l'information. Elle se distingue de la théorie des coûts de transaction dans la mesure où elle préserve l'hypothèse néoclassique de rationalité parfaite des agents. Elle place la détention de l'information et son partage entre contractants au cœur de son analyse de la firme. A l'origine de cette approche, on trouve l'analyse de Berle et Means, et celle de Michael Jensen et William Meckling (1976).

La théorie de l'agence repose sur la notion de relation d'agence. Une relation d'agence a deux caractéristiques principales : **c'est une relation de délégation et elle suppose une asymétrie d'information.** Une relation d'agence naît dès lors qu'une personne en engage une autre pour remplir une mission qui nécessite une délégation de pouvoir. Celui qui délègue est appelé Principal, celui à qui est confié la mission est appelé Agent. La relation entre un actionnaire et un manager est une relation d'agence. L'actionnaire (le Principal) délègue la prise de décision au manager (l'Agent).

La délégation est associée à une imperfection de l'information qui peut être de deux ordres : le Principal n'a qu'une information limitée sur les caractéristiques de l'Agent (situation dite de sélection contraire) et il observe imparfaitement son comportement (situation dite de risque moral). L'asymétrie d'information caractérise donc toute relation entre le Principal et l'Agent.

**Une relation d'agence génère trois types de coûts, appelés coûts d'agence :**

(1) **les dépenses de surveillance et d'incitation** (par exemple les systèmes d'intéressement) engagées par le Principal pour orienter le comportement de l'Agent.



(2) **les coûts d'«obligation»**, supportés par l'Agent, c'est-à-dire les dépenses qu'il peut être amené à engager pour pouvoir garantir qu'il ne mettra pas en œuvre certaines actions qui puissent léser le Principal, ou pour pouvoir le dédommager le cas échéant.

(3) **la «perte résiduelle»**, qui correspond à l'écart, inévitable, entre le résultat de l'action de l'Agent et les attentes du Principal.

La théorie de l'agence présente les organisations comme des «nœuds de contrats», écrits et non écrits, entre des détenteurs de facteurs de production et des clients (exemple la relation entre un employé et son employeur). Chaque relation contractuelle est une relation d'agence dont il faut trouver la configuration optimale, c'est-à-dire les règles contractuelles qui minimisent les coûts d'agence. Cette vision proposée par la théorie de l'agence est très générale et a plusieurs implications importantes en ce qui concerne la représentation de la firme.

(1) La firme n'a pas d'existence véritable (c'est une «fiction légale»). Elle n'est pas assimilée à un individu, comme dans l'approche néoclassique. Ce qui est important pour comprendre la firme, ce sont les caractéristiques des différentes relations contractuelles liant les individus.

(2) La question de la propriété de la firme est sans objet. Chaque facteur dans une firme est la propriété d'un individu. La firme est un ensemble de contrats portant sur la manière dont les inputs sont associés pour créer les produits, et sur la manière dont les recettes sont partagées entre propriétaires de ces inputs.

(3) Il n'y a pas de différence fondamentale entre firme et marché, en particulier les relations contractuelles au sein de la firme ne supposent aucune relation d'autorité. En ce sens, la relation d'emploi n'est en rien spécifique, le contrat de travail est comparable au contrat commercial. Le contrat de travail met en relation le propriétaire d'un input (l'employé) et un demandeur de ce travail (l'employeur).

La théorie de l'agence est particulièrement adaptée à l'analyse d'une forme particulière d'entreprise : la société par action. Celle-ci se caractérise par une relation d'agence entre actionnaires et dirigeants (caractérisée effectivement par une délégation de décision et une asymétrie d'information au bénéfice du dirigeant), susceptible de générer des conflits d'intérêt. Ce conflit naît du fait que les actionnaires cherchent la maximisation des dividendes et le manager la maximisation de son salaire, ces deux objectifs étant irréconciliables. Mais ces divergences d'intérêt peuvent s'estomper si l'entreprise met en place un système de

rémunération des managers adapté, par un système de stock-option<sup>3</sup>. Dans ce cas, les intérêts des actionnaires et des dirigeants convergent davantage dans la mesure où ces derniers détiennent dorénavant des actions de leur entreprise.

De même les outils d'analyse proposés par la théorie de l'agence sont particulièrement adaptés à l'analyse de la relation entre employeur et salariés au sein des entreprises capitalistes. Cette relation est une relation d'agence, et certaines procédures peuvent limiter les problèmes de contrôle du comportement des salariés. Par exemple, l'employeur peut inciter les employés à fournir un effort plus important en liant leur rémunération à leur performance. L'initiative peut aussi venir de l'employé qui peut donner des informations en vue de faire connaître la réalité de ses compétences et de son engagement. Par exemple, l'employé a obtenu un diplôme qui n'est pas directement en lien avec son emploi, mais il montre ainsi sa capacité à fournir un effort. Naturellement, toutes ces procédures ont un coût que seul pourra supporter une personne récompensée par l'attribution d'une partie des bénéfices de l'entreprise.

A travers la relation employeur-employé, la firme se présente comme un «système incitatif» (Michel Jensen et William Meckling, 1976).

Selon cette théorie, la firme peut utiliser divers instruments pour s'assurer de l'effort maximal de ses salariés en combinant autorité, propriété (le salarié peut être propriétaire des outils de production) et rémunérations.

**En conclusion** de la présentation de ces approches contractuelles, nous retiendrons que si la théorie des coûts de transaction s'est beaucoup développée dans les années 1980 et 90, elle souffre aujourd'hui d'un manque de formalisation qui lui permettrait d'explicitier plus clairement certaines hypothèses. De même, les tests empiriques menés sont parfois décevants, par exemple, le concept d'actifs spécifiques est séduisant, mais les travaux économétriques ont du mal à définir une mesure convaincante de cette spécificité.

La théorie des contrats incomplets est formée d'un ensemble de modèles assez hétérogènes qu'on peut difficilement considérer comme une doctrine définitivement constituée. De plus cette théorie a donné lieu à de nombreuses formalisations, souvent complexes, d'où la difficulté à traduire ces modèles théoriques en hypothèses testables.

La théorie de l'agence est incontestablement l'approche contractuelle de la firme la plus développée aujourd'hui, elle s'est enrichie ces dernières années tant d'un point de vue

---

<sup>3</sup> Système d'option sur achat d'actions, réservant un prix préférentiel aux cadres dirigeants de l'entreprise.

théorique qu'empirique. Cette approche de la firme s'inscrit plus largement dans le cadre de la nouvelle économie industrielle, initiée par J. Tirole dans son ouvrage de 1988 (IAE, 2014).

Les champs d'applications de la théorie de l'agence sont désormais nombreux : les contrats d'assurance, les contrats de franchise, les contrats de travail... La prédominance de la théorie de l'agence sur les autres approches contractuelles s'explique aussi par son degré de formalisation mathématique, dans un contexte où celui-ci s'est fortement accru dans la recherche économique depuis une trentaine d'années. La définition du contrat optimal, au sens de contrat incitatif, en présence de sélection contraire ou de risque moral, nécessite de développer des modèles d'optimisation sous contrainte. Le Principal s'engage dans une relation contractuelle dès lors que le contrat lui permet de maximiser son profit, sous contrainte que l'Agent accepte de participer au contrat (contrainte de participation) et qu'il révèle ses caractéristiques (contrainte de révélation dans un contexte de sélection contraire) ou soit incité à fournir un effort suffisant (contrainte d'incitation dans un contexte de sélection contraire) (Michel Jensen et William Meckling, 1976).

**Synthèse des caractéristiques des approches contractuelles de la firme :**

<b>Théorie</b>	<b>Problématique principale de la théorie</b>	<b>Rationalité</b>	<b>Information des contractants</b>	<b>Nature de la firme</b>
<b>Théorie des coûts de transaction</b>	Construction d'un dispositif de prise de décision <i>a posteriori</i> et d'un mécanisme pour faire exécuter l'engagement. + problématique des frontières de la firme.	Limitée	Incomplète et asymétrique	Structure de gouvernance
<b>Théorie des incitations</b>	Définition d'un schéma de rémunération incitatif.	Parfaite	Complète et asymétrique	Nœud de contrats incitatifs
<b>Théorie des contrats incomplets</b>	Allocation de droits de propriété et de décision pour limiter l'incomplétude des contrats.	Limitée	Incomplète et symétrique	Collection d'actifs non humains

## COURS N° 12 : LES APPROCHES COGNITIVES

Dans les approches cognitives, la firme est considérée comme un système cognitif collectif.

L'approche contractuelle de la firme est désormais dominante. Mais parallèlement à ce courant, s'est développée ces dernières décennies une vision alternative de la firme qui se situe explicitement dans un courant qui rompt avec le modèle néoclassique. Ce courant théorique alternatif, ou plutôt ces courants, place au cœur de l'analyse de la firme son système cognitif collectif.

### I. Théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1987) :

La théorie des conventions est apparue en France en 1987 avec l'ouvrage « Les économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot.

Cette approche mobilise des chercheurs en sciences sociales, en sciences de gestion, en économie (en particulier O. Favereau, A. Orlean, R. Salais...) pour comprendre les phénomènes d'action collective notamment quand se manifestent des intérêts contradictoires entre les acteurs les obligeant à construire des compromis.

Boltanski et Thévenot considèrent l'organisation comme une coalition d'acteurs et vont distinguer plusieurs légitimités (qu'ils nomment cité ou monde) qui peuvent s'affronter dans une organisation :

- **La cité inspirée** : qui désigne le principe de créativité dont l'action collective caractérise la volonté d'innover.
- **La cité du renom** : qui identifie la reconnaissance sociale.
- **La cité domestique** : qui caractérise le respect de la tradition et des règles.
- **La cité civique** : l'action est justifiée par la recherche de l'intérêt général.
- **La cité industrielle** : l'action vise la productivité et la performance.
- **La cité marchande** : qui légitime le recours au contrat commercial.

Quand ces cités sont en opposition ou en contradiction, la cohésion du groupe de travail oblige à déterminer des compromis d'autant que ces acteurs ont nécessité d'être ensemble pour satisfaire leurs objectifs et besoins.

Une convention est un accord collectif tacite ou explicite qui permet aux agents de se coordonner. Cet accord correspond à une règle qui organise les relations (exemple : les règles de politesse).

Des groupes d'acteurs vont s'organiser autour de ces conventions et l'organisation apparaît alors comme un ensemble de conventions qui intègrent des comportements coopératifs. Cet accord collectif, tacite ou explicite qu'est la convention permet aux acteurs de se coordonner les uns les autres.

Une convention apparaît donc comme un accord implicite autour duquel s'organise des groupes d'acteurs tenus de construire des modes de solidarité (une convention peut être auto-renforçante quand chaque agent décide de la suivre dès lors qu'il anticipe que les autres acteurs feront de même).

L'économiste des conventions se donne comme objet de comprendre ces phénomènes de coordination (Boltanski et Thévenot, 1987).

## **II. Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) :**

Cette approche des parties prenantes ou stakeholder theory qui foisonne depuis la publication de l'ouvrage fondateur de Freeman en 1984, fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale et traduit le regain d'intérêt consacré à la question essentielle du rôle de l'entreprise en société.

Le concept de stakeholder a d'abord été mobilisé en management stratégique (Mitroff, 1983 ; Freeman, 1984 ; Martinet, 1984 ; Gélienier, 1984) avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Blair, 1995 ; Charreaux et Desbrières, 1998). La stakeholder theory est également devenue la référence théorique dominante dans l'abondante littérature (principalement anglo-saxonne) portant sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Elle tente de proposer une alternative aux théories contractuelles des organisations (IAE, 2014).

La théorie des parties prenantes constitue une tentative de reformulation de la nature de l'entreprise et cherche à être, à la fois, une théorie managériale et une théorie éthique.

De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants ont des obligations éthiques envers leurs stakeholders.

L'approche stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932). Centrant leur analyse sur l'entreprise, ils constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Décrivant l'évolution probable du concept d'entreprise, ils indiquent que le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté.

L'entreprise est envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes : ses collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires et plus largement son environnement. La conception traditionnelle qui privilégie les actionnaires (stockholder theory), peut être intégrée dans une vision plus large ; les considérations financières conservent leur prééminence, mais elles ne sont plus les seules.

Dodd (1932) et Barnard (1938) avancent ainsi l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur nécessaire coopération.

De façon plus pragmatique, à la même époque, quelques grandes entreprises américaines comme General Electric qui reconnaît, selon Hummels (1998), quatre parties prenantes : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires, Sears et Johnson & Johnson (depuis 1947) ont amorcé des réflexions visant à identifier les principaux groupes participant à leur fonctionnement.

Par la suite, les travaux de Penrose (1959), qui appréhende la firme comme une institution cohésive contribuant à la création, préservation et au développement de l'apprentissage, ont permis d'enrichir les connaissances sur la nature de l'entreprise et le rôle des dirigeants. De même, Rhenman et Stymne (1965), Carroll et Näsi (1997), à l'origine des expériences de démocratie industrielle en Scandinavie, décrivent l'entreprise comme un système social et technique dans lequel les parties prenantes jouent un rôle déterminant.

C'est au cours des années 1960 qu'émerge le terme de stakeholder. Selon Freeman (1984), il apparaît pour la première fois en 1963 lors d'une communication proposée au sein du Stanford Research Institute (SRI). Cela provient, à l'époque, d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de stockholder (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (stake) dans l'entreprise. Il est mobilisé en stratégie et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise.

De façon voisine, Rhenman et Stymne (1965) précisent qu'un stakeholder est un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence.

Il semble que Ansoff (1968) soit le premier à avoir utilisé le terme de stakeholder theory dans sa définition des objectifs organisationnels. Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle. L'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs.

Le terme de stakeholder est véritablement popularisé par Freeman (1984). Il lui donne une acception très large, reprise notamment par Carroll et Buchholtz (2003) : « Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation). Il convient également de noter qu'un stakeholder peut très bien être affecté sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement).

Il peut constituer potentiellement soit une aide, soit une menace pour l'organisation. Cela donne le point de départ à un intense débat éthique et épistémologique concernant le sens de ce concept (Mercier, 2006).

La notion de partie prenante est à l'origine de la responsabilité sociétale des entreprises (R.S.E). La responsabilité parfois dite "sociétale" (ou plus sobrement responsabilité sociale) est le concept qui désigne la responsabilité d'une entité (agent économique, groupe, collectivité...) relativement aux conséquences sociales, sanitaires et environnementales de ses activités, notamment pour ses parties prenantes. C'est une démarche de processus permanent de progrès (de type amélioration continue), et non un état. C'est une notion notamment mise en avant par des organisations de consommateurs, des partisans du développement durable et de l'intégration de l'éthique dans l'économie.

Un des enjeux majeurs du management consiste à gérer les intérêts divergents des parties prenantes tout en maintenant la cohésion de l'organisation. Que doit faire le manager en cas de divergences d'intérêts des parties prenantes ? Comment est répartie la valeur ajoutée entre les différentes parties prenantes ?

Les parties prenantes (stakeholders) sont cependant, des individus ou groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels. Plus simplement on peut définir une partie prenante comme tout acteur concerné par la prise de décision d'une organisation et ses conséquences. Les intérêts différents des parties prenantes génèrent des tensions, voire des conflits. La mise en place de procédures de contrôle du pouvoir s'avère nécessaire pour obtenir la coopération des acteurs. Les contre-pouvoirs sont indispensables pour limiter les zones de pouvoir qui peuvent s'étendre de manière excessive et constituer un obstacle à l'efficacité du fonctionnement de l'organisation.

**On distingue deux catégories de parties prenantes :**

- **Les parties prenantes de premier niveau :** qui concernent l'ensemble des groupes essentiels à la survie de l'organisation : les fournisseurs, les clients, les actionnaires et les salariés ;
- **Les parties prenantes de second niveau :** qui ne sont pas nécessaires à la survie de l'organisation : les syndicats, les associations, les collectivités locales ou territoriales, les ONG...

Cette distinction est valable pour les entreprises et peut varier en fonction du type d'organisation.

**- Les catégories des parties prenantes -**

<b>Partie prenante</b>		<b>Description</b>
1 <sup>er</sup> Niveau	Clients	Qualité, prix, délai de livraison
	Fournisseurs	Prix, volume d'achat, durée des relations
	Actionnaires	Réalisation du profit, maximisation du cours de bourse
	Salariés	Rémunérations, conditions de travail
2 <sup>nd</sup> Niveau	Syndicats	Rémunérations, conditions de travail
	ONG	Impacts environnementaux et sociétaux
	Consommateurs et associations	Prix, qualité, éthique, respect de la concurrence
	État et collectivités locales	Impacts environnementaux et sociétaux, montant des taxes et impôts versés

**- L'exemple des actionnaires et des dirigeants :**

Le dirigeant non actionnaire peut avoir d'autres objectifs que les actionnaires: recherche du prestige et du pouvoir, obtention d'une rémunération élevée, recherche de sécurité. Ces objectifs peuvent être en contradiction avec les intérêts des actionnaires c'est-à-dire la maximisation du profit. Il est impératif, dans les entreprises, de mettre en place un mécanisme de contrôle pour vérifier que les décisions prises par les dirigeants coïncident bien avec les intérêts des propriétaires de l'entreprise. L'ensemble de ces mécanismes de contrôle porte le nom de **gouvernance d'entreprise**.



Au-delà de ces mécanismes de contrôle, les actionnaires peuvent inciter les dirigeants à adopter les mêmes objectifs.

**- La répartition de la valeur ajoutée entre parties prenantes :**

Une fois créée, la valeur ajoutée est partagée entre différents bénéficiaires. Quelques parties prenantes perçoivent une part de la richesse créée. Cette répartition est légitime car ces mêmes parties prenantes ont contribué à la création de la richesse.

Chaque partie prenante va tenter d'augmenter sa part dans la répartition de la valeur ajoutée. Le choix de cette répartition est un choix délicat. Les prêteurs, les organismes sociaux et l'État ont des parts de valeur ajoutée qui ne relèvent pas de décisions de gestion de l'entreprise.

Les décisions de gestion concernent donc le partage de la valeur ajoutée entre les salaires et le bénéfice (Mercier, 2006).

En conclusion de la présentation de cette théorie, nous retiendrons qu'une partie prenante est un acteur concerné par la prise de décision et ses conséquences. On distingue les parties prenantes de premier niveau indispensables à la survie de l'organisation et les parties prenantes de second niveau.

Les intérêts différents des parties prenantes génèrent des tensions, voire des conflits. L'objet du management est de gérer ces conflits pour assurer la cohésion de l'organisation. On retrouve cette lutte d'influence dans la répartition de la valeur ajoutée.

**III. Théorie de la gouvernance :**

Le gouvernement d'entreprise (ou gouvernance d'entreprise, expression dérivée de l'anglais « corporate governance ») désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

En fonction des objectifs qui gouvernent l'entreprise, ce système est appelé à réguler les relations entre les nombreux acteurs impliqués ou parties prenantes (en anglais : stakeholders).

Les acteurs principaux sont les actionnaires qui constituent soit le conseil d'administration (Direction), soit le conseil de surveillance, lequel nomme les membres de Direction, selon des modalités variables, propres au régime juridique de la société concernée.

Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et les tiers - au sens le plus large - pouvant entrer en relation avec l'entreprise à raison de ses activités, comportements ou réalisations.

L'approche dominante de la gouvernance dans les entreprises se structure autour de deux grandes théories, à savoir les théories actionnariale et partenariale de la gouvernance. Ces théories, bien que différentes, abordent la question délicate de la création et la répartition de valeur à travers les relations entre le dirigeant et un ou plusieurs autres acteurs de l'environnement, qu'il s'agisse des actionnaires (cas du modèle actionnarial) ou des parties prenantes (cas du modèle partenarial). Parallèlement à ces deux théories, a émergé plus récemment une troisième théorie, appelée théorie cognitive de la gouvernance. Cette dernière se fonde, au niveau du processus de création et de répartition de valeur, sur la capacité des structures à identifier de nouveaux problèmes et à y apporter les réponses adéquates. Néanmoins, malgré des divergences conceptuelles entre ces trois théories de la gouvernance, les caractéristiques propres aux entreprises et la place accordée aux dirigeants d'entreprise restent au centre de l'analyse. Il existe donc aujourd'hui, sur la question de la gouvernance des entreprises traditionnelles, un cadre théorique relativement solide et structuré sur lequel il est possible de bâtir une analyse cohérente et adaptée (Deneault Alain, 2013).

#### **IV. Théorie de la régulation (J.D. Reynaud, 1989) :**

Sociologue Français, J.D. Reynaud publie en 1989 « Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale », ouvrage dans lequel il analyse la construction de l'action collective dans une organisation qui apparaît comme un ensemble organisé et où s'exprime des jeux et des stratégies d'acteur.

Pour passer du stade des jeux et stratégies individuelles des salariés au construit social et à une action collective, l'organisation développe sans cesse des règles dont l'existence et les dimensions lui permettent de se réguler. Progressivement, le groupe et l'action collective se construisent en particulier à partir de règles qui vont se renouveler par échanges, par négociations et constituer une régulation.

Ces règles vont permettre l'échange, la communication, l'établissement de contrats, l'existence de conflits dans un groupe social (Reynaud, 1989).

**V. Théorie de la traduction (aussi appelée théorie de l'acteur-réseau ou sociologie de la traduction) (M. Callon et B. Latour, 1980) :**

Créateurs du Centre de Sociologie de l'Innovation (C.S.I) à l'Ecole Supérieure des Mines à Paris, ils vont analyser la dynamique organisationnelle en matière de capacité à innover.

La théorie de la traduction (aussi appelée théorie de l'acteur-réseau ou sociologie de la traduction) est une approche sociologique développée à partir des années 1980 par Michel Callon, Bruno Latour, Madeleine Akrich et d'autres chercheurs du Centre de sociologie de l'innovation de Mines à Paris. Cette approche se distingue des théories classiques en raison de la prise en compte des entités « non-humaines » (objets, outils, dispositifs...) et des discours dans l'analyse des situations. La « traduction » peut être analysée comme le processus par lequel des acteurs au départ différents finissent par la négociation, la mobilisation et la persuasion, par entrer en dialogue autour d'une vision commune d'un problème à traiter, en vue de produire de l'innovation.

A partir d'un ensemble de recherches sur le terrain (en particulier celle relative à l'introduction d'une technique Japonaise d'élevage de coquilles pour répondre à la disparition progressive des coquilles St-Jaques dans la Baie de Saint Brieuc), ils vont démontrer que les conditions de la création et de la diffusion d'innovations et de connaissances dépassent les frontières organisationnelles directes et mobilisent toutes les catégories d'acteurs humains et non humains.

Ainsi, pour mobiliser l'ensemble de ces acteurs, il convient de développer une « série de traductions » c'est-à-dire de retranscrire l'objectif de l'action par rapport aux préoccupations directes de chaque acteur (les connaissances des chercheurs relatives aux coquilles St Jacques seront traduites en termes de survie économique pour les pêcheurs, en termes d'image pour les pouvoirs publics...).

Ainsi mobilisés, les acteurs vont non seulement redéfinir leurs rôles mais également les dépasser (les pêcheurs effectueront des observations et prélèvements pour les chercheurs, par exemple). Emerge donc un nouveau réseau sociotechnique permettant d'innover (Akrich M. Callon M et Latour B, 2006).

## **VI. Les logiques d'action de Ph. Bernoux :**

Auteur en particulier de « La sociologie des entreprises » (1995) et « sociologie du changement dans les entreprises et les organisations » (2004). Il analyse notamment le sens qu'un acteur donne à son action : il n'agit pas simplement en vue de la situation dans laquelle il évolue mais il intègre également le produit de son expérience au travail.

Cette logique d'action permet la construction de conventions, de normes...mais peut également donner lieu à des conflits entre des acteurs, des groupes qui n'ont pas la même expérience, qui ne partagent pas la même mémoire sociale ou un système de représentations identiques.

Dans son dernier ouvrage « sociologie du changement dans les entreprises et les organisation », il analyse les changements que connaissent les organisations dont les facteurs explicatifs dépassent la simple influence de l'évolution des techniques et des environnements économiques. Les modes d'expression de l'institution (règles, idées dominantes...) et surtout les acteurs de l'entreprise à travers leur coopération aux objectifs de l'entreprise, leurs savoirs accumulés influencent directement la trajectoire de l'organisation (Bernoux, 2004).

## **COURS N° 13 : LES APPROCHES DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES**

Avec les **théories du contrôle externe**, l'environnement déjà présent dans l'approche systémique et jouant le rôle d'une contrainte importante selon les théoriciens de la contingence structurelle, devient largement dominant.

Alors que **l'approche par les ressources et les compétences** est apparue au départ en tant que théorie de l'avantage concurrentiel, elle a rapidement étendu son champ de compétences à la question des frontières de la firme. Prenant essentiellement ancrage dans les faiblesses de la théorie des coûts de transaction.

La théorie des ressources et des compétences (désormais notée TRC) regroupe un ensemble de branches, principalement la :

- « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986) ;
- « Théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1994) ;
- « Théorie des capacités dynamiques » (Teece, Pisano et Shuen, 1997) ;
- « Théorie évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982) ;
- « Théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « Knowledge Based View » (Grant, 1996).

Ces divers courants de pensée ont tous pour particularité de déplacer l'attention vers l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre. En effet, ces approches, et notamment la branche la plus ancienne, la « Resource Based View » apparaissent pour compléter l'analyse « industrielle » (Wernerfelt, 1984) avec la conviction profonde que la profitabilité des firmes émane également de ressources intrinsèques et non pas seulement du secteur.

Ainsi, alors que la TCT prône un raisonnement d'efficience, en termes de minimisation sur des coûts de transaction, la TRC propose plutôt une focalisation sur les ressources et les aptitudes différentielles conférant à la firme une meilleure efficacité.

Le point commun de ces approches présentées comme alternatives à la conception contractuelle de la firme, est l'idée que ce qui fonde la firme, la justifie et permet de rendre compte de sa nature et de la diversité de ses formes, est qu'elle est le lieu de la gestion et de la production de connaissances et compétences spécifiques. Ainsi avec ces approches, on passe d'une vision de l'entreprise comme « nœud de contrats » à une entreprise comme « nœud de compétences » et lieu d'apprentissage.

La question posée est celle de savoir pourquoi certaines firmes ont des performances supérieures, plus précisément, pourquoi certaines firmes diffèrent durablement dans leurs caractéristiques, leurs comportements et par conséquent dans leur performances.

Trois courants marquent le développement de cette approche par les ressources et les compétences :

- (i) l'approche béhavioriste de H. Simon, R. Cyert et J. March ;
- (ii) l'analyse d'Edith Penrose sur la croissance des firmes ;
- (iii) l'analyse évolutionniste de R. Nelson et S. Winter.

L'approche béhavioriste s'inscrit dans un projet théorique global qui a pour ambition :

- (i) d'abandonner le principe de maximisation et lui préférer celui de «satisfaction» ;
- (ii) de considérer la firme comme un objet d'étude à part entière ;
- (iii) de comprendre le comportement futur de la firme en fonction d'un ensemble d'objectifs (en termes de prix, de production, d'allocation...) ;
- (iv) de privilégier une analyse du processus de décision au sein de la firme.

La décision organisationnelle est placée au cœur de l'analyse béhavioriste de la firme. Cette décision consiste à définir un objectif pour la firme, choisi parmi un ensemble de choix possibles, en fonction de l'information dont dispose la firme et en fonction des apprentissages antérieurs. Comprendre le fonctionnement de la firme revient à comprendre les processus de décision des individus qui la composent et «l'histoire» de ces processus.

La firme béhavioriste a deux caractéristiques supplémentaires : elle est une coalition d'individus (ce qui sous-entend l'adhésion de chacun à un objectif commun) mais cette coalition est source de conflits internes à la firme (IAE, 2014).

(Nous expliquons dans ce qui suit l'analyse de Penrose et par la suite la théorie évolutionniste).

### **I. Théorie de la croissance de Penrose (1959) :**

Deux thèmes de l'analyse d'E. Penrose différencient sa conception de la firme de la conception contractuelle : Penrose s'interroge sur les déterminants de la croissance des firmes et elle attribue à l'entrepreneur un rôle déterminant dans l'explication de la dynamique des firmes. Ainsi, la théorie de la firme de Penrose est avant tout une théorie de la croissance des firmes.

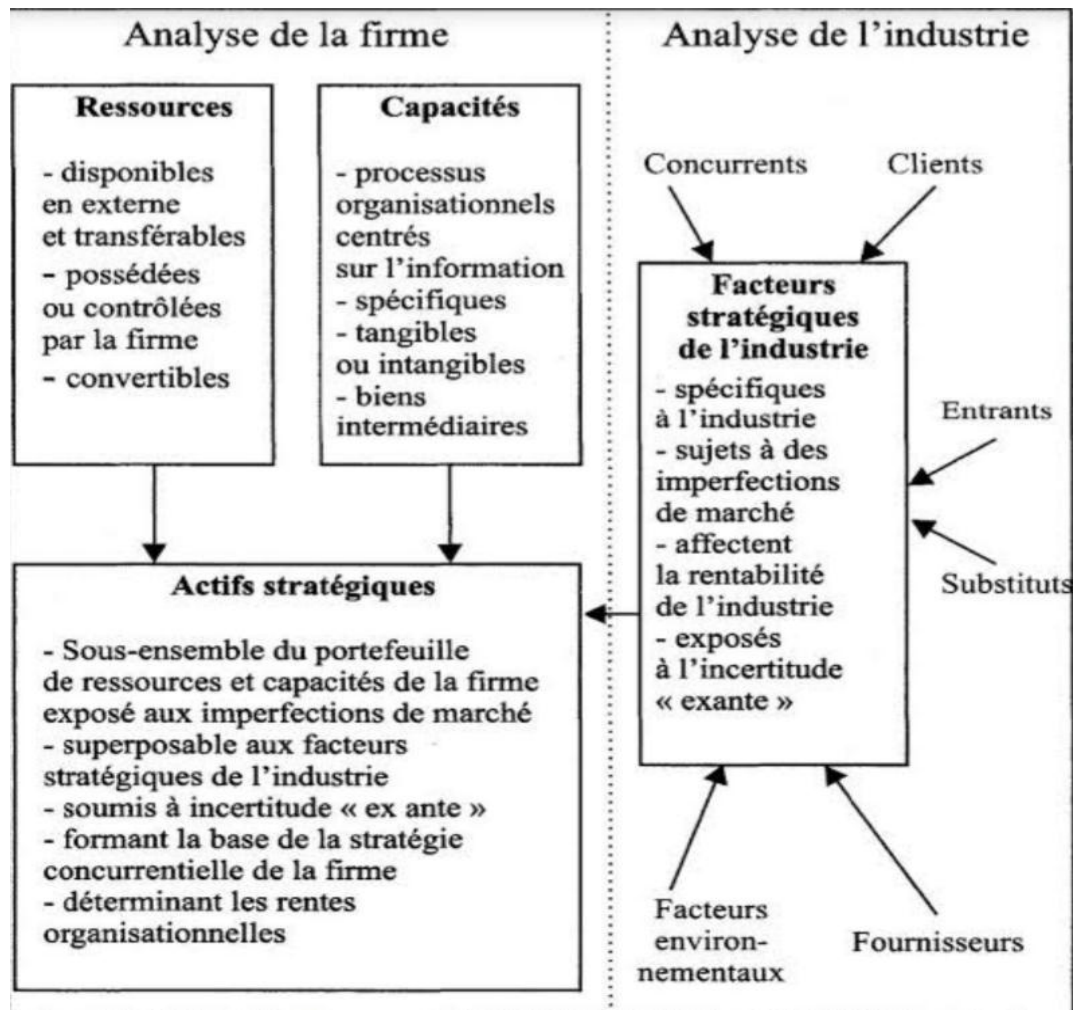
Pour Penrose, l'entreprise est à la fois une organisation administrative et un ensemble de moyens de production. Elle a pour objectif général d'organiser l'utilisation des moyens qu'elle détient en propre conjointement à l'utilisation de moyens provenant de l'extérieur, afin de

produire et de vendre des biens et en tirer des bénéfices. La structure administrative de l'entreprise est créée par les individus qui la gèrent. Cette structure n'est jamais figée, elle s'adapte aux besoins de l'entreprise, au fur et à mesure que celle-ci croît et se transforme.

Pour Penrose, la croissance des firmes naît de l'évolution de son potentiel productif. Ce dernier change en fonction des opportunités de débouchés qui s'offrent à la firme. Ce potentiel est d'autant plus important que «l'esprit d'entreprise» de l'entrepreneur est développé. Penrose définit l'esprit d'entreprise comme une prédisposition psychologique de certains individus à saisir des opportunités en vue de réaliser un bénéfice, et en particulier une prédisposition à consacrer des efforts et des moyens à une activité risquée. L'esprit d'entreprise est pour Penrose déterminant pour la croissance des firmes.

L'environnement est considéré comme une représentation dans l'esprit de l'entrepreneur des potentiels et limites auxquels il est confronté et la demande perçue par la firme est ainsi largement conditionnée par les services productifs à sa disposition. Il en suit que la trajectoire de croissance suivie par la firme -les biens qu'elle décide de produire- peut être analysée en termes de la relation entre ses ressources et sa perception de sa position concurrentielle (Penrose, 1959).

- **Le modèle d'analyse firme-industrie (analyse interne-externe) :**



Source : Ghozzi, 2008.

Selon l'approche par les ressources et les compétences développée par Edith Penrose (1959). Les ressources peuvent être définies comme des actifs détenus par l'entreprise qui lui permettent de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance. Cette analyse peut être menée au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de ses domaines d'activités stratégiques (DAS).

### E. Penrose distingue 3 types de ressources : tangibles, intangibles et stratégiques :

- Les ressources tangibles sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise :

Les ressources physiques, les équipements (usines, magasins, outils de production...). Il s'agit d'étudier leurs caractéristiques (âge, localisation, évolution technique, flexibilité...) car elles ont des conséquences en termes de coûts et de qualité et peuvent placer l'entreprise en position de force ou de faiblesse par rapport à ses concurrents.



Les ressources financières : il s'agit d'étudier les résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement, ses sources de financement possibles à court et à long terme, sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières afin d'évaluer la position financière actuelle de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents.

Les ressources humaines : il s'agit d'étudier l'effectif salarié et sa pyramide des âges, les niveaux de qualification et les compétences des salariés pour déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise.

- Les ressources intangibles sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles du fait de leur caractère immatériel.

Les ressources technologiques : brevets, licences, dépenses en R et D...

Les ressources organisationnelles : savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité...

Les ressources mercatiques : la notoriété et l'image de marque des entreprises.

- Les ressources stratégiques sont celles qui constituent pour l'entreprise une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents. L'analyse se fait en identifiant les ressources par rapport à deux critères :

\_ Leur valeur pour le client par rapport aux ressources des concurrents.

\_ Leur exclusivité pour l'entreprise.

L'identification de ses ressources stratégiques permet à l'entreprise :

\_ De savoir quelles ressources constituent pour elle une faiblesse.

\_ De savoir quelles sont celles qui constituent une force pour obtenir et conserver un avantage sur ses concurrents (Penrose, 1959).

- **Architecture des compétences de l'organisation :**

Nelson (1982) a analysé les différentes compétences des organisations. Il les a classées en trois principaux niveaux (Ghozzi, 2008).

**Niveau supérieur :**

**Compétences inter-fonctionnelles :**

- Développement de produits
- Service client
- Gestion de la qualité

**Compétences générales :**

- Processus de coordination
- Processus de décision
- Structures d'incitations
- Gestion de la performance

**Niveau intermédiaire :**

**Compétences fonctionnelles :**

- Recherche-développement
- Production
- Marketing et ventes
- ...

**Niveau élémentaire :**

**Compétences opérationnelles :**

- Savoirs spécialisés
- Savoir-faire individuels
- Connaissances individuelles

Ces compétences ayant la capacité de mobilisation des ressources possédées par les entreprises, sont à l'origine de création d'un avantage concurrentiel.

- **La théorie de la croissance de Penrose (1959) et les principales approches qui ont découlé :**

**La théorie de la croissance de Penrose (1959)**



<b>Principales Approches</b>	<b>Resource Based View</b>	<b>Théorie des compétences centrales</b>	<b>Théorie des capacités dynamiques</b>	<b>Théorie évolutionniste</b>
<b>Principaux auteurs</b>	Barney, Wernerfelt	Hamel et Prahalad Amit et hoemaker	Teece, Pisano Shuen	Nelson et Winter
<b>Unité D'analyse</b>	Ressources	Compétences centrales	Capacités dynamiques	Sentier de dépendance, routines
<b>Prescriptions Générales</b>	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIO (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes ricardiennes et un avantage	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés puis : - doit décliner les compétences	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du	La théorie a plus un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé.

	concurrentiel soutenable.	clés en produits centraux puis en produits finaux ; - doit mettre en place des objectifs ambitieux pour créer un stress et une motivation, stimulant ainsi la créativité dans l'entreprise.	marché, des produits et de la technologie	Ainsi la firme est sélectionnée sur la base de ses routines. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.
<b>Logiques de la TCR en tant que théorie de la firme</b>	- Vérifier que les activités respectant les critères VRIO (Ressources valorisables, rares, non imitables et non substituables et organisationnelles) permettent la mise en place d'un avantage concurrentiel ; -Puis vérifier si ces activités sont intégrées	Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense pouvoir décliner ses compétences clés.	- Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense détenir des capacités «dynamiques» lui permettant de faire face au changement du marché et de la technologie.	Il n'existe pas de prédictions claires. C'est une branche qui explique que les structures en place sont le résultat des inerties. Elle introduit la notion de « sentier de dépendance ».

Source : Ghozzi, 2008.

L'analyse de Penrose a initié le champ de recherche sur les ressources et les compétences des organisations, plusieurs théories ont vu le jour, notamment : la Resource Based View theory, théorie des compétences clés, théorie des capacités dynamiques, théorie évolutionniste, théorie de la connaissance, mais également la théorie de la dépendance en ressources et la théorie de l'écologie des populations :

- **Théorie de la dépendance en ressources (J. Pfeffer et G. Salancik, 1978) :**

Les organisations sont liées aux conditions de leurs environnements. Elles ne survivent que si elles sont efficaces c'est-à-dire si elles arrivent à gérer les demandes des groupes d'intérêts extérieurs dont elles dépendent pour leurs ressources et dont le soutien leur est indispensable.

L'impact des dirigeants, des individus sur les performances est moins important ici car ils ont peu de contrôle et subissent de nombreuses contraintes.

Les organisations font face à de multiples demandes d'une multitude de groupes d'intérêts dont les demandes peuvent être en concurrence ou encore incompatibles.

Les organisations y répondront sélectivement en fonction de l'importance des ressources, de l'existence d'autres ressources.

Les organisations vont adopter des stratégies pour modifier la situation à laquelle elles ont à faire face et pour éviter de céder aux contraintes extérieures sélectivement.

Gérer l'organisation sera influencer les actions des groupes d'intérêts pertinents dans l'environnement, manipuler l'environnement, reconnaître les contraintes dominantes à l'instant de s'y conformer (IAE, 2014).

- **Théorie de l'écologie des populations (H.E. Aldrich, 1979. M.T. Hannan & J. Freeman, 1977) :**

La domination qu'exerce l'environnement sur les organisations est encore plus affirmée dans le courant de l'écologie des populations. Selon ce courant, le rôle de l'environnement suffit à expliquer les phénomènes organisationnels et leur évolution. Les organisations sont sujettes à un nombre important de pressions qui les maintiennent dans un état d'inertie structurelle. Ce qu'il convient d'étudier, ce sont des populations d'organisations en concurrence pour l'accès à des ressources limitées et soumises à un processus de sélection naturelle qui élimine les organisations ou pousse les organisations à changer (IAE, 2014).

## **II. Théorie du Management par les Ressources (Resources Based View Theory R.B.V. Wernerfelt, 1984) :**

Inspiré par les travaux de Penrose (1959), dont l'influence reste particulièrement prégnante, le Modèle des Ressources et des Compétences (MRC) apparaît comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980, et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, au point d'être présenté au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique.

Cette approche initiée par Penrose insiste sur les ressources internes de la firme, les services productifs que la firme peut tirer de ses ressources, en particulier les services productifs rendus par les cadres expérimentés de la firme. Non seulement les services productifs que les cadres (pris dans le sens le plus large) peuvent rendre dépendent des ressources avec

lesquelles la firme est habituée à travailler, mais l'expérience de ces managers affecte également les services productifs que les autres ressources sont capables de rendre. La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles (Penrose, 1959).

L'approche Resource Based View (RBV) a été officiellement initiée par Birger Wernerfelt en 1984 puis développée conceptuellement selon les attributs VRIO (Valorisable – Rare – non Imitable (et non substituable) – Organisationnelle) permettant de créer et de maintenir un avantage concurrentiel durable par Jay Barney en 1991.

Robert Grant, également en 1991, a été l'un des premiers à prendre en considération du rôle des capacités managériales visant à déployer les ressources d'une entreprise et laisse envisager un éclatement de cette « façon de penser » la stratégie d'intention et de mouvement où la transformation permanente est une nouvelle alternative aux approches de positionnement et d'adéquation environnementales.

Cette approche est une théorie de management stratégique. Selon laquelle, le développement de l'organisation ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients (Wernerfelt, 1984).

La théorie du management par les ressources est un cadre de gestion utilisé, entre autres, pour déterminer les ressources stratégiques susceptibles de fournir un avantage comparatif à une entreprise. L'entreprise peut exploiter ces ressources pour obtenir un avantage concurrentiel durable. L'article de Barney publié en 1991, intitulé «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», est largement cité comme un élément essentiel de l'émergence de la théorie du management par les ressources. Cependant, certains chercheurs soutiennent qu'il existait des preuves d'une théorie fragmentaire basée sur les ressources à partir des années 1930 (Ghozzi, 2008).

La RBV propose que les entreprises soient hétérogènes parce qu'elles possèdent des ressources hétérogènes, ce qui signifie que les entreprises peuvent avoir différentes stratégies en raison de la diversité de leurs ressources. La RBV concentre l'attention de la direction sur les ressources internes de l'entreprise afin d'identifier les actifs, les capacités et les compétences susceptibles de fournir des avantages concurrentiels supérieurs (Wernerfelt, 1984).

### **III. Théorie des compétences centrales (Hamel G. et Prahalad C.K., 1994) :**

Selon E. Penrose, la firme est un ensemble de ressources humaines, matérielles et immatérielles productives...et de compétences. Ce sont les compétences distinctives utilisant ces ressources qui procurent à la firme un avantage concurrentiel et qui déterminent sa performance.

Hamel et Prahalad ont développé le concept des compétences clés. Pour obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable par ses concurrents, une entreprise doit construire un ensemble de compétences clés. Hamel & Prahalad ont également développé les concepts de l'intention stratégique.

#### **1). Le diagnostic des compétences d'une entreprise :**

Le concept de compétences fondamentales ou distinctives a été développé par G. Hamel et C.K. Prahalad dans les années 1990. La compétence désigne la capacité à utiliser des ressources pour atteindre un objectif donné. Pour une entreprise, il s'agit d'un savoir-faire qu'elle possède et qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus.

Une compétence fondamentale est une compétence qui permet à l'entreprise de déployer des ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable. Il faut quatre conditions pour qu'une compétence puisse être qualifiée de fondamentale (modèle VRIO) :

\_La compétence doit permettre à l'entreprise de saisir une opportunité ou échapper à une menace.

\_La compétence doit permettre de réduire les coûts ou générer un supplément de valeur pour le client.

\_La compétence ne doit pas être détenue par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels.

\_La compétence doit être difficilement imitable par les concurrents actuels ou potentiels et non substituables.

C'est à partir de ses compétences distinctives que l'entreprise peut :

\_Faire évoluer ses activités existantes de façon à conserver un avantage concurrentiel.

\_Se lancer dans de nouvelles activités.

\_Mener des partenariats avec d'autres entreprises pour se développer sur un nouveau marché.

#### **2). L'intention stratégique (strategic intent) (Hamel G. et Prahalad C.K., 1994) :**

Au contraire des approches porteriennes (jugées trop défensives et à usage exclusif des entreprises dominantes), l'intention stratégique (Hamel & Prahalad, 1994) suppose une vision volontariste et offensive de la stratégie d'entreprise.

Pour réussir, une entreprise ne doit pas s'adapter à son environnement mais le changer, le

transformer à son profit. L'art du stratège est de modifier les règles du jeu concurrentiel et non de s'y conformer. Le changement n'est plus une contrainte mais un objectif.

Selon Hamel & Prahalad, le point de départ de la stratégie est l'intention, c'est-à-dire la vision ou la représentation que l'entreprise se fait de son avenir. La stratégie ne se conçoit pas sans intentionnalité. L'intention stratégique se comprend comme une ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de l'entreprise. L'intention est une ambition de long terme, une aspiration formulant ce que l'entreprise veut devenir dans un horizon lointain. L'intention stratégique est un rêve démesuré qui permet de fixer un point de repère face à un environnement turbulent tout en créant une tension créatrice de valeur et de changement. L'intention stratégique est le moteur du changement et de la transformation de l'environnement.

### **L'intention stratégique produit 2 effets :**

- **Un « effet de tension »** qui engendre un sentiment d'incompétence. Ce sentiment doit amener l'entreprise à repenser ses cadres de référence pour proposer des stratégies innovantes. La vision du dirigeant conduit à identifier les ressources et compétences manquantes pour parvenir au développement futur souhaité ;

- **Un « effet de levier »** qui génère le besoin de maximiser l'usage des compétences centrales. Selon Hamel & Prahalad, l'entreprise doit atteindre sa vision en s'appuyant sur son portefeuille de compétences clés, car il constitue un repère stable pour l'entreprise. Ce processus se traduit généralement par des stratégies de transformation, destinées à remettre en cause les fondements du jeu concurrentiel. La vision conduit à un usage intensif des compétences et à un renouvellement de celles-ci.

### **3). Les compétences et les compétences-clés :**

Il faut d'abord distinguer compétence et ressource : les compétences sont le mode de coordination des ressources. Une compétence organisationnelle est une « alchimie » qui provient des interactions situées entre des connaissances individuelles et organisationnelles, des pratiques et des attitudes. Une compétence n'a ici de sens que si elle permet de réaliser des activités de manière supérieure à la concurrence, mais il s'agit moins de minimiser les coûts que de maximiser la valeur créée.

Ensuite et surtout, toutes les compétences n'ont pas la même importance. Les compétences-clés désignent ce que l'entreprise est capable de bien faire, mais mieux que les autres. Prahalad et Hamel (1994) les définissent comme «le fruit de l'apprentissage collectif de l'organisation, spécialement de la façon dont sont coordonnées différentes compétences de production et dont sont intégrés de multiples courants technologiques». Ces compétences-clés

peuvent concerner aussi bien le processus productif (qualité, flexibilité, coût, rapidité d'exécution, respect des délais...) que le processus d'accès au marché (management des marques, marketing, commercialisation, distribution, logistique...) ou que la capacité de l'entreprise à différencier son produit ou son service (grâce à une fonction particulière). Un point important est qu'une orientation vers le « cœur de compétences » peut alors redéfinir les frontières de l'entreprise par externalisation des activités non essentielles.

**4). Les capacités organisationnelles : du savoir-faire au pouvoir-délivrer :**

En combinant ces compétences (dans l'usage des TIC notamment) et ces ressources (financières, humaines, technologiques) dans des ensembles coordonnés (des processus organisés), une entreprise développe alors des capacités organisationnelles, qui se caractérisent par l'habileté ou l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur.

Il faut distinguer les capacités et les compétences : si les compétences sont un savoir-faire, les capacités sont un pouvoir-faire, qui prend ici la forme d'un pouvoir-délivrer le service demandé grâce à des ressources mobilisées. Ces capacités (aptitudes, habiletés) se développent à de multiples niveaux, et par exemple pour les systèmes d'information: capacité de répondre à des appels d'offres, capacité de répondre à une annonce d'un concurrent, capacité de livrer un client sous quelques heures, capacité de gérer son capital marque sur le Web... (Hamel & Prahalad, 1994).

**IV. Théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano, et Shuen, 1997) (les compétences pour savoir s'adapter) :**

Dans les différentes approches basées sur les ressources (Resource Based View RBV) un avantage concurrentiel dépend moins d'un positionnement sur le marché que des ressources distinctives (tangibles ou intangibles) qui doivent créer une valeur, être rares, imparfaitement imitables et non substituables.

C'est dans ce cadre général que l'approche spécifique des capacités dynamiques a été initiée par D. Teece et G. Pisano en 1994, elle s'est depuis largement développée au niveau conceptuel et au niveau empirique notamment par Teece, Pisano, et Shuen, en 1997 (Labrouche, 2014).

Par rapport au modèle des Capacités d'absorption (un savoir-apprendre organisationnel qui favorise l'innovation et par rapport au modèle des Ressources/Compétences (un savoir-



combiner les compétences-clés), ce modèle des capacités dynamiques met l'accent sur un savoir-s'adapter face aux changements pour définir un modèle d'affaires.

**1). Définition des capacités dynamiques :** le développement des compétences, pour faire face aux changements. Une capacité dynamique peut être définie de deux points de vue :

- Soit comme une habileté (en anglais les Capabilities : aptitude à intégrer, à construire et ici surtout à reconfigurer les compétences internes et externes);
- Soit comme le résultat de cette habileté (en anglais les Capacities : capacités détenues et mobilisables, après le processus de création ou de reconfiguration).

La définition précise du concept de capacité dynamique fait l'objet de débats, mais la caractéristique commune à toutes les définitions est de s'intéresser ici au développement de compétences de niveau supérieur (pilotage et stratégie) pour faire face aux changements rapides de l'environnement, par exemple :

- \_La capacité d'accéder à de nouvelles connaissances ;
- \_La capacité de générer de nouvelles connaissances;
- \_La capacité d'établir des partenariats ;
- \_La capacité de cesser des pratiques devenues obsolètes;
- \_La capacité de développer de nouveaux produits;
- \_La capacité de s'implanter à l'étranger...

Comme le précise notamment Labrousse (2014), les travaux sur les capacités dynamiques s'appuient :

- \_Sur le courant évolutionniste : évolution de l'environnement, influence de l'histoire de l'entreprise (on parle de la dépendance de sentier), reconfiguration des routines...
- \_Sur le courant plus managérial et stratégique de la Resource Based View : modification des ressources, best practices, valeur en termes d'avantage concurrentiel, impact sur la performance...
- \_Mais aussi sur le courant de l'innovation : flexibilité dans les environnements aux changements rapides, identification de nouvelles opportunités, Open Innovation plutôt que barrières à l'entrée, agilité par des processus simples, transferts de connaissances...

**2). La construction des capacités dynamiques :**

Les capacités dynamiques sont imbriquées dans les processus, les méthodes appliquées, les routines organisationnelles ou stratégiques :

- \_Elles sont le fruit de l'apprentissage organisationnel par expérimentation et répétition, par exemple : capacité à nouer des alliances avec le monde de la recherche, puis capacité à gérer des projets de recherche, puis capacité à valoriser ces projets. Elles rendent ainsi possible

la reconfiguration des ressources de l'entreprise, par exemple : capacité à acquérir, capacité à abandonner, capacité à maîtriser la chaîne de valeur.

Elles permettent, au niveau stratégique, la définition de nouveaux Business models. Elles permettent de faire face à des changements rapides de l'environnement, capacités de s'adapter aux nouvelles réalités des marchés. Elles construisent une configuration particulière de ressources, difficile à imiter, qui peut fournir un avantage concurrentiel (Labrousche, 2014).

### **V. Théorie évolutionniste (R. R. Nelson, S. G. Winter, 1982) :**

Par l'incorporation de la connaissance à l'organisation, situation que la théorie néoclassique du progrès technique n'envisage pas, les évolutionnistes offrent de nouveaux éclairages sur ce qui fonde les différences entre firmes, sur la structure et le comportement des entreprises et sur les stratégies organisationnelles.

La firme n'est pas assimilée à son propriétaire qui agit selon le principe de maximisation du profit, mais à des individus qui agissent suivant des routines.

La firme est appréhendée par les évolutionnistes comme une entité dotée de compétences / connaissances individuelles et collectives mémorisées dans des routines, et qui s'accroissent par le phénomène d'apprentissage.

Importance du caractère « tacite » des connaissances / compétences / savoir-faire dans la firme.

Point de départ: redécouverte des travaux de Schumpeter sur l'innovation et le progrès technique:

- Le progrès technique est l'élément central de l'évolution du capitalisme
- L'apparition d'innovations explique l'existence des cycles économiques.

L'approche évolutionniste trouve ses références dans la biologie.

(i) L'économie est marquée par des éléments de permanence ou d'hérédité. Ces «gènes» sont pour les évolutionnistes les «routines» appliquées par les agents ; ces routines fondent leurs comportements.

(ii) Le deuxième principe qui marque la vision évolutionniste est celui de mutations, de variations. C'est ce principe qui pousse à l'évolution et à la dynamique des systèmes, et aux comportements de recherche. On retrouve ce principe dans les innovations, concept important de l'analyse évolutionniste.

(iii) Un mécanisme de sélection agit sur les gènes et les mutations : il permet de sélectionner parmi les évolutions possibles, celles adaptées à la firme et son environnement.

A partir de ces principes généraux, l'approche évolutionniste définit la firme comme un ensemble de compétences accumulées par apprentissage au cours de son développement.

L'apprentissage revêt différentes caractéristiques :

- (1) Il est cumulatif : le savoir-faire des agents s'enrichit car les nouvelles connaissances s'appuient sur celles acquises précédemment.
- (2) Il est global au sens où c'est davantage un apprentissage collectif qu'individuel. Les connaissances dépendent de la manière dont elles sont employées dans une organisation.
- (3) Les connaissances acquises par apprentissage sont incorporées dans des routines, mais compte tenu de leur complexité, ces routines ne peuvent pas être codifiées. Elles restent donc tacites, détenues par les salariés qui les ont développées et partagées uniquement par l'échange entre salariés et leur collaboration. Les routines étant tacites, elles sont difficilement transférables. On peut donc les assimiler à des actifs spécifiques.
- (4) Les nouveaux apprentissages apparaissent par la mise en œuvre de routines dites dynamiques (nouvelles) (Nelson et Winter, 1982).

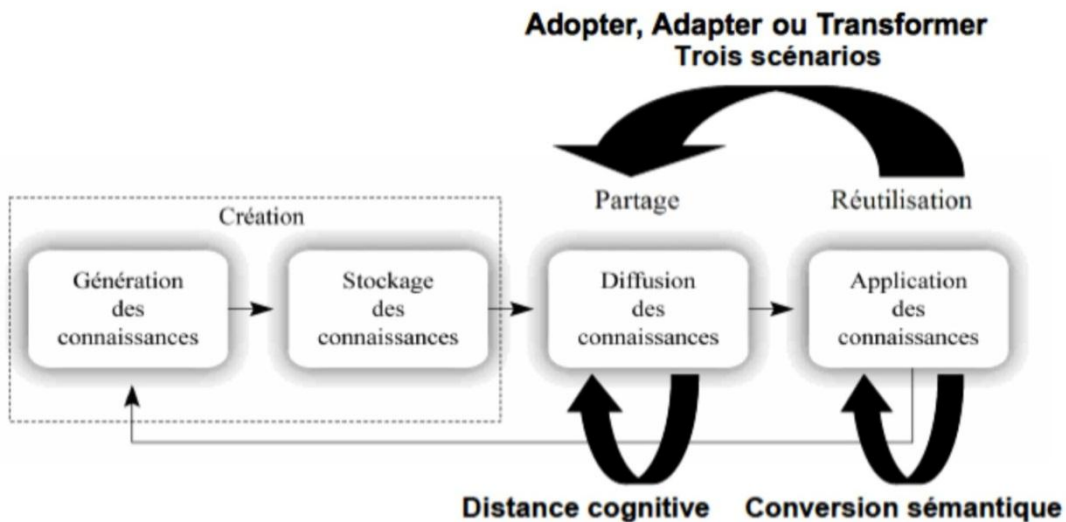
## **VI. Théories de la connaissance :**

### **1. Le management de la connaissance :**

Le management des connaissances, Knowledge Management, concerne l'ensemble du cycle de vie des savoirs et des savoir-faire : processus de création, de capitalisation, de diffusion (I. Nonaka, H. Takeuchi, 1997), mais aussi de transfert et de réutilisation, avec pour enjeu la performance collective (Y. Pesqueux, 2004).

Le transfert de connaissances est aussi une relation sociale, qui relève des échanges, de l'apprentissage organisationnel et du capital social (M. Bayad, S. Simen, 2003).

#### **- Processus de réutilisation des connaissances :**



Source Y. Pesqueux, 2004

Le partage conduit à la « multiplication » de l'information. Dans le transfert de connaissances on peut mettre l'accent sur les situations suivantes :

- **Le partage des connaissances :**

Les recherches sur la gestion des connaissances mettent en évidence quatre grandes activités : dans un premier temps les activités de génération puis de stockage par les systèmes de capitalisation, puis dans un deuxième temps le partage avec les étapes de diffusion et d'application des connaissances.

\_L'étape de diffusion des connaissances nécessite de dé-contextualiser puis de ré-contextualiser ailleurs une connaissance, en gérant donc une certaine distance cognitive (différences entre des méthodes de travail, différences linguistiques, hétérogénéité des savoirs, différences professionnelles...);

\_L'étape d'application des connaissances nécessite ensuite une modification du sens, ou conversion sémantique, qui va finalement permettre la réutilisation suivant trois scénarios possibles : soit en adoptant (sans modification), soit en adaptant (à son contexte professionnel), soit en transformant (en se servant d'une idée ou d'un objet pour en imaginer un nouveau). C'est dans cette étape qu'on parle de distance cognitive et de capacités d'absorption.

- **Les phases du transfert de connaissances :**

Le processus de transfert de connaissances passe par quatre phases:

\_Initialisation : on identifie à la fois un besoin et une solution potentielle (recueil et analyse d'informations);

\_Adaptation : modification à la source pour s'adapter aux besoins perçus du récepteur (liens sociaux spécifiques);

\_Mise en place : le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée (rectification des problèmes imprévus);

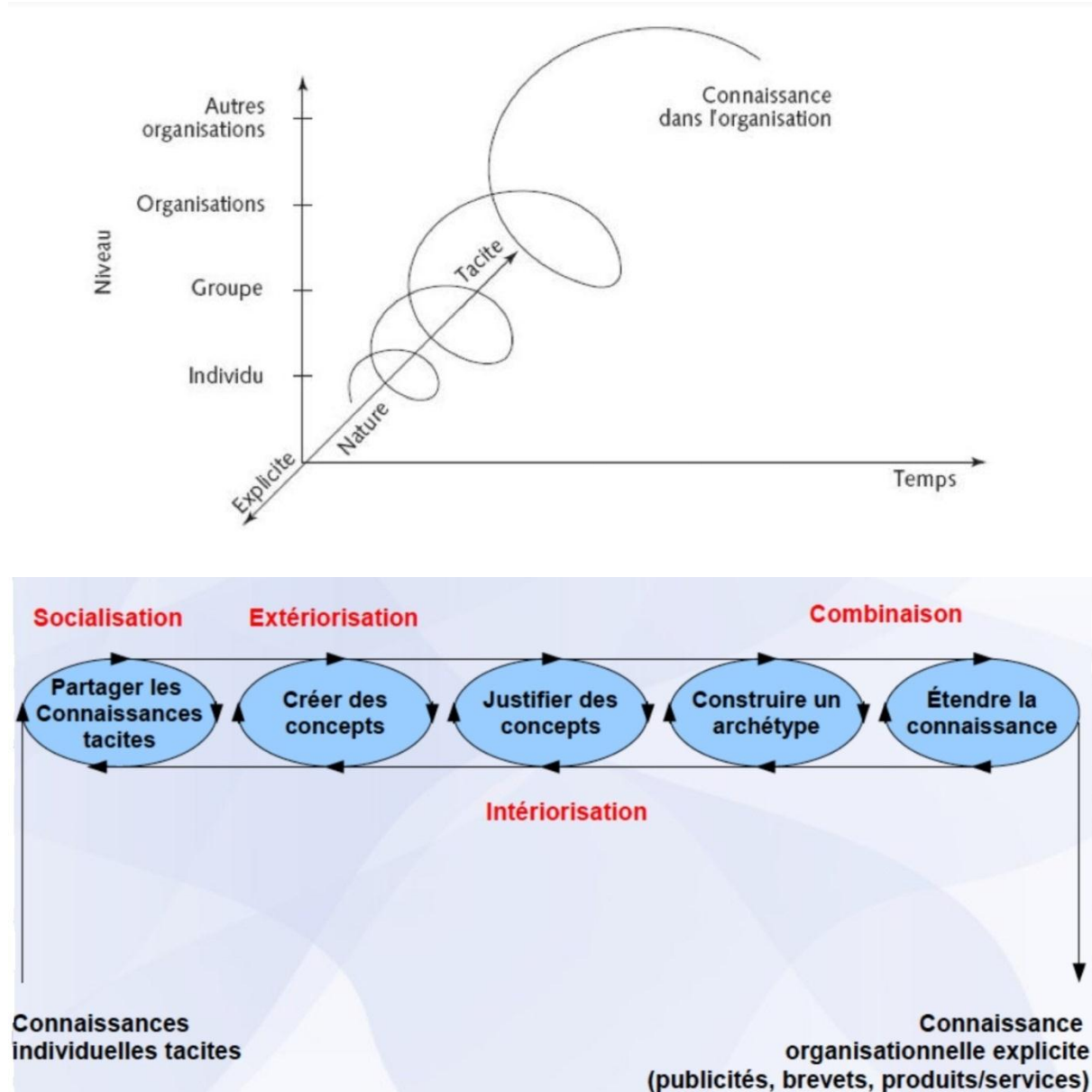
\_Appropriation : performance satisfaisante du récepteur, connaissance institutionnalisée.

Lors d'un transfert de connaissances, deux dimensions sont importantes : la facilité de communication et l'intimité de la relation entre la source et le récepteur (en apprenant quelque chose de l'autre, on apprend aussi un peu l'autre)

- **Les outils collaboratifs et l'ingénierie des connaissances :**

Courrier électronique, gestion électronique des documents, réseaux sociaux numériques, communauté de pratiques et communauté d'intérêts, bases documentaires et retours d'expériences, intranets et portails... de nombreux auteurs proposent des typologies de tous ces outils collaboratifs de transfert en analysant leur efficacité : en fonction du type de connaissances à transférer (explicite ou tacite), de leur rayon d'action (nombre d'individus touchés), des tâches à effectuer (degré d'ambiguïté), de la structure de l'organisation (plus ou moins centralisée), de la richesse possible du canal de communication... (Grant R.M., 1996).

**2. La création de connaissances (la spirale des connaissances : I. Nonaka et H. Takeuchi, 1997) :**



Source : I. Nonaka, H. Takeuchi, 1997.

Pour analyser la création de connaissances, I. Nonaka et H. Takeuchi (1997) s'appuient sur la spirale de création de connaissances puis définissent les conditions et les phases de son développement.

**- La spirale de création de connaissances dans l'organisation :**

Les quatre modes de conversion des connaissances définis par Nonaka (1991) au niveau individuel (socialisation, extériorisation, combinaison, intériorisation) vont aussi permettre la création de connaissances au niveau organisationnel (et inter-organisationnel) (Nonaka et H. Takeuchi, 1997).

Pour qu'il y ait création de connaissances organisationnelles, la connaissance tacite accumulée au niveau individuel doit être socialisée avec d'autres membres de l'organisation, puis doit à son tour être intériorisée. Il s'agit bien ici de conversion et non de simple transmission, il y a une dynamique de transformation (knowing plus que knowledge) où le tacite est inséparable de l'explicite.

- **Les cinq conditions de facilitation pour créer un savoir organisationnel :**

Pour Nonaka et Takeuchi, cinq conditions sont requises pour assurer le développement de cette spirale :

\_Une intention organisationnelle : il faut une vision stratégique sur le type de connaissances qui doit être développées et le système de gestion permettant sa mise en œuvre;

\_L'autonomie : les idées originales qui émanent d'individus autonomes doivent se diffuser dans des équipes et deviennent alors des idées organisationnelles;

\_Fluctuation et chaos créatif : il faut une attitude d'ouverture aux signaux de l'environnement, une rupture des routines, un chaos créatif qui renforce l'engagement subjectif des individus;

\_La redondance : il faut accepter la circulation d'informations au delà des exigences opérationnelles immédiates, au delà des frontières fonctionnelles;

\_La variété requise : il faut un accès rapide à la plus large variété d'informations qu'un individu peut juger nécessaire.

- **Les cinq phases du processus de création de connaissances organisationnelles :**

Phase 1 : **le partage des connaissances tacites**, les individus peuvent interagir par des dialogues en face à face pour partager leurs expériences, confiance mutuelle.

Phase 2 : **la création de concepts**, par le dialogue continu et la réflexion collective, le modèle mental partagé est verbalisé sous la forme de concepts explicites.

Phase 3 : **la justification des concepts**, déterminer si les concepts nouvellement créés ont vraiment une valeur pour l'organisation.

Phase 4 : **la construction d'un archétype**, le concept justifié est converti en quelque chose de tangible et concret (prototype, mécanisme opératoire...).

Phase 5 : **l'extension de la connaissance**, le nouveau concept qui a été créé, justifié et modélisé se déplace vers un nouveau cycle de création de connaissances, à un autre niveau (Nonaka et H. Takeuchi, 1997).

- **Le rôle du management intermédiaire :**

Nonaka et Takeuchi considèrent que les cadres intermédiaires sont la clé de l'innovation continue. Ils prônent un management « Milieu-Haut-Bas », s'opposant aussi bien au modèle hiérarchique de Taylor (un management Haut → Bas de l'OST Organisation scientifique du

travail) qu'au modèle de self-management contrôlé par la base (un management Bas → Haut). Les cadres intermédiaires seraient ainsi des ingénieurs de la connaissance, intersections entre les flux verticaux et horizontaux d'informations, des ponts entre le sommet et les réalités de la base.

### **3. Théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris, C. et Schön, D.A, 1996) :**

L'apprentissage organisationnel, aussi appelé phase de création des connaissances est un processus collectif de développement et de modification des connaissances (aussi bien tacites qu'explicites) au sein d'une organisation, qui intervient dans les processus de gestion des connaissances. Elle se développe de différentes manières : observation, imitation, expérimentation, etc., de la concurrence, de l'environnement ou directement à l'intérieur de l'entreprise. Cet apprentissage est donc réalisé de manière sociale à travers diverses interactions, ou bien de manière individuelle. Une fois les connaissances acquises et afin qu'elles persistent dans l'organisation il s'agit de les stocker. On parle alors de mémoire organisationnelle (Pesqueux, 2004).

L'objectif de l'apprentissage organisationnel est, pour l'entreprise appelée apprenante, d'améliorer l'efficacité de son action collective, de revoir de manière continue son organisation, et par conséquent être plus réactive et performante.

### **4. Théorie de la firme japonaise (Théorie A/J de Masahiko Aoki, 1988) :**

La théorie des firmes A et J est une théorie que l'on doit à l'économiste japonais Masahiko Aoki. Elle consiste à analyser la structure d'une entreprise et ses performances à base de la structure d'échange de l'information. La firme de type A (américain, aussi appelé dans les travaux ultérieurs d'Aoki le modèle H pour hiérarchique) possède une structure rigide. Ses règles et ses fonctions sont préétablies de façon précise. La firme de type J (japonais, aussi appelé modèle horizontal) au contraire possède une organisation du travail souple et sans fonction figée. Chacune possède ses domaines et conditions d'efficacité. Selon Aoki, la firme J est plus efficiente dans un univers incertain que la firme A. L'apport principal de cette distinction est de montrer qu'il existe une cohérence entre les mécanismes de coordination et les mécanismes d'incitation (Céline Mansencal et Didier Michel, 2010).



## **5. Le Développement des Organisations (OD) :**

Dans cette optique, il est possible d'obtenir un développement conjoint des ressources humaines et des performances de l'entreprise.

Ce développement est possible à travers l'introduction volontaire et contrôlée du changement.

Il s'agit donc de trouver les moyens optimaux de mobilisation des ressources humaines.

Les outils de l'OD sont :

- Les training groups : constitution de groupes dont les membres doivent parvenir à une plus grande capacité d'appréhension, une augmentation de leurs capacités, une plus grande stimulation et clairvoyance quant à leurs propres objectifs. Les participants conduits par un animateur doivent développer des comportements plus efficaces.
- Le survey feedback : il s'agit d'études complètes de groupe, par questionnaires, de manière à analyser les modes d'encadrement, le climat de l'organisation, la satisfaction des membres...dans un souci d'amélioration.
- L'analyse transactionnelle : chacun doit apprendre à gérer ses transactions avec l'autre. Soit l'organisation par la hiérarchie force ou bien elle cherche à faire identifier les problèmes par le personnel et ensuite à en rechercher des solutions de manière à créer une dynamique de succès (Céline Mansencal et Didier Michel, 2010).

## COURS N° 14 : COURANT CRITIQUE ET POSTMODERNISTE

Le courant critique qui se développe à la fin des années 1970 et au début des années 1980, et la théorie post-moderniste qui émerge à la fin des années 1980, ont en commun la contestation de la tradition moderniste et son idée de progrès garanti par la connaissance acquise par des méthodes scientifiques, tradition qui sous-tend l'essentiel de la théorie du management. Cette contestation prend cependant des formes différentes : tandis que le courant critique plaide pour une réorientation de cette tradition moderniste et une correction de ses excès, la théorie post-moderniste en conteste ses thèmes fondamentaux et prononce la fin du modernisme.

### **I. Courant critique :**

(H. Braverman (1975) ; J.K. Benson (1977) ; G. Burrell & G. Morgan (1979) ; G. Salaman (1981) ; S. Deetz & A. Kersten (1983) ; S. Clegg (1989))

Tout travail exprimant une critique radicale de la société contemporaine et dénonçant les phénomènes d'exploitation, de répression, les rapports de domination, le caractère idéologique des logiques managériales. Les travaux portent sur la déqualification du travail engendré par le capitalisme industriel, les processus de contrôle des personnels liés aux systèmes bureaucratiques, la segmentation du marché de l'emploi, etc.

Si les sources d'inspiration de ce courant sont multiples, nombre de travaux font référence à l'école de Francfort (Adorno, Marcuse, Habermas).

Un certain nombre de thèmes, qui sont autant de dénonciations de l'idéologie dominante, reviennent régulièrement dans les écrits critiques :

- la naturalisation de l'ordre social, c'est-à-dire la tendance à le considérer comme concret, fixe, comme allant de soi
- l'universalisation des intérêts managériaux
- la domination du raisonnement instrumental et de la rationalité technique
- le phénomène du consentement, c'est-à-dire la tendance à accepter sa propre subordination (IAE, 2014).

## **II. Théories post-modernistes :**

(L. Smircich (1983) ; L. Smircich & M. Calas (1987) ; R. Cooper & G. Burrell (1988))

Les écrits dits post-modernistes empruntent largement leurs bases à des philosophes français tels Barthes, Baudrillard, Deleuze, Derrida, Foucault, Lyotard, ainsi qu'à des concepts sociologiques, linguistiques et psychanalytiques. Ils comportent de multiples variantes et significations et ne constituent pas, de ce fait, une école cohérente dont les apports pourraient être clairement énoncés. L'expression « post-moderne » est elle-même utilisée pour désigner une période particulière marquée par des changements organisationnels majeurs (les nouvelles formes organisationnelles flexibles et/ou participatives) ou un ensemble d'approches ou de perspectives nouvelles pour considérer les organisations. Selon cette deuxième acception, les thèmes des écrits post-modernes portent sur la centralité du discours et le rôle du langage dans la constitution de la réalité, le repérage des structures immanentes qui se reproduisent indépendamment des acteurs, le décodage des systèmes de croyance et discours par rapport à ces structures, la relation entre pouvoir et connaissance, le rejet des grands discours de progrès, de rationalité ou d'émancipation sociale.

Le caractère hétérogène et fragmenté des écrits post-modernes, leur hermétisme, l'absence de travaux empiriques associés, conduisent à s'interroger sur leur apport à la gestion des organisations. On peut certes y trouver des invitations pertinentes à prêter attention à la construction sociale des réalités, à se méfier de l'influence des paradigmes dominants, à l'importance du langage, mais ces thèmes sont déjà présents chez des théoriciens des organisations bien connus (IAE, 2014).

**Au final**, les approches théoriques de la firme présentées dans cette synthèse ont bénéficié du développement de plusieurs approches originales de l'entreprise, davantage basées sur les observations des théoriciens du fonctionnement des firmes réelles. Cette présentation des principales écoles et théories qui ont succédé dans l'histoire du management permet aux étudiants de bien cerner les axes académiques et les différents courants des théories de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

Akrich M. Callon M et Latour B. (2006). Sociologie de la traduction : textes fondateurs. Paris. Les Presses des mines.

Alchian et Demsetz. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. Quarterly Journal of Economics.

Alfred Chandler. (1962). Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise. U.S.A.

Barney J.B. (2001). Is the Resource-Based view a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. Academy of Management Review. Vol 26.

Barney J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. Vol 17.

Bayad M. Simen S. (2003). Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. Conférence de l'AIMS

Bernoux P. 2004. Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. Seuil.

Boltanski et Thévenot. (1987). Les économies de la grandeur. NRF essais Gallimard.

Burns T., et Stalker G. M. (1961). The Management of Innovation. London.

Céline Mansencal et Didier Michel. (2010). Théories des organisations, Module de formation MANAGEMENT BTS NRC. Académie de Versailles.

Coase Ronald. (1937). The Nature of the Firm". Economica. Blackwell Publishing. 4 (16)

Crozier Michel et Friedberg Edhard. (1977). L'acteur et le système. Seuil. Paris.

Crozier Michel. (1963). Le phénomène bureaucratique. Seuil. Paris.

Cyert R.M. and March J.G. (1963). A behavioral theory of the firm englewod cliffs, Newjersy.

Daft R. (1986). *Organization theory and design*. West publishing company. St Paul MN, USA.

Deneault Alain. (2013). *Gouvernance: le management totalitaire*. Lux éditeur.

Drucker P. (2002). *Une décision efficace*. Harvard Business Review. Edition d'Organisation. Paris.

Fayol Henri. (1999). *Administration générale et industrielle*. Editions Dunod (première édition en 1919). Paris.

Frederick E. Emery et Eric L. Trist. (2009). *Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations*. Auteur Jérôme Ibert. Editions E.M.S Management et Société. France.

Frederick Herzberg. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. E.M.E. Paris.

Freeman R.E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press (First edition in 1984).

Friedberg Edhard. (1993). *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*. Seuil. Paris.

Ghozzi H. (2008). *L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires*. Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine.

Gilles Bressy et Christian Konkuyt. (2000). *Economie d'entreprise*, Sirey, 5 ième édition.

Gilles Bressy et Christian Konkuyt. (2014). *Management et économie des entreprises*, Sirey, Chapitre 8. *L'organisation de l'entreprise*.

Grant R.M. (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. Strategic Management Journal. vol 17 (Winter Special Issue).

Hamel G. et Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review.

IAE de Lille - École Universitaire de Management. (2014). Présentation générale des théories des organisations - Un inventaire des principales écoles ou courants en théorie des organisations. France.

Labrousche G. (2014). Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction. Conférence AIMS.

Lawrence Paul et Lorsch Jay. (1973). Adapter les structures de l'entreprise. Editions d'organisation. Paris.

Likert Rensis. (1974). Le gouvernement participatif de l'entreprise, Volume 10 Hommes et Organisations, Ed Gauthier-Villars.

Livian et Yves Frederic. (2001). Organisation, théorie et pratique. Editions Dunod. Paris.

Ludwig Von Bertalanffy. (1968). General System theory: Foundations, Development, Applications. George Braziller :New York. (revised edition 1976).

March James G. and Simon Herbert A. (1993). Organizations. Wiley-Blackwell Édition. 2nd Edition ( 1 st Edition in 1958).

Mary Jo Hatch et Ann L. Cunliff. (2009). Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples. De Boeck Université, coll. « Manager RH ».

McGregor D. (1960). The human side of enterprises. McGraw-Hill. Trad. Ardoino J. et Lobrot M. (1969). La dimension humaine de l'entreprise. Gauthier-Villars. Paris.

Michael Jensen, William Meckling. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure". Journal of Financial Economics. Vol 3.

Michel Plane jean. (2003). Management des organisations. Théories, concepts, cas. Dunod, Paris.

Mintzberg H. (1990). Le management – voyage au centre des organisations. Editions d'Organisation. Paris.

Mintzberg H. (1986). Le pouvoir dans les organisations. Editions d'Organisation. Paris.

Mintzberg H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Éditions d'Organisation. Paris.

Nelson R.R. Winter S.G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Belknap Press.

Nonaka I. Takeuchi H. (1997). La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante. Editions De Boeck.

Olivier Sautel. (2007). L'évolution de la théorie des contrats incomplets face à la dé-intégration verticale, Revue d'économie industrielle, 117.

Pascale de Rozario et Yvon Pesqueux. (2018). Théorie des organisations. Pearson. France.

Penrose E. (1959). The Theory of Growth of the Firm. John Wiley. New York.

Pesqueux Y. (2004). Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? .Cahier du LIPSOR. Série Recherche n°6.

Peters Thomas et Waterman Robert. (1982). In search of excellence. Harper Business essentials. U.S.A.

Pouget Michel. (1998). Taylor et le Taylorisme. Editions Que sais-je ? . Paris.

Reynaud J.D. (1989). Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale. Armand colin. Collection U- sociologie. Paris.

René Daval. Théorie des organisations, Encyclopædia Universalis [en ligne]. Consulté le 3 février 2019. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/>

Roger Aim. (2013). L'essentiel de la théorie des organisations. Gualino, coll. « Les Carrés ».

Sainsaulieu R. (2014). L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation. (quatrième édition, première édition 1988). Presses de Sciences Po. Paris.

Samuel Mercier. (2006). La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature, in Maria Bonnafous-Boucher et al., Décider avec les parties prenantes. La Découverte « Recherches ».



Schein Edgar. (1985). Culture organisationnelle et leadership. Edition 3D Jossey-Bass. USA.

Scott W.R. (1992). Organisations : rational, natural, and open systems. Prentice-Hall 2nd Edition Englewood cliff. New Jersey.

Simon Herbert. (1947). Administrative behavior, A study of decision-making processes in administrative organizations. Fourth Edition (1997) The Free Press, United States of America.

Stephen Robins, Timothy Judge et Véronique Tran. (2006). Comportements organisationnels. Pearson, coll. « Eco Gestion ».

Teece D. Pisano G. Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. Vol 18.

Teece D. Pisano G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. Working Paper IIASA.

Thévenet M. (1993). La culture d'entreprise. Ed Que sais-je ? . PUF. Paris.

Wernerfelt B. (1984). A Resource Based View of the Firm. Strategic Management Journal. Vol 5.

Williamson O. (2013). The transaction cost economics project. The theory and practice of the governance of contractual relations. Ed. EE (First edition 1975).

**Site internet :**

[https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m\\_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html](https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html)