



Management des organisations et stratégies

Dossier 2 : Une approche théorique des organisations

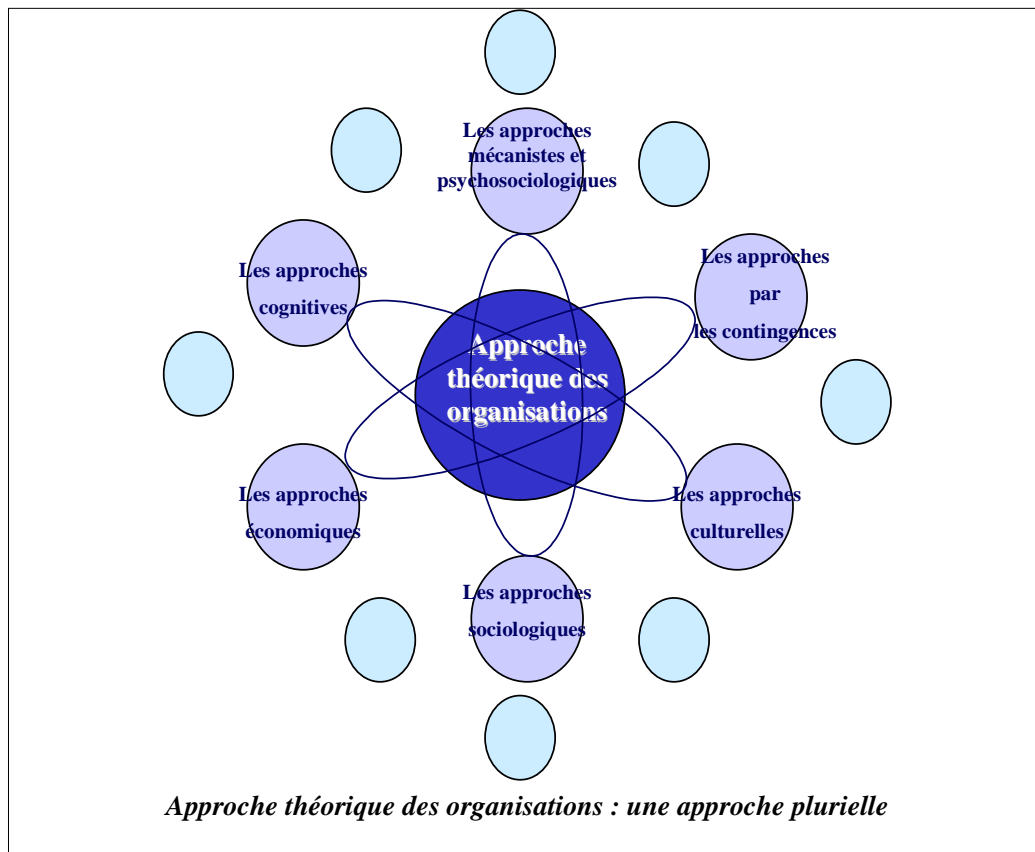
Ce dossier ne prétend pas exposer de manière exhaustive l'ensemble des théories qui ont réfléchi les problématiques globales ou spécifiques propres à la vie des organisations. A l'image des sciences de gestion qui se nourrissent de multiples disciplines (la micro-économie, la sociologie, la psychosociologie,...), l'approche théorique des organisations est au carrefour de plusieurs champs disciplinaires, ce qui en explique le contenu extrêmement dense.

Ce dossier n'exposera que de manière synthétique (et donc incomplète) les principales approches qui sont nécessaires pour bien comprendre les différents niveaux de lecture de la vie organisationnelle.

Au delà de l'exercice de synthèse, l'extrême densité et diversité de ces différentes approches rend également très périlleux toute forme de réflexion structurée qui tendrait à faire cohabiter de manière cohérente l'ensemble de ces réflexions théoriques.

Que ce soit dans « le combat » des idées ou dans la volonté de faire évoluer et de compléter des schémas de pensée, ces différents champs théoriques se sont mutuellement influencés.

Notre « prisme de lecture » se déclinera selon la logique suivante :



Expression d'une réflexion marquée par plusieurs contextes ambiants (historique, économique, sociologique, technologique,...), ces théories et ces mécanismes de pensée ont nourri l'avènement et l'évolution de nouvelles méthodes de management et de nouveaux modes de pilotage stratégiques de l'organisation.

Rque : *par métonymie, l'organisation sera le plus souvent approchée en tant qu'unité économique marchande (entreprise)*

.I. Les approches mécanistes et psychosociologiques des organisations

1.1 L'approche classique des organisations : une vision mécaniste et scientifique de l'organisation du travail- *Taylor, Ford, Fayol, Weber*

1.2 Le mouvement des relations humaines – *Mayo, Maslow, Herzberg, Mac Gregor, Argyris*

1.3 L'analyse du commandement et du leadership dans l'organisation- *Lewin, Likert*

.II. Les théories de la contingence organisationnelle

2.1 Les interactions structure-environnements : *Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch*

2.2 Les interactions technologie-structure : *Joan Woodward*

2.3 Les interactions système technique-système social : *l'école socio-technique*

2.4 Les interactions stratégie-structure : *Chandler*

2.5 Les interactions culture-structure : *culture d'entreprise et dimension interculturelle*

La synthèse de Mintzberg

.III. L'approche des organisations par les praticiens : *Sloan, Drucker, Gélénier*

.IV. Les approches sociologiques de l'organisation

4.1 L'organisation comme un construit social : *Crozier- Friedberg*

4.2 La régulation sociale : *J.D Reynaud*

4.3 Le rôle des acteurs dans le processus d'innovation –*la théorie de la traduction de Calon et Latour*

4.4 Les logiques d'action de *Ph. Bernoux*

4.5 L'organisation comme coalition d'acteurs : *approche behavioriste et l'école des conventions*

.V. Les approches économiques de l'organisation

5.1 L'approche par deux économistes classiques : *A. Smith et D. Ricardo*

5.2 L'approche de l'entreprise par la nouvelle économie : *la théorie des jeux- la rationalité limitée*

d'H. Simon-l'économie de l'information- l'économie contractuelle (Coase-Williamson-la théorie des droits de propriété-la théorie de l'agence-la théorie des parties prenantes).

5.3 L'approche managériale de l'entreprise : *Berle, Means, Galbraith*

.VI. Les approches cognitives de l'organisation

6.1 Cyert et March : *la mémoire organisationnelle*

6.2 Argyris, Schön et Nonaka : *apprentissage organisationnel*

6.3 L'école évolutionniste

6.4 Hamel et Prahalad : *les compétences clefs comme source de compétitivité stratégique*

I. Les approches mécanistes et psychosociologiques des organisations

1.1 L'approche classique des organisations : une vision mécaniste et scientifique de l'organisation du travail

Les premières grandes réflexions concernant les organisations se développent au début du XX^{ème} siècle avec l'accélération de l'industrialisation et l'apparition de la grande entreprise dans laquelle le capital (détenu par les propriétaires) et le pouvoir (entre les mains des dirigeants) sont dissociés.

Ces réflexions correspondent à une approche empirique, où par observation, des industriels, des ingénieurs (Taylor, Fayol), vont analyser de manière normative l'organisation et en rationaliser le fonctionnement.

Les préceptes proposés seront la formalisation d'idées déjà développées par les économistes classiques au début du XIX^{ème} siècle et en particulier par Adam Smith (la division du travail) et David Ricardo (la spécialisation des tâches).

➤ Leurs postulats :

- *Il existe un modèle idéal d'organisation...*
- *... dont l'efficacité repose sur une division (parcellisation) des tâches (« le travail en miettes » de Friedmann)...*
- *...qu'il convient d'organiser, d'autant que l'individu au travail ne répond qu'à des tâches d'exécution et qu'il ne peut faire preuve d'initiative ...*
- *...cette organisation verra son fonctionnement régulé et coordonné par la hiérarchie ...*



Frederick Winsor Taylor (1856-1915)

L'Organisation Scientifique du Travail

Ancien ingénieur, il développe une conception mécaniste de l'organisation du travail :

- Une division verticale du travail : distinguant les concepteurs et les exécutants.
- Une division horizontale du travail : les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé pour aboutir à un « one best way » au niveau des processus du travail.
- Un travail contrôlé : par la mise en place de contremaîtres .
- Un salaire au rendement : pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit.



Henri Ford (1863-1947)

Le travail à la chaîne et la standardisation de la production

Industriel, il a introduit le principe du travail à la chaîne et a appliqué les principes d'une organisation scientifique du travail édictés par Taylor.

Cette approche va développer encore davantage la dimension mécaniste des méthodes de travail pour lesquelles le salarié n'apparaît comme n'étant que le simple prolongement de la machine.

Henri Ford considérait ses salariés comme ses premiers clients potentiels et en doublant les salaires par l'instauration d'une rémunération de cinq dollars par jour, il plaça en adéquation son modèle de production avec l'avènement de la consommation de masse.



Henri Fayol (1841-1925)

L'administration industrielle de l'organisation

Ingénieur français, Directeur d'une société minière, il est l'un des premiers à théoriser des modes d'administration d'une entreprise en analysant en particulier la nature et la fonction de direction.

Dans un ouvrage « Administration industrielle et générale » (1916), il présente les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation :

- Prévoir et planifier
- Organiser l'allocation des ressources
- Commander
- Coordonner
- Contrôler

Ce management administratif va s'accompagner « d'un guide général » de l'administration des salariés, avec en particulier :

- L'unité de commandement pour chaque salarié
- L'unité de direction pour l'organisation
- La division du travail
- Une organisation permettant « the right man at the right place »
- La responsabilisation et l'initiative
- ...

L'administration de l'entreprise se pilotera autour d'une organisation au service d'une planification stratégique. Dans un souci d'efficacité, la chaîne de production doit respecter un principe essentiel : « l'unité de commandement » : un seul chef pour chaque employé.

Fayol a modernisé les pratiques de management de l'époque en introduisant une démarche managériale qui complètera la culture industrielle des dirigeants (qui sont issus pour la plupart de grandes écoles d'ingénieurs) et la dimension technique de l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor.



Max Weber (1864-1920)

L'administration bureaucratique

Sociologue allemand, professeur d'économie politique, il approche la notion d'organisation et plus précisément l'entreprise à partir des sciences humaines et sociales (... « Ethique protestante et l'esprit du capitalisme-1905 »... « Economie et société » -1922...);

Il va en particulier analyser les interactions individus-autorité en cherchant à dépasser la simple vision mécaniste de l'organisation. Il va ainsi définir « des idéaux type » c'est à dire des situations et constructions

optimales qu'il convient de comparer à la réalité; la bureaucratie correspondra ainsi pour lui à « un idéal type » en matière organisationnelle.

Son approche s'articule autour de l'analyse de l'autorité dans l'organisation et de sa légitimité (autorité reconnue et acceptée par chaque acteur de l'organisation). Selon Weber, on distingue trois formes d'autorité :

- *L'autorité charismatique* : Weber est le premier théoricien à utiliser le terme charisme en le considérant comme les qualités naturelles qui permet à un individu de disposer d'une ascendance sur les autres.

La pérennité de l'expression de cette forme d'autorité est dépendante de la reconnaissance des qualités du leader par le groupe.

- *L'autorité traditionnelle* : qui se transmet par usage (par exemple, autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale).

- *L'autorité rationnelle ou légale* : qui se rattache non pas à la personne mais à la fonction : elle est déterminée par la règle et par une logique de fonctionnement (l'autorité incarne la direction et les membres de l'organisation sont des fonctionnaires c'est à dire qu'ils remplissent une fonction déterminée par l'autorité).

Ce modèle d'autorité est le plus égalitaire pour Weber; il permet une administration de masse où chaque acteur se situe en terme de hiérarchie, de fonctions, de compétences et voit son travail contrôlé.

L'école classique a développé un système de pensée en cohérence avec la morphologie économique et industrielle de l'époque.

Cependant cette approche comportait certaines limites :

- Une approche normative à la recherche des principes d'un modèle idéal et universel d'organisation.

- L'ignorance des besoins secondaires des individus (au sens de Maslow) et des interactions entre individus.

- L'ignorance des interactions et des interrelations entre l'organisation et son environnement.

Progressivement, la prise en compte du facteur humain et la nécessité d'une humanisation des relations de travail vont s'exprimer, en particulier sous l'impulsion du courant des relations humaines.

1.2 Le mouvement des relations humaines



Elton Mayo (1880-1949) :

la prise en compte des conditions de travail

Professeur de psychologie industrielle, il réalise différentes recherches sur les comportements du salarié à son poste de travail. Son étude la plus connue est celle qu'il réalise de 1927 à 1932 au sein des ateliers Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago.

Après avoir pensé que l'augmentation de la productivité des salariés résultait de l'amélioration des conditions d'éclairage du poste de travail, cette société constate que d'autres facteurs expliquent l'amélioration du rendement de ces salariés. C'est alors que l'entreprise fait appel à des chercheurs d'Harvard et en particulier à Elton Mayo.

Ce dernier modifia les conditions de travail de six ouvriers dans un atelier (temps de repos, horaires de travail, aménagement du poste de travail,...) pour en constater les effets. Cette démarche fut accompagnée d'une campagne d'entretiens menée auprès des 1600 salariés de l'usine qui révéla que non seulement l'organisation

était constituée d'un niveau formel, piloté par le bureau des méthodes, mais aussi d'un système informel qui conditionne les comportements au travail : les sentiments et les interrelations entre les individus. Cette démarche quasi anthropologique révéla « l'effet Hawthorne » à savoir une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et la productivité. Cependant, alors que des salariés de l'entreprise ne faisaient l'objet d'aucun changement de leur condition de travail, leur productivité augmenta malgré tout. « L'effet Hawthorne » démontra ainsi que le seul fait d'exprimer de l'intérêt aux conditions de travail influençait positivement la productivité.

L'apport essentiel de Mayo fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles.

La théorie des besoins et des motivations

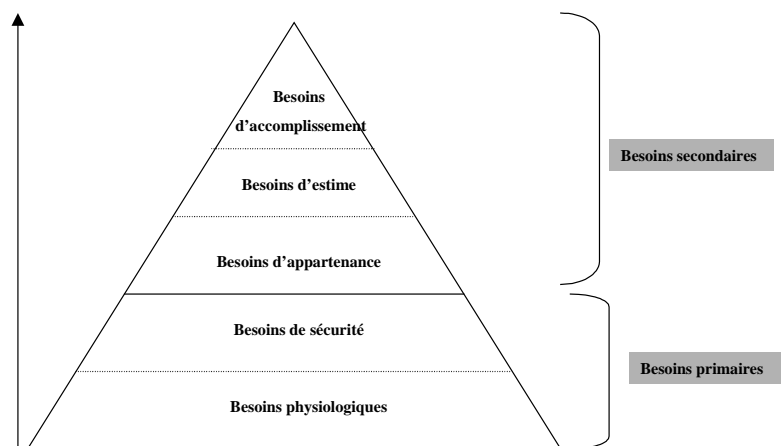


Maslow (1908-1970)

Les besoins secondaires des salariés

Psychologue, il centre son analyse sur la question de la motivation au travail (... « Motivation personality »...1934) et il propose en particulier sa fameuse pyramide des besoins en distinguant les besoins primaires des besoins secondaires : les motivations de l'individu, en particulier au travail, sont conditionnées par la recherche de la satisfaction de besoins.

Il hiérarchise ces besoins en expliquant en particulier que les salariés n'ont conscience de l'existence d'un niveau de besoin secondaire que si les besoins de niveau inférieur ont été satisfaits.



Des théoriciens comme Alderfer critiquent cette hiérarchisation (plusieurs besoins peuvent s'exprimer simultanément, par exemple).



Douglas Mac Gregor (1906-1964)

***La mise en phase des besoins individuels
et organisationnels***

Professeur de psychologie industrielle, Mac Gregor, dans un ouvrage de référence (... « La dimension humaine de l'entreprise-1960... ») propose un nouveau style de management des hommes en opposant en particulier deux conceptions de l'homme au travail :

- « La théorie X » : qui correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de l'époque :
 - . L'individu a une aversion innée pour le travail
 - . Il convient alors de le commander, contrôler son travail et mettre en place des mesures coercitives...
 - . ..d'autant que l'individu recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités; il préfère être dirigé.

- « La théorie Y » : qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels :
 - . L'individu au travail peut s'auto contrôler et se fixer ses propres objectifs
 - . Il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités
 - . Le salarié dispose d'un capital d'imagination et de créativité
 - . Il existe « un stock de savoirs » chez le salarié et ce stock n'est pas ou peu utilisé.



Frederick Herzberg (1923-2000)

L'enrichissement des tâches

Psychologue clinicien américain, puis professeur de management, Herzberg publie en 1959 son ouvrage de référence « Le travail et la nature de l'homme » qui analyse en particulier la motivation des individus au travail.

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « Sa théorie bifactorielle » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,...alors que les critères d'insatisfaction (« *les facteurs d'hygiène* ») relèvent davantage du « macro social » c'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,...). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction.

En conclusion, il caractérisera la notion d'enrichissement des tâches.



Chris Argyris :

***L'individu et ses savoirs
au centre de l'organisation***

Né en 1923, Chris Argyris est professeur de management à Harvard. Il place l'individu au centre de l'efficacité organisationnelle : il faut satisfaire le besoin d'accomplissement personnel en faisant participer le salarié au processus de décision et à la conception du travail. En ce sens, les managers doivent développer un management participatif (... « Personality and organization » 1957...).

Accompagner l'accomplissement personnel des salariés est un acte qui sert la dynamique organisationnelle : l'efficacité des organisations repose sur leur faculté à intégrer le changement et l'apprentissage organisationnels pour transformer la structure en organisation apprenante (1992).

Pour ce faire, les salariés doivent non seulement pouvoir résoudre des problèmes classiques dont les capacités de résolution relèvent de l'apprentissage (apprentissage en « simple boucle » par lequel le salarié corrige l'erreur ou solutionne le problème en utilisant une règle) mais au delà il lui faut pouvoir dépasser les règles et routines pour faire face à des problèmes complexes nécessitant un apprentissage « en double boucle ». Cette dernière forme d'apprentissage modifie les règles et les usages (« *les routines* ») et permet tout à la fois à l'individu et à l'organisation d'apprendre .

Ce mode d'apprentissage doit être accompagné de cadres qui permettent l'échange, la diffusion et la « fertilisation » des savoirs.

1.3 L'analyse du commandement et du leadership dans l'organisation



Kurt Lewin (1890-1947)

***La dynamique de groupe
et le commandement***

Né en Allemagne, ce docteur en philosophie va mener des recherches en psychologie à l'Université de Berlin avant d'émigrer aux Etats-Unis

Ses travaux sont essentiellement consacrés à l'analyse des phénomènes sociaux au sein de groupes humains restreints (... « A dynamic theory of personality » - 1935...). Il s'intéressera en particulier aux modes d'expression de l'autorité, du leadership et de leur interaction avec la « dynamique de groupe » (expression que l'on doit à Lewin).

A partir de recherches réalisées sur des groupes d'enfants chargés de fabriquer des masques, il va tester trois modes de commandement différents :

- *un leader autoritaire* qui dirige les travaux par ordre
- *un leader démocratique* qui émet des suggestions, encourage les enfants et participe à la vie de groupe
- *un leader « laissez-faire »* qui ne participe qu'au strict minimum aux activités et qui ne lie aucune relation affective avec le groupe

En termes de résultats, c'est le style démocratique qui est le plus performant mais il soulignera l'importance d'une dynamique de groupe reposant sur le dialogue, la confiance et la responsabilisation.



Rensis Likert (1903-1981)

Le management participatif

Professeur de psychologie industrielle à l'Université du Michigan aux États-Unis, Likert, dans le prolongement de Mayo et Lewin, va mener des recherches sur les comportements au travail et en particulier étudier l'incidence des modes hiérarchiques relationnels de l'organisation sur les performances de l'entreprise (... « le gouvernement participatif de l'entreprise » - 1961...).

A partir d'enquêtes menées dans des grandes compagnies d'assurance, il va mettre en évidence l'importance de la satisfaction du besoin d'accomplissement et d'estime. En ce sens, le style de management est essentiel. Il distinguera :

- *le style autoritaire* : forte centralisation et modes de fonctionnement par la règle et le contrôle
- *le style consultatif* : qui facilite le travail en équipe, les relations interpersonnelles mais la participation à la prise de décision est limitée
- *le style participatif* : où l'individu et le groupe participent à la prise de décision, à la définition des objectifs

Le style participatif apparaît comme étant le plus efficace.

.II. Les théories contingentes des organisations

Ces théories vont remettre en cause les principes universels des théories organisationnelles traditionnelles et la prescription d'un «one best way» : ils n'existent pas de structures optimales, idéales mais des configurations organisationnelles qui s'adaptent en fonction des influences de leurs différents environnements.

Différents travaux, menés sur la période 1960-1980, vont caractériser des contextes et facteurs (facteurs de contingence) qui influencent, voire qui déterminent les choix organisationnels.

2.1 Les interactions structure-environnements : l'approche contingente

➤ ***Burns et Stalker : de l'organisation mécanique à la structure organique***

A partir de 1963, ils mènent des recherches afin d'analyser l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de vingt entreprises en Grande Bretagne. Ils vont ainsi démontrer (... « The management of innovation » - 1966...) que la structure d'une organisation dépend des degrés de complexité et de stabilité de ses environnements directs ; en fonction, ils distinguent :

- *la structure mécaniste*, adaptée aux environnements stables et qui se caractérisent en particulier par une standardisation des procédures, une centralisation du système de décision autour d'une hiérarchie .
Cette forme d'organisation correspond à la structure bureaucratique de Max Weber.
- *la structure organique*, adaptée aux environnements plus turbulents aux évolutions incertaines. Cette structure organisationnelle flexible et adaptative s'appuie sur une faible spécialisation et standardisation du travail. Le processus de décision y est décentralisé et les modes de coordination s'effectuent le plus souvent par ajustements mutuels.

L'organisation va adapter ses modes structurels en fonction du degré de stabilité de son environnement. La structure évolue donc et cette dynamique structurelle caractérise la capacité de l'organisation à s'adapter aux mutations de ses environnements.

➤ ***Lawrence et Lorsch : la contingence structurelle et la dynamique organisationnelle*** (... « adapter les structures de l'entreprise »-1967...)



Lawrence



Lorsch

Professeurs d'organisation à l'Université d'Harvard, ils vont analyser dix firmes issues de secteurs d'activité différents.

En distinguant les différentes formes de pressions environnementales (technologique, commercial, concurrentiel,...), ils démontrent que :

- l'entreprise différencie d'autant ses modes de fonctionnement en son sein que le degré d'instabilité de l'environnement est important. L'organisation peut être alors segmentée en sous-systèmes fonctionnant de manière autonome.
- Dès lors qu'une entreprise différencie ses modes de fonctionnement, il convient alors de prévoir des mécanismes d'intégration c'est à dire des procédures qui coordonnent l'action.

L'organisation n'apparaît donc plus comme un système global et homogène. En fonction du degré de turbulence de ses environnements, tout ou partie des modes structurels de l'organisation s'adapte et évolue (dynamique organisationnelle).

2.2 Les interactions technologie-structure : Joan Woodward (1916-1971)

Professeur de sociologie industrielle au Collège Imperial de Sciences et Technologie à l'Université de Londres. A partir d'une recherche développée sur 100 firmes industrielles implantées dans l'Essex, elle étudiera le degré de relation entre les performances des entreprises et leur mise en pratique des principes traditionnelles d'organisation scientifique du travail. Les résultats de cette étude démontrent l'absence de relation significative entre l'application de ces principes et les résultats de l'entreprise.

Au delà, des firmes aux configurations structurelles très différentes atteignaient de bons niveaux de performance (... « Industrial organization theory and practice » - 1965...) et donc que l'organisation idéale et « un one best way management » n'existaient pas. Elle analysa ensuite ces entreprises en les distinguant à partir de leur système de production. Elle observe que les facteurs explicatifs de l'anatomie organisationnelle relèvent des différences technologiques et non pas de la branche industrielle, de la taille ou de l'histoire de l'entreprise.

Ainsi, elle distingua :

- *La production unitaire ou de petite séries* : où la ligne hiérarchique est très réduite et la modes de communication sont informels. Dans ce mode de production « à la commande », c'est la fonction marketing qui sera mise en avant.
- *La production de masse* : entreprise de type fordiste avec une structure hiérarchisée et un travail contrôlé. La logique de productivité de débit de ce type de structure place la fonction production comme la dimension centrale de l'organisation.
- *La production en continue* : ce sont des entreprises qui exploitent une diversité de compétences et d'expertise pour des activités effectuées le plus souvent dans des centres polyvalents. Cette forme de production s'exécute désormais avec des organisations transversales et un fonctionnement par projet et processus.

Le système de production ou technique apparaît pour Woodward comme la contingence première de l'organisation.

Elle fut une des premières à remettre en cause l'universalisme classique en rejetant l'idée de l'existence d'un mode idéal d'organisation.

2.13 Les interactions système technique-système social : E.L Trist F.E Emery

Psychosociologues, fondateurs du Tavistock Institut of Human Relations, structure créée en 1946 à Londres pour réfléchir à des modes d'optimisation des organisations du travail tant sur le plan social que technique et analyser le fonctionnement de groupes restreints de personnes.

Une de leurs études la plus célèbre fut l'analyse des modes d'organisation et les comportements au travail dans des compagnies minières de charbon en Angleterre. D'importants conflits opposaient les employeurs et les salariés lors de la mise en place de nouvelles machines pour augmenter la productivité ; paradoxalement, l'introduction de ces nouvelles machines s'accompagnait d'une diminution de la production. Ces deux chercheurs vont alors distinguer une première équipe, qui travaillera avec les nouvelles machines mais en préservant les mêmes modes d'organisation tayloriens qu'auparavant et une seconde qui modifie son organisation en accompagnant la mise en place des nouvelles techniques par une plus grande autonomie et une responsabilisation qui amènent les salariés à mieux maîtriser le processus global de production et à travailler en équipe. Le système étant régulé par un mode d'objectifs de production à atteindre. Alors que les conflits et l'absentéisme étaient importants dans la première équipe, les conditions de productivité et l'ambiance de travail s'améliora grandement au sein de la seconde équipe.

Ils remarquèrent alors que ce sont avant tout les paramètres de fonctionnement du groupe de travail, les notions d'équipe et d'entraide qui exercent une influence déterminante sur les salariés.

Pour une technologie donnée, ils existent donc plusieurs modes de production possibles (et non pas une seule comme l'avançaient Taylor et Ford) et l'organisation apparaît comme un système ouvert où cohabitent et interagissent un système technique et un système social; de multiples combinaisons entre ces systèmes peuvent amener plusieurs modes d'organisation.



2.14: Alfred D. Chandler (1918)

La stratégie en tant que déterminant de la structure

Professeur d'histoire du management à l'Université de Harvard, il analyse l'histoire des plus puissantes compagnies d'assurance entre 1850 et 1920 et démontre que chaque modification importante de la structure amenait les entreprises à modifier leur structure.

Il caractérise ainsi un cycle d'activité de l'entreprise (... « Stratégie et structure de l'entreprise »-1962...):

- 1^{er} stade : la petite entreprise mono-activité qui est faiblement structurée et qui appuie son développement sur une logique de volume
- 2^{ème} stade : l'entreprise croît, s'étend géographiquement amenant un renforcement de la fonction administrative pour coordonner le fonctionnement des différents sites.
- 3^{ème} stade : l'entreprise élargit ses activités au delà de son activité de base en intégrant des fonctions qui étaient gérées jusque là par d'autres sociétés. Cela l'amène alors à s'organiser par fonction.
- 4^{ème} stade : l'entreprise diversifie ses activités et met en place une organisation divisionnelle (« la firme multi-divisionnelle »).

Chandler démontre donc que les modes organisationnels dépendent en amont de la stratégie et que le manager se doit de déterminer les choix structurels qui renforcent l'efficacité de la stratégie.

2.15 La culture comme déterminant des comportements organisationnels

La culture d'entreprise influence et contribue à façonner les comportements organisationnels. Pour Louart et Sire (Universitaires, spécialistes de la GRH), la culture d'entreprise désigne « *l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communs au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble* ». Selon Edgar Schein*, (... « Culture organisationnelle et leadership », 1985), la culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation.

L'internationalisation des entreprises et la globalisation ont quant à eux amenées une réflexion reposant sur une approche interculturelle et sur ses contingences vis à vis des pratiques organisationnelles et managériales.

➤ La culture interne de l'entreprise comme déterminant de la structure :

- le courant de l'excellence : dans les années 80, la culture d'entreprise apparaît comme une variable centrale de l'organisation, un facteur clé de succès. Dans leur modèle des 7S, Peters et Waterman (... « Le Prix de l'excellence »-1982 ...) l'intègrent comme une des sept variables essentielles de l'entreprise : « Strategy, Structures, Systems, Style, Skills, Staff, Shared-value ».



- Professeur à L'ANDERSON SCHOOL d'UCLA, **William G. OUCHI**, enseigne le management et l'organisation. A partir d'une étude sur les pratiques managériales au Japon, W. Ouchi, propose une « Théorie Z » dans un ouvrage édité en 1981 « ...La dimension humaine de l'entreprise... » (référence à la théorie duale X/Y de Mac Gregor) :

selon Ouchi, en apparaissant comme une communauté d'hommes qui coopèrent et fonctionnent à partir de relations de confiance, l'entreprise favorise l'émergence d'une culture de clan.

Selon lui, la force des entreprises japonaises (telle qu'elle s'exprimait dans les années 80) s'explique par le fait que les salariés sont sensibles et attachés aux valeurs fondamentales

de l'entreprise (façonnant une culture de clan) dans laquelle ils évoluent (avec souvent un emploi à vie). Ainsi, la culture d'entreprise peut devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation.



- En France, **M.Thévenet** (... « la culture d'entreprise »-1993...), va définir la culture d'entreprise comme « *un ensemble de références partagées dans l'organisation, construite tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ; la culture est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et qui la distingue des autres* ».

Sur un plan méthodologique, Maurice Thévenet propose des grilles d'analyse pour guider les pratiques d'audit culturel en intégrant en particulier dans sa démarche la personnalité des fondateurs, l'histoire de l'entreprise, de ses métiers, de ses valeurs, de signes et symboles. Cette culture, une fois formalisée, permet de dessiner le projet d'entreprise sur lequel va s'appuyer le développement stratégique et économique de l'entreprise.

- **Renaud Sainsaulieu,**



Professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, fondateur du Laboratoire de Sociologie du Changement va chercher à dépasser

la conception de l'acteur stratège attiré par le pouvoir que dessine Crozier, (« L'identité au travail – 1977 »). Selon Sainsaulieu, le sens de l'action chez l'acteur est plus complexe ; pour le démontrer, il intègre la dimension culturelle du travail pour isoler des modèles culturels qui dépendront des modalités d'expérience du pouvoir : il parle d'« *identité au travail* » c'est à dire de logiques d'acteurs alimentées par les rapports sociaux et l'expérience des relations au travail.

L'organisation devient ainsi un lieu d'apprentissage culturel et une institution qui intègre (« qui communalise »)

Sainsaulieu agrège trois formes d'approches :

- . *socio-technique* : car il distingue les groupes à partir des positions qu'ils occupent dans l'organisation du travail
- . *stratégique* : en analysant les rapports de force et de pouvoir entre ces groupes
- . *culturelle* : en caractérisant les ciments identitaires qui définissent ces groupes.

En fonction de cette démarche, il caractérise ce qu'il appelle « *les mondes sociaux de l'entreprise* ».

Avec Françoise Piotet, il proposera également un modèle SIC (Structure-Interactions-Culture) pour expliquer le rôle de la culture dans la construction du lien social.

➤ L'approche interculturelle :



- **Geert Hofstede,** professeur d'anthropologie et de management international à l'Université de Limburg à Maastricht aux Pays-bas, étudie l'impact des cultures nationales sur les comportements organisationnels en les identifiant comme « *des programmations de la mentalité collective* ».

Il va ainsi définir une identité culturelle nationale en fonction de quatre dimensions universelles :

. *La distance hiérarchique* : c'est à dire le degré d'inégalité accepté par les individus face au pouvoir et à l'autorité (*forte Asie, Afrique, Europe méridionale- faible en Europe du nord-moyenne au Japon et Etats-Unis*)

. *Le contrôle de l'incertitude* : manière dont les individus abordent le risque (prise de risque ou évitement) et le temps (occidentaux gèrent le temps qui est considéré comme un indicateur d'efficacité, voire comme un objectif alors qu'en Asie, par exemple, le temps est une variable qui se place au service de l'objectif et de l'efficacité)

. *L'individualisme* : degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société (il caractérise notamment la forte corrélation entre le degré d'individualisme et la richesse du pays)

. *La masculinité/féminité* : importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeur féminine).

Les pratiques organisationnelles et plus particulièrement les styles de management seront influencés par ces variables culturelles.



- D'autres chercheurs analyseront l'impact de cette dimension interculturelle sur le fonctionnement de l'organisation. Ainsi **Philippe d'Iribarne** étudiera l'influence des spécificités culturelles locales sur les styles de management et la nature des rapports au travail : les systèmes sociaux et culturels des pays, leurs traditions vont déterminer des formes d'organisation qui sont donc difficilement transposables et transférables.

Conclusion : la synthèse de Mintzberg



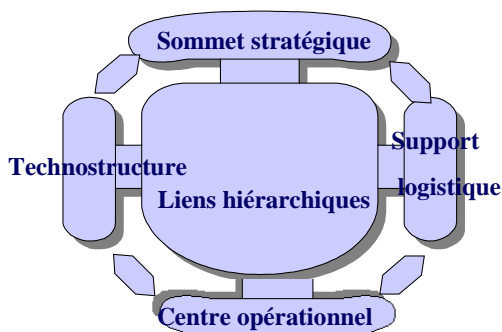
Professeur de management à l'Université Mac Gill de Montreal, Henri Mintzberg a notamment écrit « *le management-voyage au centre des organisations* –1990 » et « *Structure et dynamique des organisations* –1982 ».

Dans son ouvrage de référence « *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 et de leur poids respectif dans la structure :

- Le centre opérationnel : unités qui exécutent les tâches de production et de distribution

- Le sommet stratégique : équipe dirigeante

- La ligne hiérarchique : qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique



- La technostructure : unités qui planifient et organisent le travail

- Le support logistique : unités qui assurent des prestations non directement liées à l'activité (exemple : restauration dans l'entreprise)

Définir et gérer la structure revient pour Mintzberg à prévoir les moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et à en assurer la coordination : ainsi, en fonction de ses environnements, ses stratégies, sa méthode de management des hommes et des objectifs, le pouvoir sera plus ou moins centralisé, les lignes hiérarchiques plus ou moins nombreuses et courtes, la technostructure et le support logistique plus ou moins important.

En fonction, Mintzberg distingue :

- la structure simple : de petite taille avec des règles peu formalisées
- la bureaucratie mécaniste : une technostructure qui standardise les procédures de travail – structure adaptée à des environnements stables et simples
- la bureaucratie professionnelle : avec un fort pouvoir de compétence mais où l'agent s'identifie plus à sa fonction qu'à la structure (ex : médecin dans un hôpital)
- la structure divisionnalisée : forte répartition des tâches
- l'adhocratie : structure par projet intégrant des équipes de spécialistes – adaptée aux environnements turbulents et aux logiques stratégiques de chrono-compétitivité et d'innovation
- l'organisation missionnaire : avec forte culture d'entreprise et système de valeurs
- l'organisation politisée ou arène politique : forts jeux de pouvoirs

Cette typologie fut dressée par Mintzberg en prenant en compte et en analysant les différents mécanismes qui peuvent être utilisés pour coordonner le travail :

- l'ajustement mutuel : la coordination s'effectue par contacts directs
- supervision directe : la coordination s'effectue par la hiérarchie
- standardisation des tâches : la coordination s'effectue par un code de procédures
- standardisation des résultats : la coordination s'effectue par le résultat à atteindre

L'approche par la contingence a mis fin au paradigme classique des organisations et a enrichi les enseignements de l'école des relations humaines. D'autres approches vont compléter l'analyse des relations entre les modes organisationnels et l'environnement en identifiant l'entreprise en tant que système ouvert sur des environnements. Basée sur les travaux du biologiste L. VON Bertalanffy (), cette approche système va chercher en particulier à découper la complexité d'une organisation pour la simplifier et procurer des outils d'aide à la résolution de problèmes pratiques. L'étude des systèmes ou cybernétique (Norbert Wiener) va, au niveau d'une organisation, analyser globalement les interactions entre les éléments qui la composent et les mécanismes de rétroaction et d'autorégulation (en particulier, par les échanges d'information)

.III. L'approche des organisations par les praticiens

Cette approche fut développée par différents praticiens (chefs d'entreprise, consultants) et aborde avec pragmatisme l'organisation en proposant en particulier de nouvelles méthodes de gestion (Direction Par Objectifs, décentralisation, divisionnalisation structurelle,...) .Les représentants les plus connus furent A.P Sloan, P.F. Drucker et O. Gélienier.

3.1 A.P. Sloan (1875-1986)



Il a passé 45 ans à la Général Motors (GM) dont 23 comme Directeur Général et 10 en tant que Président du Conseil d'Administration.

Sous sa direction, GM passa d'un stade de constructeur automobiles de taille moyenne au rang d'une des premières entreprises mondiales. En rupture avec le modèle fordiste, qui à l'époque appliquait les préceptes de l'OST, Sloan va chercher à décentraliser l'acte de décision pour renforcer les prises d'initiative et de responsabilité. Ainsi, chaque décision de l'entreprise doit être définie de manière autonome mais dans le même temps, il convient de centraliser des fonctions transversales (finances, publicité,...) et la Direction Générale ne doit pas concentrer sa réflexion sur

l'exploitation des divisions mais développer des approches de politique générale.

Des mécanismes de coordination renforcent la cohérence globale de l'activité de l'organisation aidés par une circulation automatisée de l'information et par la mise en place de centres de profit.



3.2 P. Drucker

Le rôle du manager

Universitaire et consultant en management auprès des plus grandes firmes internationales , P. Drucker est considéré comme l'un des pères des théories modernes en management. Il a notamment caractérisé les rôles et l'importance du manager dans la réussite de l'entreprise.

Un dirigeant efficace doit :

- fixer des objectifs
- organiser le travail
- motiver et impliquer
- établir des normes de performance
- former les employés

Il sera très critique à l'égard des conglomérats et il conseillera aux entreprises de se centrer sur leur savoir-faire.

Pour Drucker, la recherche du profit ne doit pas être l'objectif de l'entreprise mais le moyen de sa pérennité. Il insistera également sur l'approche clients et sur la fonction marketing en développant toutefois une analyse globale et systémique d'une organisation qui doit placer en cohérence stratégie-structure et activité

3.3 Octave Gélinier (1916-2004) : la Direction Par Objectifs (DPO)



Il fut Directeur Général de la CEGOS et il est considéré comme un pionnier de la pensée managériale en France. Il a notamment travaillé sur la DPO.

Au delà de la dimension méthodologique de son approche des organisations, il fut précurseur en invitant notamment les dirigeants à « l'autodiscipline » en particulier en matière de rémunération et en développant une analyse sur le management éthique (... « Morale de l'entreprise et destin de la nation »- 1965...« L'éthique des affaires : halte à la dérive »- 1991...).

Il insistera également sur le rôle premier de l'innovation en tant que Facteurs Clefs de Succès (FCS).

.IV. Les approches sociologiques de l'organisation

Cette partie va décliner différentes approches qui cherchent à analyser les systèmes de relations entre les acteurs évoluant dans une organisation (la contingence culturelle, développée à la partie précédente, peut également enrichir cette approche).

La sociologie des organisations se place dans le cadre d'une logique d'action : l'individu au travail n'est pas exclusivement motivé par le gain (taylorisme) et il ne se comporte pas comme un acteur passif qui ne fait que réagir à de simples stimuli (courant des relations humaines). L'individu au travail est un être libre, et même si son environnement ne lui permet de développer qu'une rationalité limitée, il peut décider. Il existe individuellement dans l'organisation, et à ce titre, il développe des stratégies comportementales individuelles

4.1 L'organisation comme un construit social dynamique : Crozier et Friedberg



Crozier



Friedberg

Crozier a créé dans les années 60, le Centre de Sociologie des Organisations (CSO). Il analyse le phénomène de pouvoir dans les organisations (... « Le phénomène bureaucratique »-1964...) et démontre que les relations de pouvoir ne se limitent pas aux seuls rapports hiérarchiques : tout salarié cherche à récupérer des espaces (« *sources d'incertitude* ») pour exercer une influence et développer des stratégies.

En 1977, il écrit « L'acteur et le système » en collaboration avec E.Friedberg ; dans cette ouvrage :

- ils rejettent le modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements et qui ignore l'influence des relations et des jeux stratégiques que peut développer tout salarié (l'organisation est « *un construit social* »).
- ils démontrent que le salarié ne subit pas passivement son environnement ; il se comporte comme un acteur stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti. De fait le véritable pouvoir pour tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement (« *les zones d'incertitude* »).
- au delà des modes d'expression formels de l'organisation, les salariés établissent entre eux des systèmes de relations, « *le système d'action concret* », qui leur permettent de résoudre les problèmes du quotidien. Ce système de régulation est donc un construit social.

Donc le pouvoir peut ne pas se confondre avec la hiérarchie et peut correspondre à la maîtrise d'une compétence (pouvoir d'expertise), à la maîtrise d'une source d'information, à la capacité à communiquer,...

En fonction, ils distinguent quatre sources du pouvoir :

- le pouvoir d'expertise
- le pouvoir lié à la maîtrise de l'information et de la communication
- le pouvoir provenant des règles de l'organisation
- le pouvoir provenant de la capacité à maîtriser et à gérer « les zones d'incertitude » procurant pouvoir et autonomie aux individus (« *le pouvoir du marginal sécant* »).

4.2 La régulation sociale : la théorie de la régulation de J.D Reynaud



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 négociation et constituer une régulation (... « Théorie de la régulation sociale-2003 »...).

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

4.3 Les rôles des acteurs et le processus d'innovation : la théorie de la traduction de M. Callon et B. Latour



B. Latour



M. Callon

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

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-Jacques 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 terme de survie économique pour les pêcheurs, en termes d'images 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 socio-technique permettant d'innover.

4.4 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 partage pas la même mémoire sociale ou un système de représentations identiques.

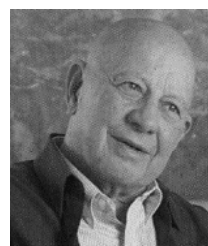
Dans son dernier ouvrage « sociologie du changement dans les entreprises et les organisations », il analyse les changements que connaissent les organisations dont les facteurs explicatifs dépassent la simple influence de l'évolution des techniques et des environnements économiques. Les modes d'expression 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. (voir son témoignage sur : www.seuil.com/Vis_Video.asp?MID=210)

4.5 L'organisation comme une coalition d'acteurs :

- *L'approche behavioriste des organisations : une théorie comportementale des organisations*



Cyert



March

Dans le prolongement de la réflexion d'Herbert Simon (processus de décision en situation de rationalité limitée), Cyert et March (« ... A behavioral theory of the firm –1963... ») vont caractériser la firme comme une entité composée de groupes aux intérêts différents ; chaque groupe forme une « *coalition* » et l'organisation apparaît comme une coalition interactive de groupes d'individus aux objectifs conflictuels. Les décisions prises dans l'organisation sont le fruit de négociations plus ou moins implicites entre ces groupes.

➤ *L'école des conventions*

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 vont distinguer plusieurs légitimités (qu'ils dénomment cité ou monde) qui peuvent s'affronter dans une organisation :

- la cité inspiré : 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.

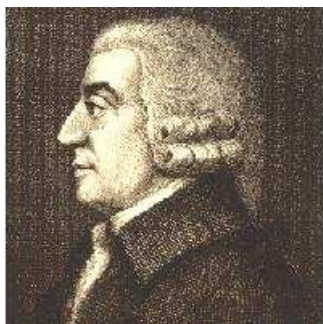
Une convention est un accord collectif tacite ou explicite qui permet aux agents de se coordonner. Cet accord correspond à une règle qui organise les relations (exemple : les règles de politesse). Des groupes d'acteurs vont s'organiser autour de ces conventions et l'organisation apparaît alors comme 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 ; exemple du mimétisme comportementale qui caractérisent les comportements des spéculateurs sur les marchés financiers).

L'économie des conventions se donnent comme objet de comprendre ces phénomènes de coordination.

.V. Les approches économiques de l'organisation

5.1 Les approches des économistes classiques



Les classiques et en particulier **Adam Smith** (1723-1790) furent les premiers à réfléchir sur la fonction de l'entreprise dans la société et notamment sur sa participation à la construction d'une société idéale.

Adam Smith, philosophe écossais, vit à l'époque de l'hégémonie du capitalisme anglais; il emprunte à la philosophie, à la psychologie (il fut l'auteur de « la théorie des sentiments nouveaux »), aux sciences de la nature (il publia « une histoire des théories en astronomie ») et à l'économie pour écrire son ouvrage de référence « recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations » (1776).

L'individu se comporte en « homo oeconomicus » qui ne recherche que la satisfaction de ses intérêts personnels. Pour Adam Smith l'agrégation d'intérêts personnels conduit à la réalisation de l'intérêt général. L'individu, comme le marché, est conduit par une main invisible (« l'état de nature »). C'est le marché qui permettra à l'« homo oeconomicus » de satisfaire ses besoins et ses intérêts. De même, c'est à partir d'une division du travail où chaque individu se spécialisera en particulier en fonction de ses compétences qu'existera une dynamique d'échange sur les marchés. Donc l'entreprise n'apparaît ici que de manière virtuelle comme une simple entité qui permet l'équilibre du marché (« le prix d'équilibre »).

Cette entreprise dispose d'une information parfaite et fonctionne comme une « boîte noire » qui évolue dans un environnement certain, parfaitement maîtrisable. Ce mode d'organisation dessine les cadres de « la concurrence parfaite ».



Les préceptes qui seront proposés par les théoriciens de l'organisation scientifique et mécanique du travail seront la formalisation des idées d'Adam Smith (la division du travail) et de **David Ricardo** (la spécialisation des tâches), autre économiste classique ().

5.2 L'approche de l'entreprise par la nouvelle micro-économie

« La nouvelle micro-économie » qui va succéder à l'approche traditionnelle néo-classique va étudier le comportement d'individus disposant d'une rationalité limitée notamment du fait de leur difficulté à appréhender l'information de manière exhaustive.

Au delà d'une information imparfaite, les agents peuvent développer des stratégies individuelles (« des comportements opportunistes ») qui peuvent être à l'origine de l'existence d'intérêts contradictoires voire de conflits ne permettant pas la réalisation d'un équilibre optimal.

Ainsi « la théorie des jeux » (5.21) va étudier la manière avec laquelle des individus rationnels règlent des situations conflictuelles.

Herbert Simon (5.22) rejettera le concept de rationalité parfaite pour décrire le processus de décision. L'économie de l'information (5.23) insistera sur l'existence et l'influence d'asymétries informationnelles pour étudier les comportements et la prise de décision face au risque.

Ces différentes approches vont rejeter le modèle néo-classique traditionnel où l'existence d'« *un commissaire priseur* » permettait de coordonner les décisions individuels des agents. De fait des contrats seront nécessaires pour réguler et permettre les échanges dans et à l'extérieur de l'organisation (5.24 l'économie contractuelle).

5.21 La théorie des jeux

Dans le cadre de situations conflictuelles ou qui peuvent s'exprimer comme telle, l'individu développe des processus de réflexion et de décision particuliers.



Von Neumann



Morgenstern

En s'appuyant sur une analyse des jeux du hasard, ils Von Neumann et Morgenstern (... « Theory of games and economic behavior –1944 »...) vont étudier les interactions des comportements de plusieurs individus conscients de l'existence de ces interactions et qui vont donc coopérer ou s'affronter (théorie des jeux)

Il faudra attendre les années 80 pour que cette approche soit reprise et développée pour analyser d'une part des situations économiques où on distinguera différentes structures de marché et d'autre part pour étudier les comportements des différents acteurs d'une organisation selon que ces derniers développent des processus d'entente, de coalition ou d'affrontement . Ces différentes situations appelés jeux seront soit coopératifs, soit non coopératifs (Nash-Mathématicien, avec le groupe de théorie des jeux de Carnegie, il a travaillé sur problème de la négociation, posé par Jon Von Neumann dans son livre « La théorie des jeux et du comportement économique (The Theory of Games and Economic Behavior 1928) »- : Il a partagé le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en 1994 avec R. Selten et J. Harsanyi pour leurs travaux en théorie des jeux.

- un jeu est qualifié de coopératif quand les individus peuvent communiquer et s'engager à prendre certaines décisions sachant qu'ils pourront éventuellement avoir intérêt à opter pour un choix différent lors de la prise de décision. Dans ce cas de figure, les individus peuvent se coaliser et former des alliances.
- Un jeu est qualifié de non coopératif quand des individus adoptent des comportements individualistes.



Nash

Selon chaque type de jeu, ils existent des solutions théoriques différentes qui peuvent aboutir à des situations sous-optimales (la théorie des jeux démontre en particulier que les décisions

individuelles prises sans concertation occasionnent généralement des pertes et gaspillages de ressources).

Un équilibre de Nash va caractériser une combinaison de stratégies telle que la stratégie de chaque joueur correspond à un choix optimal, étant donné les stratégies choisies par les autres joueurs (illustration par le « dilemme du prisonnier » de Tucker).

La complexité et la densité des interactions stratégiques rendent peu ou pas opérationnelle cette théorie. Néanmoins, elle a permis de nourrir certaines réflexions telles que les stratégies et les jeux de pouvoir dans l'organisation .

5.22 La théorie de la décision et la rationalité limitée : Herbert Simon (1916-2001)



Professeur d'administration et de psychologie à l'Université de Pittsburg, Herbert Simon (qui obtiendra le prix Nobel de sciences économiques en 1978) va s'opposer au postulat de la rationalité parfaite et proposer le concept de rationalité limitée (« bounded » c'est à dire les différentes bandelettes qui entourent le comportement individuel) – (« Administrative behavior, a study of decision-1945).

- L'information n'est pas parfaite et tout individu ne peut maîtriser ni traiter la totalité de l'information même quand cette dernière est disponible.
- L'individu ne cherche pas à atteindre le choix optimal mais il se contentera de situations satisfaisantes ; la satisfaction remplace la maximisation et l'effort d'assouvissement s'oppose à l'effort de maximisation.
- Dans son processus de décision, l'individu est fortement influencé par son environnement organisationnel

Ainsi doté d'une rationalité limitée, les individus vont prendre leurs décisions en fonction des buts qu'ils visent et de l'analyse de leurs environnements.
Les décisions prises relevant d'un processus rationnel, H.Simon va tenter d'en dégager une logique procédurale qui suivra la mécanique suivante (modèle IMC) :

- I *Intelligence* : processus de réflexion qui délimite le problème et qui situe les éléments et facteurs à prendre en compte.
- M *Modélisation* : identification et évaluation des solutions alternatives envisageables
- C *Choix* : Sélection, hiérarchisation des solutions et choix de la première solution satisfaisante.

L'acte de décision s'exécute par « tâtonnements » et va notamment intégrer les expériences passées qui ont apporté satisfaction. Ce mécanisme de rationalité adaptative (Cyert et March) permet à l'organisation d'évoluer et d'apprendre.

Cette approche de la rationalité limitée développée par H. Simon va amener un nouveau paradigme : l'organisation est désormais perçue comme une entité vivante, évolutive et non plus comme une simple fonction de production. Cette théorie marquera de nombreuses réflexions et permettra en particulier de développer une approche behavioriste de l'organisation ; l'hypothèse de la rationalité limitée sera notamment revendiquée dans les travaux du courant évolutionniste et de l'école des conventions.

5.23 L'économie de l'information

cherche à illustrer les stratégies d'acteurs dans la situation de problèmes informationnels : quel est le comportements d'agents rationnels quand l'information est imparfaite (situation d'asymétries informationnelles).

Dans ce type de situation, les individus peuvent développer des comportements opportunistes en exploitant une information non détenue par les autres parties. C'est ainsi que peuvent se développer certains risques et problèmes :

- *phénomène d'antisélection (ou sélection adverse)*: des mécanismes de méfiance peuvent faire adopter chez un agent des comportements desservant celui qui était à l'origine du jeu. Dans le cadre de négociation, d'élaboration de contrats, des asymétries informationnelles peuvent amener celui qui candidate (par exemple : à recrutement, appel d'offre) à mieux connaître la situation que la partie qui est à l'origine du contrat. Le risque pour cette dernière est donc d'être trompée et de ne pas contracter avec le meilleur partenaire. C'est le risque d'antisélection qui fait qu'on ne sélectionne pas le meilleur candidat, et souvent même, que l'on retienne un mauvais candidat.
- *l'aléa moral* : alors que l'anti-sélection est un risque qui se manifeste avant le contrat, l'aléa moral est postérieur ; une fois le contrat conclu, l'agent développe un comportement négatif.

Illustration en économie financière internationale avec la mise en place d'un prêteur en dernier ressort ou un mécanisme de remise de dettes peuvent, à posteriori, encourager des banques ou des Etats d'un pays endetté à poursuivre, voire à développer des pratiques d'emprunt à risque (car ils savent pouvoir compter sur ces institutions ou mécanismes).

En situation d'économie imparfaite, on peut assister à des comportements opportunistes induisant des risques de sélection adverse (antisélection) et d'aléa moral. Ces risques conduisent à des modes de contrôle et d'intéressement (voir les coûts de transaction dans les théorie transactionnelles et théorie de l'agence).

5.24 L'approche contractuelle des organisations

➤ **Ronald Coase : l'existence de la firme et le dualisme marché-entreprise**



Prix Nobel de sciences économiques en 1991.

Dans « the nature of the firm – 1937 », Coase analyse la dimension organisationnelle de l'entreprise en se plaçant en rupture avec les schémas de pensée néo-classique de l'époque qui ne permettaient pas d'approcher l'entreprise en tant qu'organisation.

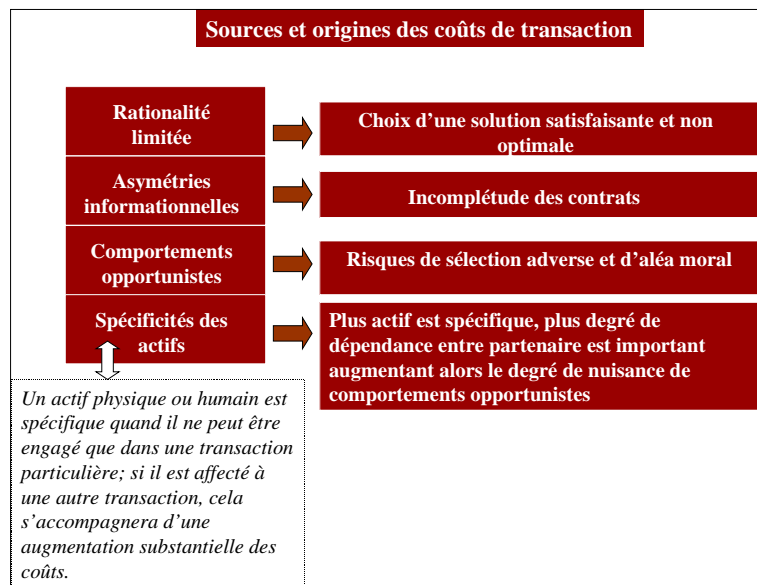
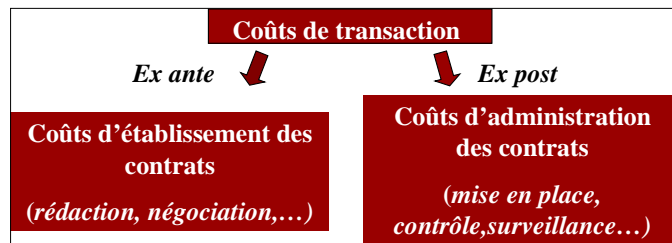
La coordination entre les agents est assurée sur les marchés par le mécanisme des prix; l'entreprise peut constituer un mode de coordination alternatif au marché : le recours au marché entraîne des coûts (appelés plus tard coûts de transaction par Samuelson : coûts de négociation, de recherche d'information,...) qui sont supérieurs au recours à la firme. L'entreprise se développera tant que les coûts de transaction seront supérieures aux coûts d'organisation internes. Il convient donc de renforcer les conditions d'efficacité de l'entreprise et les managers auront pour mission de minimiser les coûts de fonctionnement de l'entreprise.

➤ **Oliver Williamson : les coûts de transaction dans l'organisation**



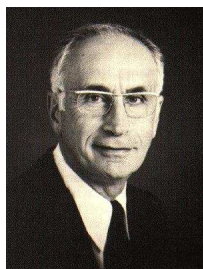
(« Market and hierarchies : analysis and antitrust implications »-1975)

Il prolonge l'analyse de Coase et ouvre la voie au courant néo-institutionnel. Il intègre également la réflexion de H.Simon sur la rationalité limitée et sur l'existence d'une information imparfaite. Ces différents 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.



Selon Williamson, les risques seront « plus maîtrisables » dans l'organisation que sur le marché car la hiérarchie peut limiter les comportements opportunistes. La spécificité des actifs (plus l'actif est spécifique, plus l'organisation doit intégrer l'activité), le degré d'incertitude et la fréquence des transactions décideront la conclusion de l'arbitrage entre coordination par le marché et coordination par la hiérarchie. Ce recours au marché et à la hiérarchie pose également le problème des choix entre intégration et externalisation. Pour Williamson, on peut trouver un optimum par des pratiques d'impartition qui intègrent à la fois les avantages de la hiérarchie (contrôle des partenaires, incitation à des jeux coopératifs) et ceux du recours à l'externalisation (recentrage sur les compétences clefs, par exemple).

➤ *Alchian et Demsetz : les droits de propriétés*



Alchian



Demsetz

Ils identifient des droits de propriétés : ces droits proviennent des conventions qui sont admises par la société (lois, règles, us et coutumes,...) .

Ces droits de propriété s'expriment à trois niveaux :

- le droit d'utilisation de l'actif
- le droit d'en tirer un revenu
- le droit de le céder à 1/3

La répartition de ces trois droits entre une ou plusieurs personnes va organiser les échanges et les relations entre individus et réduire les différentes formes d'incertitude en formalisant un cadre; la répartition des droits la plus efficiente s'imposera.

Un droit de propriété n'est complet que si il remplit deux conditions :

- l'exclusivité, c'est à dire la liberté d'utiliser seul l'actif détenu
- la transférabilité, c'est à dire la possibilité d'échanger l'actif .

Cette théorie des droits de propriété va permettre de comparer des situations organisationnelles comme par exemple dans la firme managériale où l'exclusivité n'est pas garantie car il y a une répartition des droits entre dirigeants et actionnaires; cette situation amène des coûts d'organisation (coûts de contrôle, par exemple).

➤ *Mickael Jensen et William Meckling : la théorie de l'agence*

C'est dans un article de 1976 que Jensen et Meckling ont proposé de considérer l'entreprise comme un marché régulé par de multiples contrats. Dans ce cadre, la relation (relation d'agence) apparaît donc comme un contrat reliant un ou plusieurs agents (le principal) dépositaires d'une autorité à un autre tiers (l'agent) à qui est délégué la réalisation d'une tâche.

La relation d'agence entre le principal et l'agent comporte plusieurs caractéristique :

- une relation d'autorité
- une asymétrie informationnelle car le principal ne peut être parfaitement informé des conditions d'exécution de la tâche réalisée par l'agent
- des droits de propriété : qui sont transférés provisoirement à l'agent.

Cette situation d'asymétrie informationnelle et les éventuelles divergences d'intérêt entre l'agent et le principal peuvent conduire à des comportements opportunistes. Il convient donc de mettre en place des mécanismes de contrôle et de surveillance (à l'origine des coûts d'agence).

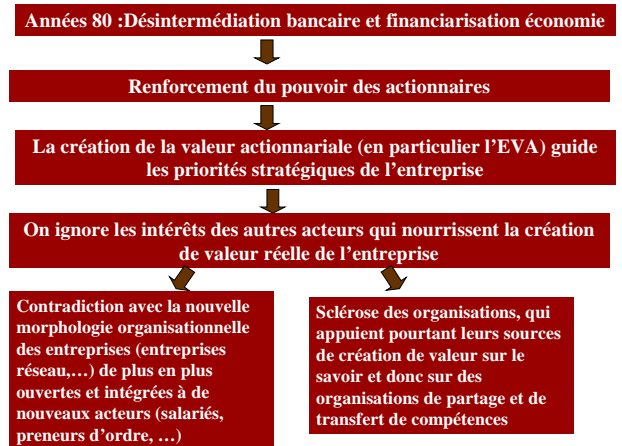
Rque : Dans une organisation, il existe une multitude de relations d'agence autres que la relation dirigeants-actionnaires (exemple : relations entre un donneur d'ordre et le preneur d'ordre qu'est le sous-traitant).

- **Années 80 : la théorie des parties prenantes de Richard Freeman** place la réflexion au delà du couple dirigeants/actionnaires pour intégrer les nouvelles donne qui caractérisent l'entreprise moderne :

- un capitalisme patrimonial, qui avec le financement désintermédié, place l'actionnaire en position dominante
- une entreprise de plus en plus ouverte à de nouveaux acteurs
- la création de valeur par la gestion des connaissances qui renforcent ce degré d'ouverture

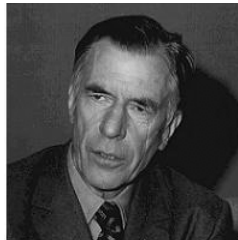
La nature et le contenu des relations d'agence vont identifier deux modèles organisationnels et deux conceptions différentes du gouvernement d'entreprise :

Le modèle shareholder	Le modèle stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> - L'activité de l'entreprise doit servir la volonté des actionnaires - L'objectif de l'entreprise est la maximisation de la valeur actionnariale 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des parties prenantes (salariés, sous-traitants,...cad tous acteurs intégrés à l'environnement de l'organisation) sont concernés par l'activité de l'entreprise qui doit servir la défense de leurs intérêts. - Ils doivent être intégrés aux modes de contrôle de l'activité de l'organisation



5.3 L'approche managériale de l'entreprise

Berle et Means sont deux économistes qui publient en 1932 « l'entreprise moderne et la propriété privée » : la grande entreprise et le développement de la société par actions amènent une séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise. Ce ne sont plus les actionnaires propriétaires qui détiennent le pouvoir mais les managers. Cette séparation pouvoir-capital sera au cœur de la théorie de l'agence et fait apparaître la firme comme un nœud de contrats; l'objet de ces contrats sera de réguler et de répartir le pouvoir et la prise de décision dans l'organisation.



J.K. Galbraith (« le nouvel état industriel-1967 ») désignera ce pouvoir managérial sous l'appellation de « technostructure » (Mintzberg reprendra ce terme pour intégrer la direction, les cadres et les techniciens de l'entreprise).

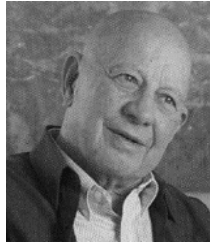
.VI. Les approches cognitives de l'organisation

La productivité s'explique par l'utilisation optimale des deux facteurs de production que sont le capital technique et le capital travail . Ce dernier capital place le salarié comme facteur premier de la productivité (on parle ainsi de capital humain) et le ressort de cette productivité reposera en grande partie sur ses savoirs et compétences. Les approches cognitives décrivent l'importance de l'apprentissage individuel quand il se place notamment au service de l'apprentissage organisationnel ; dotée d'un capital cognitif, l'entreprise pourra s'appuyer sur ses savoirs et compétences clés pour développer des stratégies et évoluer.

6.1 Cyert et March : l'entreprise dispose d'une mémoire organisationnelle qui se développe sur les apprentissages



Cyert



March

Dans leur publication « a behavioral theory of the firm-1963 », Cyert et March vont identifier l'organisation comme un système ouvert rationnel qui évolue et s'adapte en fonction des apprentissages antérieurs. L'organisation est donc dotée d'une mémoire collective et l'expérience passée lui permet d'évoluer progressivement.

Ce processus de changement organisationnel endogène repose sur l'accumulation d'expériences et sur des apprentissages qui permettent la mise en place de « routines dynamiques » caractérisant les savoirs-faire des individus.

Le caractère dynamique de ces routines caractérise également l'interaction avec l'environnement : l'organisation modifie ses comportements, adapte ses savoirs-faire sous l'influence de l'environnement.

Donc, l'apprentissage organisationnel repose sur l'intégration conjointe des expériences passées et des contingences environnementales pour permettre une dynamique de changement.

6.2 Argyris et Schön : l'apprentissage en double boucles



Argyris



Schön

Ils sont les fondateurs du concept d'apprentissage organisationnel qu'ils présentent dans une perspective individuelle : ils distinguent un mode d'apprentissage « en simple boucle » qui permet à l'individu d'apprendre mais sans permettre à l'organisation de capitaliser ces savoirs-faire et compétences et l'apprentissage « en double boucles » qui, grâce à des procédures de concurrence, de mutualisation de savoirs....permet à l'organisation d'être « apprenante ».

Argyris insistera également sur le rôle de l'erreur qui stimule le processus d'apprentissage dans une logique de résolution de problèmes; Nonaka et Takeuchi (« the knowledge-creating company-1995 ») vont présenter l'organisation comme un lieu de création de connaissances constituant un capital déterminant pour forger et développer un avantage concurrentiel (« le savoir est la seule source d'avantage concurrentiel durable »-Nonaka). Cette approche a largement influencé le concept et les pratiques du Knowledge Management.

Dans le processus de création de connaissances, il convient de distinguer le savoir explicite, c'est à dire les connaissances formalisées et facilement transmissibles, des savoirs tacites non codifiables et ne pouvant être traduits par discours sans altération.



Nonaka

Pour faire vivre le capital intellectuel de l'organisation, Nonaka et Takeushi proposent « une spirale » de la diffusion et de l'appropriation des connaissances qui s'appuie sur :

- la socialisation : multiplier les occasions d'échanges de savoirs tacites (concurrence dans des groupes de projets,...)
- l'intériorisation : processus propre à la représentation et à « la digestion » du savoir
- l'extériorisation : traduction et expression du savoir tacite qui se transforme en savoir explicite
- la combinaison : la confrontation et le maillage des savoirs explicites pour construire des sources d'avantages concurrentiels (comme la capacité d'innovation, par exemple)

Tout comme Argyris (qui intégrait l'erreur comme source d'apprentissage), pour Nonaka l'organisation doit multiplier les sources de comportements heuristiques en intégrant des espaces de variance (expériences, droits à l'erreur,...).

6.3 L'école évolutionniste :

Rejetant l'approche mécanique et en recourant à une analogie biologique, ce courant va considérer en particulier la routine comme un gène transmissible. Toute évolution de l'organisation se nourrit de l'expérience et la confrontation à un problème nouveau est à l'origine d'une nouvelle solution qui enrichit les routines pré-existantes.

Ces routines, en particulier la routine tacite expliquent les différences de performance entre les entreprises : ces savoirs, en s'accumulant, constituent des actifs spécifiques qui déterminent « la trajectoire de la firme ». De fait, tout changement, toute évolution de l'organisation se sont pas aléatoires mais ont un caractère endogène déterminé par des « contraintes de sentiers » (*sentier dépendant*).

Né avec l'analyse de Nelson et Winter (« an evolutionary theory of economic change-1982), le courant évolutionniste avait pour objectif initial de développer un cadre d'analyse de la croissance économique. Influencé par des auteurs comme Schumpeter (rôle de l'innovation dans la croissance) et Simon (rationalité limitée), ce courant va analyser le rôle de l'innovation dans les performances de l'entreprise.

D'autres auteurs comme Dosi, Kline, Rosenberg vont identifier l'importance des connaissances tacites pour la trajectoire technologique de l'organisation.

Les modes d'expression du Système d'Information, la circulation de l'information, les processus de décision, l'organisation du travail sont donc déterminants pour les performances de l'entreprise car elles concourent à la diffusion et à l'explicitation des savoirs tacites.

6.4 G. Hamel et C.K. Prahalad : les compétences clefs comme source stratégique



Hamel



Prahalad

Dans une article daté de 1990, « The core competence of the corporation », G. Hamel et CK. Prahalad vont définir la notion de compétences clés. Sur un plan stratégique, alors que l'analyse concurrentielle classique identifiait et allouait les ressources nécessaires à la stratégie, ces deux auteurs, en observant les performances d'entreprises industrielles, caractérisent le rôle des compétences clés dans l'obtention d'avantage concurrentiel. L'entreprise est perçue comme un pôle de compétences et cette notion remplace le traditionnel DAS (Domaine d'Activité Stratégique).

Cette logique est pro-active et permet à l'entreprise de partir « à la conquête du futur » (1999) : à partir de ses compétences clés, l'entreprise développe des compétences génériques et, en les combinant, elle développe « des produits plate formes », sources d'innovations et de ruptures et donc de création de valeur (de même, l'entreprise peut également dresser des barrières à l'entrée).

Dans cette approche, le changement est une règle pour l'organisation (« la fin n'est que le chemin ») et cette acceptation du changement est symbolisée par l'intention stratégique de l'organisation (c'est à dire vision stratégique sur le long terme exprimée en objectifs).