

# 1

## CHAPITRE

# Introduction : Le management aujourd'hui

## DÉFINITIONS ET CONCEPTS

**SECTION 1** Organisation et entreprise

**SECTION 2** La gestion de l'entreprise

**SECTION 3** L'environnement économique et industriel de la gestion

**ANALYSES ET DÉBATS • SITUATIONS D'ENTREPRISE • APPLICATION**

## DÉFINITIONS ET CONCEPTS

**Entreprise** : Entité économique produisant des biens et des services.

**Société** : Terme juridique définissant les formes légales d'une entreprise.

**Firme** : Terme économique désignant l'entreprise comme acteur sur les marchés.

**Institution** : Organismes bancaires, financiers, juridiques, diffusant des règles socio-économiques.

**Organisation** : Ensemble structuré de moyens et d'acteurs coopérant pour atteindre des objectifs.

**Finalité** : Principe d'existence d'une entreprise.

**But** : Orientation permanente fixée pour une entreprise.

**Objectif** : But quantifié évolutif.

**Performance** : Atteinte des objectifs (efficacité) tout en optimisant les moyens (efficience).

**Gestion** : Décisions et actions pour piloter l'activité d'une entreprise.

**Management** : Art et techniques de conduire et de diriger.

**Parties prenantes** : Tous les acteurs intéressés plus ou moins directement à la vie des entreprises.

**Développement durable** : Choix présents de développement sans compromettre le développement des générations futures.

**Responsabilité sociale de l'entreprise** : Attention aux impacts environnementaux et sociaux de l'activité économique de l'entreprise.

**Risque** : Situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objets qui le subissent.

Pourquoi l'activité économique induit-elle la création d'entreprises diverses ? En quoi l'entreprise se distingue-t-elle des autres formes d'organisation ? Toutes les entreprises peuvent-elles fonctionner et être gérées de la même manière ? Quelle différence y a-t-il entre l'économie et la gestion dans le contexte conjoncturel et scientifique actuel ?

## SECTION 1

### ORGANISATION ET ENTREPRISE

Tout observateur est frappé par la diversité des termes utilisés pour désigner l'entreprise. Cette profusion de termes n'est que le reflet de la diversité des vues analytiques et de la diversité des buts poursuivis.

#### 1. La diversité des termes

Il est nécessaire de bien distinguer les différents termes qui sont employés. Assez proches les uns des autres, ces termes correspondent à des approches spécifiques qui ne sont plus totalement satisfaisantes face aux besoins contemporains de la gestion. La notion d'organisation semble à présent plus pertinente.

##### 1.1 Entreprise

C'est un **terme économique**, non reconnu en droit, assez flou car englobant des situations et des activités très diverses. Il est défini de multiples manières.

Une définition courante, mais peu précise, consiste à considérer une **entreprise** comme un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs en dégagant des bénéfices.

Cette première définition est à nuancer et à compléter pour faire ressortir les caractéristiques fonctionnelles de toute entreprise au-delà de la diversité apparente.

Le terme « entreprise » est issu d'une optique macro-économique, qui cherche à définir des typologies (par taille, par secteur, etc.) avec une finalité bien plus descriptive qu'analytique car il n'y a pas de réelle préoccupation pour la dynamique interne propre à chaque entreprise. L'objectif est bien plus de décrire le fonctionnement général de l'économie que d'aider à la gestion.

##### EXEMPLE

Les entreprises sont regroupées par branche d'activité selon le produit fabriqué ; elles produisent des biens et services dont les consommateurs ultimes sont les ménages.

##### 1.2 Société

C'est un **terme juridique** qui ne retient qu'une des formes légales possibles pour exercer et encadrer une activité économique : le contrat de **société**, que ces sociétés soient de personnes, de capitaux. Cette approche privilégie donc l'enveloppe juridique de l'activité.

##### EXEMPLE

Les sociétés anonymes sont des sociétés de capitaux, les sociétés en nom collectif sont des sociétés de personnes.

##### 1.3 Firme

C'est un terme anglo-saxon, peu utilisé maintenant, mais largement employé dans les théories micro-économiques classiques sur les marchés. La **théorie de la firme** se développe dans les années 30 pour analyser les formes de concurrence sur les marchés. Ce terme de **firme** est caractéristique d'une approche économique qui privilégie la dynamique externe

des marchés (*par exemple : pourquoi tel type de concurrence se développe sur tel marché ?*) plutôt que la compréhension et la maîtrise du fonctionnement spécifique de chaque entreprise (*par exemple : qu'est-ce qui fait qu'une entreprise réussit mieux que telle autre sur tel marché ?*).

## 1.4 Institution

Ce terme fait référence aux organismes officiels et à l'ensemble des règles socio-économiques d'un pays ou d'une région, issues de multiples évolutions historiques, qui définissent et garantissent les conditions dans lesquelles les choix d'allocation et d'utilisation des ressources seront faits individuellement ou collectivement.

Le terme **institution** s'applique donc plus à l'**environnement** des entreprises qu'aux entreprises elles-mêmes : institutions bancaires, les institutions financières, les institutions juridiques.

Les entreprises intègrent donc les règles des institutions de leur environnement, bien qu'elles essaient de les influencer (*lobbying*) et gèrent leurs activités dans ce contexte institutionnel.

### EXEMPLE

Les entreprises liées aux activités automobiles cherchent à influencer les différentes institutions engagées dans la mesure, la définition et la réglementation de la pollution tout en intégrant les règles qu'elles leur imposent.

## 1.5 Organisation

Mais le terme le plus générique et le plus adapté à la gestion est « **organisation** » car il englobe la dimension interne de l'entreprise et sa mission « externe ».

La définition proposée par **S. P. Robbins**<sup>(1)</sup> peut être retenue : une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.

Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes d'entreprises.

Les deux éléments essentiels de l'organisation sont, d'une part, l'**ensemble structuré de tous les moyens** et, d'autre part, la **coopération** nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

Toute organisation se caractérise par :

- une **division** et une **coordination** des tâches et des activités ;
- une **formalisation** des règles et des procédures de fonctionnement ;
- une **hiérarchie** et un **contrôle** ;
- une **stabilité** relative.

Depuis le début du siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir et d'enrichir la notion d'organisation, comme peut le synthétiser le tableau suivant :

(1) Robbins S.P., Théorie des organisations, Prentice Hall, 1987.

IMAGES DE L'ORGANISATION					
Une organisation est un(e)					
MACHINE (1910-40)	ORGANISME VIVANT (1950)	CERVEAU (1950-70)	SYSTÈME POLITIQUE (1960-70)	PRISON MENTALE (1950-70)	CULTURE (1985)
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où chacun doit être à sa place.	Un système qui s'adapte à son environnement.	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes.	Un lieu de gouvernement, où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.	Un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.	Un groupe, qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance.
Mécanique	Biologique	Biologique Cybernétique	Politique (la cité)	Psychologique	Anthropologique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F.W. Taylor (1911)</li> <li>• H. Fayol (1916)</li> <li>• M. Weber (1947)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L. Von Bertalanffy (1951)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H. Simon (1947)</li> <li>• S. Beer (1972)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J. March et H. Simon (1958)</li> <li>• M. Crozier et E. Friedberg (1977)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E. Jacques (1951)</li> <li>• M. Pages et E. Enriquez (1974)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E. Schein (1987)</li> </ul>

D'après G. Morgan, *Images de l'organisation*, Eska, 1989.

## 2. La nécessité de l'organisation

Toute action d'une certaine ampleur ne peut se faire sans un minimum d'organisation, soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être réalisées dans un certain ordre, soit parce que plusieurs individus (ou plusieurs services) doivent collaborer pour réaliser une même opération.

### EXEMPLE

Pour effectuer ses livraisons, le chauffeur dresse une liste des clients à servir pour ne pas oublier certaines marchandises et/ou éviter de faire des allers-retours inutiles et coûteux entre eux. Le fait de préparer une liste livraison est un acte d'organisation.

Dès que l'action comporte une certaine complexité en termes de nombre et de diversité des tâches et/ou des acteurs, deux exigences **fondamentales mais contradictoires** doivent être satisfaites :

- **diviser** le travail global en tâches plus élémentaires, ce qui implique de spécifier les tâches et de spécialiser les moyens employés ;
- **coordonner** les tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise, ce qui implique de donner une finalité commune à l'emploi des moyens.

Organiser c'est donc diviser et coordonner.

Cette nécessité contradictoire existe pour tout ensemble finalisé : une entreprise, l'armée, une association sans but lucratif, un club sportif, etc.

Tout ensemble finalisé a donc besoin d'une organisation, c'est-à-dire d'un instrument lui offrant un cadre, une structure pour fonctionner, pour vivre. Sur le plan étymologique, « organiser » veut dire « rendre apte à la vie ».

Il ressort bien que la « **finalité** » (*par exemple faire de l'escalade*) préexiste à l'organisation (*c'est-à-dire ici créer un club d'escalade*). C'est à ce titre que le fait de créer une organisation est un acte de direction et non d'organisation.

### 3. Les trois approches de l'organisation

De façon concrète dans le travail du dirigeant, mais aussi du point de vue de l'observateur critique, l'organisation peut être tour à tour perçue comme :

- **une activité** : c'est le fait même d'organiser ;
- **un objet** : c'est le résultat de l'action d'organisation ;
- **une entité sociale** : c'est le « vivant ».

#### 3.1 L'organisation comme activité

L'organisation en tant qu'activité consiste à identifier les éléments, les agencer les uns par rapport aux autres en des systèmes cohérents dotés d'une certaine permanence de fonctionnement.

L'organisateur doit concevoir son travail en application de la théorie des systèmes, c'est-à-dire :

- concevoir des systèmes élémentaires ;
- puis les intégrer dans des systèmes plus vastes.

Dans la pratique, le fait d'organiser un système est le plus souvent indissociable de celui de le mettre en place effectivement, ce qui suppose d'informer, de former et de motiver les hommes qui devront le faire fonctionner : l'activité « organiser » ne peut se faire en ignorant l'entité sociale.

#### EXEMPLE

Un grand magasin d'électronique Electrokit vendant « au comptoir » décide de mettre en place un service de vente par correspondance sur catalogue. Il convient d'identifier les nouvelles tâches depuis la conception du catalogue jusqu'aux procédures d'expédition des colis et de réclamation des clients. Les procédures de gestion des stocks doivent également être revues. Il est clair que, si les vendeurs au comptoir percevaient une commission pour pousser les ventes, le système de rémunération doit être revu pour les ventes par correspondance. L'organisateur identifie des tâches à exécuter et conçoit, imagine de nouveaux services (réception commande, préparation des colis, expédition des colis, etc.) et les procédures associées pour réaliser ces tâches. L'organisation est à ce moment-là une activité de conception.

#### 3.2 L'organisation comme objet

En tant qu'objet, l'organisation est le résultat de l'activité. C'est la **structure** qui a été élaborée dans la phase d'organisation.

**H. Mintzberg**<sup>(1)</sup> définit la structure comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

Il s'agit essentiellement :

- des différents découpages effectués entre les activités, les fonctions, etc. ;
- des procédures retenues, telles qu'elles sont décrites dans des modes opératoires, pour exécuter les tâches et les coordonner.

#### EXEMPLE

À la suite de l'activité d'organisation conduite chez Electrokit, des fiches de procédures sont écrites indiquant, pour chaque poste, le travail qu'il faut exécuter. Les locaux sont réaménagés pour dégager une surface de préparation des colis. Un nouvel organigramme est affiché et donne une nouvelle répartition des tâches entre les individus, les services, les locaux physiques. Ainsi, un bureau est à présent consacré à la réception des commandes avec des procédures différenciées selon que la commande est passée par courrier, par fax ou par téléphone. Un autre lieu est consacré à la préparation des colis, un troisième à leur conditionnement et à leur expédition, avec le personnel associé.

L'organisation est bien à ce moment-là un ensemble de moyens mis en œuvre.

La définition proposée par Mintzberg indique bien qu'il s'agit d'une **somme totale de moyens**. Cette somme de moyens comprend les objets les plus divers : organigrammes, fiches de poste, manuels de procédure, agencement physique de locaux, etc.

Ces moyens visent un objectif technique simple : **limiter l'incertitude**. Grâce à la procédure inscrite sur le mode opératoire, l'employé sait ce qu'il faut faire.

L'organisation vise à limiter l'incertitude des actions.

#### EXEMPLE

Dans un atelier, un opérateur perce des trous dans une tôle selon un schéma et une méthode (objets organisationnels) qui font qu'il n'y a aucune incertitude quant à l'adéquation du percement par rapport aux besoins de l'opérateur du poste suivant qui lui va fixer une pièce prévue à cet endroit.

En tant qu'objet, l'organisation est relativement statique, et ceci d'autant qu'elle est souvent perçue au travers d'un organigramme qui est un simple schéma de répartition des tâches, des responsabilités.

Objet statique, la structure ne doit pas être figée, elle doit évoluer : l'organisation (objet) doit donc être soumise à des réorganisations (activité).

### 3.3 L'organisation comme entité sociale

Une des difficultés majeures pour faire évoluer les organisations est leur capacité de résistance aux changements, car l'organisation n'est pas un objet inerte c'est une **entité sociale qui a une existence propre**.

(1) H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, *Éditions d'Organisation*, 1982.

**Etzioni**<sup>(1)</sup> définit l'organisation comme une « unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des **but**s spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts ».

Cette façon de définir l'organisation, reprise sous des formes similaires par divers auteurs, met l'accent sur quatre points importants :

- **l'unité sociale** : l'organisation existe en tant que telle, elle a une existence propre distincte de celle de ses membres (*Saint-Gobain est une entreprise tricentenaire qui continue d'exister avec un personnel différent tout au long de son histoire*). A contrario, certaines entreprises ne sont pas de « vraies » organisations (*la disparition de l'artisan boulanger fait parfois disparaître la boulangerie*) ; famille et entreprise sont confondues dans une forme inachevée d'organisation ;
- **la construction délibérée** : l'organisation n'est pas spontanée. Ceci renvoie à l'organisation en tant qu'activité ; il faut maîtriser la construction de l'organisation ;
- **la finalisation** : une organisation est construite pour faire quelque chose ; des buts sont à atteindre. L'absence de buts est un facteur de crise de l'organisation, notamment quand elle ne vit plus que pour sa propre survie ;
- **l'adaptation** : l'organisation se heurte à des difficultés, à des changements dans l'environnement, elle s'adapte en modifiant ses moyens et/ou ses buts.

Définir l'organisation comme une entité sociale permet de dépasser la vision du seul outil organisationnel (l'organisation comme objet = la structure) pour prendre en compte deux faits majeurs :

- l'organisation est plus que la somme de ses parties : sa spécificité est plus dans la nature des interrelations entre ses composants que dans la nature de ses composants ;
- l'organisation n'étant pas inerte, le problème de son contrôle se pose d'une manière moins « rationnelle », moins « linéaire » que ne laisse supposer la vision de l'activité organisationnelle en termes d'établissement de procédures. Le problème du **pouvoir** sur l'entreprise devient le problème du pouvoir dans l'entreprise.

#### EXEMPLE

En reprenant l'exemple d'Electrokit, après la mise en place de la nouvelle organisation permettant de gérer les ventes par correspondance, l'entreprise n'est plus la même : tous les vendeurs ne font plus le même travail. Certains continuent la vente au comptoir, d'autres sont affectés à la vente par correspondance. Des tensions apparaissent. Les relations avec la clientèle s'en trouvent modifiées. L'ambiance du magasin change. Par ailleurs, les vendeurs du magasin, recrutés à l'origine pour leur compétence technique et le sens du contact avec le client au comptoir, n'ont peut-être pas les aptitudes, et la volonté, pour pratiquer la préparation des colis correspondants aux commandes. Certains s'opposent aux modifications organisationnelles et critiquent les procédures mises en place. La direction doit négocier avec le personnel pour mener à bien sa stratégie commerciale reposant sur la vente par correspondance.

De nombreux courants théoriques ont exploré les diverses implications de la prise en compte de l'organisation en tant qu'entité sociale.

(1) Etzioni, Amitai, Les organisations modernes, Duculot, 1971, traduction de Modern Organizations, Prentice-Hall, 1964.

Ainsi, l'approche socio-technique, de **F. E. Emery et E. L. Trist**<sup>(1)</sup>, insiste sur le fait que l'efficacité de l'organisation (son aptitude à atteindre ses buts) ne dépend ni totalement des procédures (notamment dans le domaine technologique) ni totalement des comportements individuels mais d'une interrelation complexe entre les deux.

Dans une autre perspective d'analyse, **M. Crozier et E. Friedberg**<sup>(2)</sup>, dans leur ouvrage *L'Acteur et le système*, soulignent que l'organisation, cadre d'action du décideur, est un système social qui n'est pas entièrement régulé, pas entièrement contrôlé par la « direction » car chaque participant essaie de gagner une certaine autonomie en jouant avec les règles de l'organisation (le « système »). La gestion de l'organisation implique de prendre en compte les **jeux de pouvoir** des différents acteurs.

L'entreprise, unité sociale, est difficile à contrôler : l'approche procédurale rationnelle est insuffisante. Un problème de pouvoir se pose.

## 4. La diversité des dimensions analytiques

Il est possible d'appréhender les entreprises et les organisations en général sous plusieurs angles différents, chacun se focalisant sur un aspect particulier.

### 4.1 Un lieu de production

Historiquement, c'est la première fonction qui a été mise en évidence. Une définition possible consiste à considérer l'entreprise comme une **unité de fabrication** (la localisation peut être répartie sur plusieurs sites nationaux ou extra-territoriaux) regroupement d'équipements, de procédés et de matériaux qui donnent des biens divers. Dans une optique micro-économique, l'entité doit déterminer la quantité de produits à fabriquer, le prix de vente et, dans une optique macro-économique, c'est l'acteur économique essentiel qui assure la production nationale.

### 4.2 Un lieu de distribution de revenus

D'un point de vue économique général, toutes les entreprises utilisent des facteurs de production dont elles rémunèrent les détenteurs : versement du salaire en contrepartie d'un travail, et distribution de revenus financiers aux apporteurs de capitaux. Il s'agit donc d'une **fonction financière** macro-économique importante qui est assurée.

### 4.3 Un lieu de relations sociales

Il est possible d'insister sur la communauté des individus composant une organisation et de s'intéresser alors aux aspirations et motivations des acteurs, aux relations humaines, individuelles et collectives, aux conflits et aux compromis à gérer pour maintenir la stabilité de l'entité et réaliser les actions quotidiennes.

La dimension humaine, seule vraie richesse des organisations, peut être approfondie en analysant les entreprises comme un **lieu de compétences et de coopération**.

(1) F. E. Emery et E. L. Trist, « Social-Technical System », dans F. E. Emery, *Systems Thinking*, Penguin, 1969.

(2) M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, 1977.



#### 4.4 Un lieu de décision et d'information

Cette dimension interne, plus organisationnelle, met en évidence la nécessité pour toute entreprise ou organisation de **faire des choix**, de prendre des décisions qui engagent l'avenir à court ou long terme ; il faut alors analyser les besoins en informations pour aider à prendre les décisions au bon moment, les procédures de choix et les acteurs décideurs.

### 5. La diversité des parties prenantes

Les entreprises sont aujourd'hui considérées comme des acteurs au sein d'une société, d'un pays, d'une communauté. L'entreprise en tant qu'acteur doit tenir compte des contraintes et des objectifs économiques mais aussi sociaux, politiques, écologiques, technologiques de son environnement, « sociétal » au-delà de sa seule finalité économique propre.

Les clients comme les fournisseurs, les actionnaires, les salariés, souhaitent des informations sur le fonctionnement des entreprises.

Par ailleurs, après les nombreux scandales financiers tant aux USA (Enron, Worldcom, etc.) qu'en Europe (Parmalat, Vivendi, DeutchTelekom, etc.), la société civile demande, voire exige, de la transparence de la part des entreprises.

Les entreprises doivent donc, de gré ou sous la contrainte sociale ou légale, mettre en place une politique de **responsabilité sociale d'entreprise** (RSE) qui intègre, autant que faire se peut, les attentes des différentes parties intéressées au fonctionnement de l'entreprise à un titre ou à un autre. Il faut donc essayer de trouver des équilibres délicats à définir et difficiles à réaliser entre les attentes, d'une part, des propriétaires de l'entreprise, les actionnaires (*shareholders*), directement intéressés par les résultats économiques, et, d'autre part, des autres **parties prenantes** (*stakeholders*), clients, fournisseurs, salariés, citoyens, collectivités.

## SECTION 2

### LA GESTION DE L'ENTREPRISE

#### 1. La nécessité de la gestion

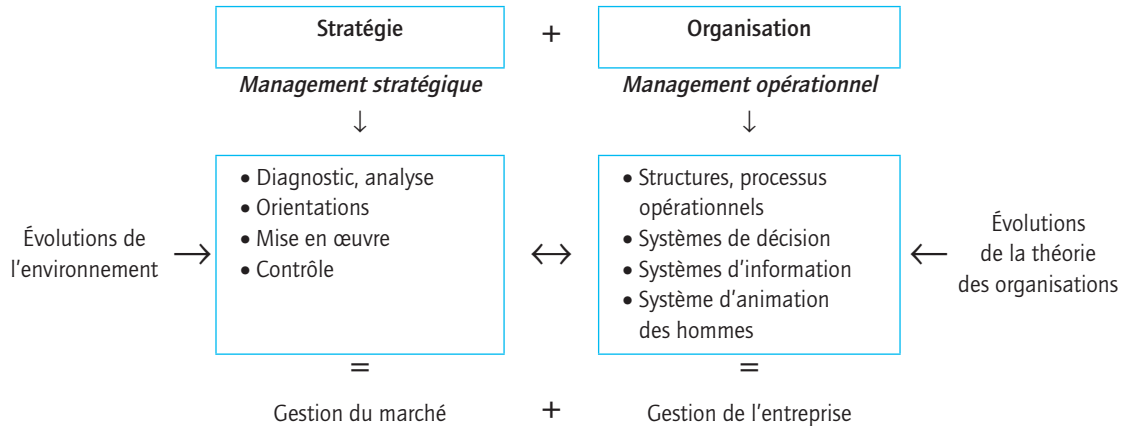
Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre.

La gestion, parfois définie comme la **science des choix**, est donc une constituante intrinsèque vitale de toute organisation, quelle que soit son activité, quelle que soit sa taille, quel que soit son objectif. Les multiples **décisions** qui sont prises à tous les niveaux de l'organisation au sein de toutes les fonctions constituent la **gestion** même de l'entreprise ou son **pilotage**.

La gestion correspond aujourd'hui à la traduction française de **management**, mot anglo-saxon venant lui-même du terme français « ménager », et englobe toutes les dimensions de l'entreprise, tant stratégiques qu'opérationnelles.

Dans une optique d'analyse contemporaine, il est nécessaire d'associer deux axes pour définir la gestion :

- le **management stratégique** concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion ;
- le **management opérationnel** concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation.



Cette logique correspond à l'articulation de l'ouvrage.

## 2. Les caractéristiques de la gestion

### 2.1 La gestion, une science hybride

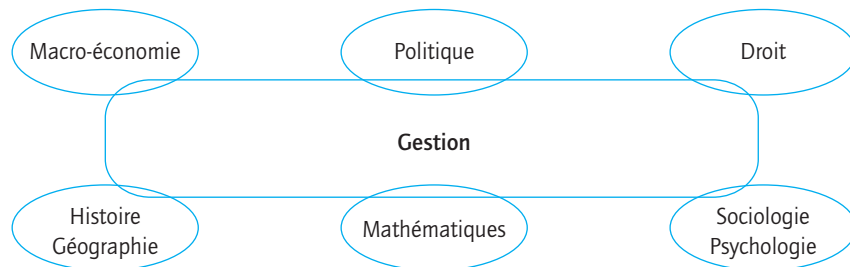
La **gestion** est une science par ses essais de formalisation même s'il reste toujours une part d'intuition, de chance et/ou d'irrationalité dans l'analyse et la compréhension du fonctionnement d'une entreprise.

La gestion allie **formalisations théoriques** et **pratiques opérationnelles** pour piloter une entreprise ; c'est donc simultanément une **science des choix** et une **science de l'action** utilisant de nombreuses techniques pour aider ces décisions.

La gestion a constitué son corpus de connaissances, de concepts, de démarches en se forgeant des outils spécifiques mais également en phagocytant des méthodes et des analyses d'autres sciences.

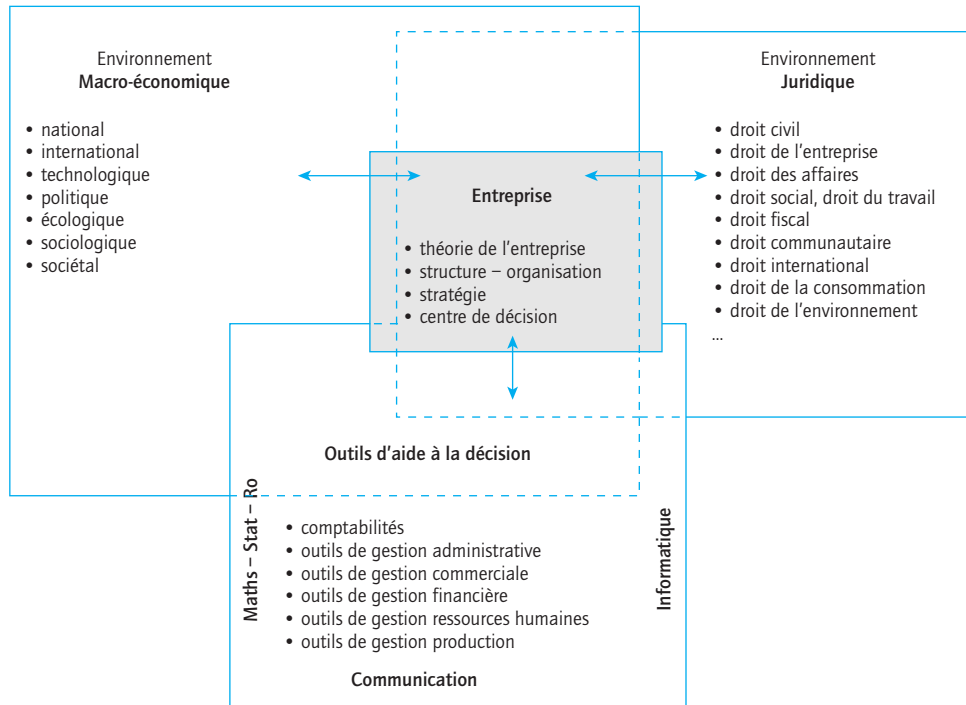
Comme l'entreprise est un lieu de production et une réunion d'individus, la gestion intègre des **variables « dures »** quantitatives, factuelles, objectives et des **variables « molles »** qualitatives, subjectives.

La gestion est donc une science hybride entre les sciences « exactes » (mathématiques, statistiques, recherche opérationnelle qu'elle utilise) et les sciences humaines (sociologie, psychologie).



## 2.2 La gestion est au carrefour de différentes disciplines

Il en découle que, pour comprendre les problèmes de gestion des entreprises, il est nécessaire d’intégrer des domaines divers mais concomitants comme l’économie, le droit, la comptabilité, le traitement de l’information, etc., ainsi qu’essaie de le montrer le schéma suivant.



## 3. Le management

Le verbe anglais *manage* et le terme « management » viennent du mot français « ménager » signifiant l’action de bien régler, de bien disposer : c’est l’art de conduire et de diriger.

Le **management** peut être défini aujourd’hui, de manière très générale, comme l’ensemble des techniques d’organisation et de gestion de l’entreprise pour conduire, piloter l’action des individus.

Il s’agit donc d’optimiser l’usage des ressources humaines d’une organisation dans le cadre des objectifs visés.

Le management est-il une science ? Même si la conduite des individus a été l’objet d’études et de théories comme l’organisation scientifique de Taylor, le management ne peut être une science exacte car il touche l’humain. Il intègre nécessairement des qualités intuitives, relationnelles, des sensibilités et des expériences, ce qui peut permettre de dire que le management est un art et une science, rassemblant des connaissances formalisées et des capacités personnelles : c’est l’art de diriger, c’est l’art du possible.

Le management cherche donc à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur « travail », de plus en plus considéré comme le facteur

« savoir » : le management recherche ainsi l'efficacité et l'efficience dans le recrutement, la formation, la motivation et la participation, la communication et les relations sociales, la mobilité et la gestion des connaissances de tous les acteurs tout en exerçant un certain degré de pouvoir et de direction.

## 4. Le management dans différents contextes

Si le management remplace la mécanique idéale standard des structures classiques dans lesquelles l'homme est considéré comme un exécutant rationnel, en tenant compte des objectifs des individus, de leurs comportements et de leur rationalité limitée, alors le management sera différent selon les contextes et ne peut se limiter à un modèle plaqué à toutes les organisations.

Le management doit s'adapter aux caractéristiques des entreprises pour développer au mieux les potentialités des ressources humaines et conduire les hommes vers les objectifs assignés.

Il s'agit de mettre en œuvre des techniques de gestion des équipes dans des contextes et des organisations très diversifiées.

Le management comprendra plus ou moins de tâches et de personnes selon la taille des organisations ; le management d'une PME sera, dans la plupart des cas, assuré par le dirigeant ou l'équipe de direction sans délimitation précise des domaines d'exercice alors qu'une grande entreprise, a fortiori internationale, structurera plus précisément les activités de management et affectera plusieurs experts en la matière.

Même si les ressources humaines sont aujourd'hui considérées comme un facteur stratégique clé, certaines organisations n'y accordent pas une grande importance et n'intègrent pas dans leur structure un service et/ou des activités spécifiquement dédiées à la gestion des ressources humaines.

### EXEMPLE

Le management d'une université se limite à la gestion des heures complémentaires et des absences du personnel. En revanche, les mairies mettent de plus en plus en place un véritable management par la gestion des compétences, des carrières, par une politique de formation et de rémunération adaptées aux besoins et aux objectifs.

## 5. Le rôle du manager

Le manager doit conduire les acteurs d'une organisation pour qu'ils coopèrent ensemble, afin d'atteindre les **objectifs** fixés pour l'entreprise tout en favorisant, dans la mesure du possible, leur développement personnel.

Le manager doit exercer un pouvoir, un style de direction, tout en tenant compte des jeux de pouvoir des différents acteurs (*cf.* chapitre sur direction et pouvoir) ; il doit coordonner les activités des membres de l'organisation, tout en intégrant leurs rationalités différentes dans leurs prises de décisions (*cf.* chapitre sur la décision) ; il doit en outre gérer l'implication et la motivation individuelle des acteurs tout en créant une culture collective.

Le manager doit construire un style de management qui intègre la fonction de direction proprement dite et le leadership axé sur la gestion des hommes, à partir de sa propre personnalité et des comportements des acteurs.

Ainsi, le rôle de manager est essentiel pour le bon fonctionnement de toute organisation et tout dirigeant ou cadre intermédiaire doit intégrer cette dimension du management pour conduire ses équipes.

## SECTION 3

### L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET INDUSTRIEL DE LA GESTION

Trop longtemps, et parfois encore trop souvent, la gestion est envisagée comme un processus scientifique strictement rationnel d'optimisation alors qu'elle intègre de nombreuses variables sociales, humaines, politiques.

Pour une meilleure compréhension des mécanismes de fonctionnement et une meilleure résolution des problèmes de gestion, il est nécessaire de faire une analyse plus complète et globale du contexte, des contraintes et des possibilités dont toute organisation doit tenir compte.

#### 1. Les caractéristiques de l'environnement actuel

Pour bien comprendre les évolutions récentes des théories et des pratiques de la gestion, il convient de prendre en compte l'environnement qui se caractérise par la mondialisation des activités, l'importance du facteur technologique, l'impact d'évolutions sociologiques et la nécessité d'intégrer l'économie industrielle comme axe d'analyse.

##### 1.1 La mondialisation

La mondialisation correspond à une extension du champ d'action géographique des organisations. En Europe, le processus a commencé avec la création du **Marché Commun** du **Traité de Rome** à six pays en 1957, traité qui a été l'initiateur de l'ouverture des marchés et des économies.

L'extension du champ d'action des entreprises est progressive mais relativement rapide sur une vingtaine d'années ; le vocabulaire traduit assez nettement l'évolution de cette situation :

Internationalisation → Mondialisation → Globalisation

Toutes les régions du monde sont touchées par ce processus même si l'intensité est différente selon les pays. Les échanges au sein d'une zone, comme l'Union européenne (UE), sont toujours plus intenses qu'entre zones.

L'image actuelle de l'économie mondiale se fonde sur les trois pôles au sein desquels et entre lesquels se focalisent les flux économiques : la Triade, c'est-à-dire la zone Europe de l'Ouest, la zone Amérique du Nord et la zone Asie du Sud-Est.

##### 1.2 Une dimension technologique exacerbée

La **technologie** est un axe essentiel pour expliquer l'évolution des activités et de leur gestion. L'accumulation des connaissances et l'interdépendance des domaines ont permis de progresser rapidement dans les techniques et les technologies et de diffuser de nombreux produits et procédés nouveaux depuis 1950 autour de deux grandes familles : l'électronique et le génie génétique.

Les entreprises doivent réagir vite et bien pour faire les choix techniques qui leur permettront, au moins temporairement, d'exploiter un **avantage concurrentiel**.

Les transferts de technologie sont nombreux entre entreprises de tous les pays. Les potentialités des nouvelles technologies sont importantes, car elles touchent toutes les activités, toutes les fonctions, tous les niveaux des organisations.

### 1.3 L'impact des évolutions sociologiques

Les évolutions sociologiques les plus marquantes sont :

- **P'évolution des mentalités et des demandes** des clients, des consommateurs et, plus largement, des citoyens vers la qualité au-delà de la diversité et de la disponibilité et vers un comportement plus individualiste ;
- **P'évolution de la conception du travail**, des relations des femmes avec le travail, etc. ; le travail est encore le lien social privilégié mais les modalités de ce lien évoluent radicalement (*exemple : émergence du télétravail, etc.*) ;
- **P'augmentation des niveaux de vie** avec une exacerbation des activités de consommation par rapport aux autres activités sociales ;
- **P'imbrication des cultures** qui provoque simultanément une diversité des produits disponibles (*exemple : la multiplication des restaurants à cuisine exotique*) et une homogénéisation des modes de vie avec l'émergence de marques mondiales (*exemple : Coca-Cola, Microsoft, Sony, etc.*).

### 1.4 La nécessité d'intégrer l'économie industrielle

L'économie industrielle (ou **méso-économie**) constitue une dimension supplémentaire d'analyse (entre micro-économie et la macro-économie) pour intégrer à la fois la dimension horizontale et verticale des marchés, prendre en compte des acteurs supplémentaires de la dynamique de l'entreprise : la branche, le secteur, la filière industrielle, etc.

## 2. L'émergence de nouvelles dimensions environnementales

Le management des organisations va devoir intégrer de plus en plus des dimensions nouvelles qui se traduisent sur le plan conceptuel par l'apparition de concepts d'analyse nouveaux comme le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

L'activité des organisations ne s'en trouve que plus marquée par la notion de risque.

### 2.1 Le développement durable

Dans la décennie 70, les effets néfastes des activités productives et de la société de consommation sur l'environnement naturel sont apparus de manière irréfutable pour le présent et le futur de la planète. Ainsi, a été définie en 1987 par Mme Brundtland, Premier ministre norvégien, la notion de **développement durable**, qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

À la conférence de Rio, en 1995, 134 indicateurs ont été définis par les Nations Unies pour prendre en compte les activités humaines ayant une influence sur le développement durable (*exemple : émissions de gaz à effet de serre, taux de croissance démographique, taux de scolarisation*).

Ainsi, les entreprises doivent tenir compte de ces nouvelles contraintes, modifier leurs processus et leurs activités pour établir un code de « bonne conduite » : c'est la responsabilité sociale de l'entreprise.

## 2.2 La responsabilité sociale de l'entreprise

La notion de **responsabilité sociale des entreprises** est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable qui repose sur trois piliers (économique, social et environnemental). La RSE (CSR, *Corporate Social Responsibility* selon le vocable international) signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses **parties prenantes** (*stakeholders*) : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les ONG sont les porte-parole.

### a) Les raisons de l'émergence du concept de responsabilité sociale

Le poids des entreprises dans la production de richesse (on compte 29 multinationales parmi les 100 premières entités économiques mondiales) conduit l'ensemble des corps sociaux à leur demander des comptes sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités. Cela peut passer par de nouvelles lois et réglementations nationales et supranationales mais aussi par des pressions de la société civile (consommateurs, ONG) ou de certains actionnaires qui exigent, au minimum, plus de transparence des entreprises. Les campagnes menées par de grandes ONG pour, par exemple, inciter une multinationale à se retirer d'un pays ou mobiliser les consommateurs pour protester contre les conditions de travail chez un de ses sous-traitants ainsi que la montée de nouvelles attentes dans l'opinion publique pèsent sur les grandes entreprises. C'est ce qu'on appelle un risque de réputation. Si leur image se dégrade brusquement, elles en subissent des contrecoups commerciaux et financiers. L'évolution de la jurisprudence, les procès intentés en responsabilité (tabac, marées noires...) peuvent coûter cher et c'est pour cela que certains actionnaires font pression pour éviter qu'ils surviennent.

Sur un plan environnemental, les entreprises commencent à modifier leurs pratiques. En économisant l'eau ou l'énergie nécessaires à la fabrication de leurs produits, elles peuvent parfois considérablement diminuer leurs coûts de production. Elles peuvent aussi tirer un avantage concurrentiel d'avoir anticipé sur le respect des réglementations nationales ou européennes concernant, par exemple, les réductions des émissions de gaz à effet de serre.

### b) Comment se traduit la responsabilité sociale de l'entreprise

Pour que la RSE devienne un axe stratégique de l'entreprise, le processus est progressif :

- première étape : faire un diagnostic social et environnemental (exemple : conditions de travail, parité au sein de l'entreprise, politique anti-discrimination, consommation d'énergie, d'eau ou émissions de gaz à effet de serre) ;
- deuxième étape : définir des orientations et fixer des objectifs d'amélioration et, le cas échéant, s'engager dans des démarches volontaires collectives ;
- troisième étape : mettre en œuvre des programmes d'action pour modifier les pratiques et construire les dispositifs de reporting qui permettent d'en rendre compte en s'appuyant sur les parties prenantes. Pour établir des diagnostics ou atteindre des objectifs, les entreprises peuvent recourir à leurs parties prenantes. Concrètement, cela peut les conduire à monter des partenariats avec des ONG, spécialistes des questions environnementales ou sociales.

### c) Les grands domaines de la RSE

La responsabilité sociale et environnementale ou sociétale de l'entreprise s'étend à l'ensemble de ses activités. Pour chaque grand domaine il existe une grille de critères qu'on peut rassembler en six grandes familles : environnement, ressources humaines, gouvernement d'entreprise, pratiques commerciales, impact local et citoyenneté.

## 2.3 Le risque

Dans un contexte de mondialisation, de complexification de l'environnement et de rapidité de circulation de l'information, la gestion du risque prend une place centrale dans l'approche du management des organisations.

Le **risque** peut être défini comme une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objets de l'entité (individu, entreprise, collectivité) qui le subit.

Un risque se caractérise donc par deux grandeurs :

- une probabilité d'occurrence ;
- et des effets (gravité, ampleur des conséquences).

Pour les entreprises, avant les années 90, seuls les risques inhérents à leur stratégie étaient pris en compte ; aujourd'hui, de nouveaux de risques émergent dans de nombreux domaines :

- réglementaires : produits, hygiène et sécurité, environnement, déontologie ;
- technologiques : techniques, outils, procédés ;
- organisationnel : fonctions, processus, méthodes ;
- stratégique et économique : produits, marchés, concurrents ;
- financiers et comptables : capitaux, chiffre d'affaires, investissements ;
- humains : compétences, climat social, implication, capitalisation de l'expérience ;
- environnementaux (pollution, pénurie, etc.) et sociétaux (responsabilité sociale, image, etc.).

Face à cette nouvelle dimension à prendre en compte, les entreprises mettent en place une gestion des risques, les managers conçoivent de plus en plus d'outils, de procédures, de systèmes d'information, de modes de gestion pour essayer de prévoir, d'anticiper, d'évaluer, de piloter, de maîtriser des risques de toute nature. On observe de multiples démarches opérationnelles pour mettre en place des outils, des pratiques, pour rassurer aussi bien les clients, les actionnaires et toutes les parties prenantes, même si aucun risque ne peut être géré complètement et parfaitement. Mais c'est une contrainte supplémentaire que les entreprises doivent intégrer dans leurs processus de décision, de gestion, de communication.

## 3. Le système productif français

Quelques points de repère sont nécessaires pour bien situer les problèmes de gestion dans le contexte du système productif français, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises de l'économie française.



### 3.1 Entreprises publiques selon l'activité économique

ENTREPRISES PUBLIQUES SELON L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE			
	Fin 2009		
Activité économique (nomenclature agrégée – NA 2008)	Nombre d'entreprises	Effectifs salariés (en milliers)	Principaux groupes présents dans le secteur
<b>Agriculture</b>	<b>ns</b>	<b>9,8</b>	Office national des forêts
<b>Industrie</b>	<b>98</b>	<b>154,1</b>	
<i>dont :</i>			
<i>fabrication de machines et d'équipements électriques (1)</i>	7	5,9	CEA
<i>fabrication de matériels de transport</i>	6	12,1	DCNS
<i>fabrication d'autres produits industriels</i>	47	26,7	Imprimerie nationale, CEA
<i>industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution</i>	38	109,4	EDF, CEA
<b>Construction</b>	<b>27</b>	<b>1,0</b>	EDF
<b>Tertiaire</b>	<b>810</b>	<b>623,6</b>	
Commerce, réparation d'automobiles et motocycles	18	2,4	
Transports et entreposage	207	498,4	SNCF, RATP, Aéroports de Paris, La Poste
Hébergement et restauration	2	2,6	Adoma
Information et communication	67	22,9	
Activités financières et d'assurance	144	19,0	Banque de France
Activités immobilières	126	2,8	
Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien	195	56,3	SNCF, CEA
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	18	11,5	
Autres activités de services	33	7,7	
<b>Total</b>	<b>938</b>	<b>788,4</b>	

*ns : donnée non significative.  
(1) : y compris fabrication d'équipements électroniques et informatiques.*

### 3.2 Créations d'entreprises par secteur

en %

Secteur d'activité (NAF rév. 2)	2008	2009 (1)		2010	
		Créations totales	dont hors auto-entrepreneurs	Créations totales	dont hors auto-entrepreneurs
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	4,5	5,1	5,8	5,1	6,2
<i>dont industrie manufacturière</i>	<i>3,8</i>	<i>3,9</i>	<i>3,5</i>	<i>3,8</i>	<i>3,6</i>
Construction	16,8	13,9	15,3	14,8	15,9
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	31,6	28,4	33,0	27,0	32,1
<i>dont :</i>					
<i>commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles</i>	<i>23,1</i>	<i>22,4</i>	<i>23,6</i>	<i>21,0</i>	<i>22,4</i>
<i>transports et entreposage</i>	<i>2,3</i>	<i>1,5</i>	<i>2,4</i>	<i>1,6</i>	<i>2,6</i>
<i>hébergement et restauration</i>	<i>6,2</i>	<i>4,5</i>	<i>7,0</i>	<i>4,4</i>	<i>7,1</i>
Information et communication	3,8	5,2	3,6	4,8	3,6
Activités financières et d'assurance	3,5	2,1	4,0	2,1	4,2
Activités immobilières	5,2	2,7	5,0	2,9	5,7
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	18,1	21,6	18,1	22,0	18,0
Enseignement, santé humaine et action sociale	9,2	8,7	9,2	9,0	8,8
Autres activités de services	7,4	12,3	6,0	12,3	5,5
<b>Ensemble (en nombre)</b>	<b>331 439</b>	<b>580 193</b>	<b>260 174</b>	<b>622 036</b>	<b>263 448</b>
<i>(1) : les bases de créations à partir de 2009 incluent les créations des « auto-entrepreneurs » dont le régime est apparu en janvier 2009. Champ : France, activités marchandes hors agriculture.</i>					
Source : Insee, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements – Sirene).					

### 3.3 Principaux résultats des entreprises par secteur en 2009

en milliards d'euros

Secteur d'activité (NAF rév. 2)	2009					
	Chiffre d'affaires hors taxes	Valeur ajoutée	Frais de personnel	Excédent brut d'exploitation	Résultat courant avant impôt	Bénéfice ou perte
Industrie	945,0	238,4	166,0	47,8	36,5	23,9
<i>dont industrie manufacturière</i>	<i>804,0</i>	<i>202,5</i>	<i>146,6</i>	<i>33,7</i>	<i>19,0</i>	<i>5,9</i>
Construction	250,5	86,4	66,9	15,9	14,8	12,0
Commerce, transports, hébergement et restauration	1 489,4	294,7	200,9	63,0	42,3	29,9
<i>dont commerce, réparation d'automobiles et de motocycles</i>	<i>1 238,1</i>	<i>186,7</i>	<i>119,2</i>	<i>40,5</i>	<i>34,8</i>	<i>24,8</i>
Information et communication	168,8	76,3	45,3	27,8	11,9	7,0
Activités financières et d'assurance	45,1	12,8	7,0	4,9	8,8	8,1
Activités immobilières	69,5	38,3	10,7	22,9	9,0	11,8
Activités spéciales, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	306,7	148,5	114,7	30,2	54,2	48,2
Enseignement, santé humaine et action sociale	80,3	54,0	26,9	23,6	22,2	21,5
Autres activités de services	47,8	16,9	13,6	3,0	2,1	2,0
<b>Total</b>	<b>3 403,0</b>	<b>966,5</b>	<b>651,9</b>	<b>239,1</b>	<b>201,7</b>	<b>164,4</b>
<i>Champ : France ; ensemble des entreprises des activités marchandes, hors agriculture, banque et assurance.</i>						
<i>Source : Insee, Esane.</i>						

### 3.4 Principaux résultats des groupes d'entreprises selon leur taille

	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2008			
	Nombre de groupes <sup>(1)</sup>	Effectif salarié <sup>(1)</sup> (en milliers)	Chiffre d'affaires et produits financiers (en milliards d'euros)	Capitaux propres et autres fonds propres (en milliards d'euros)
Microgroupes : 0 à 499 salariés	38 755	2 256	626	275
Petits groupes : 500 à 1 999 salariés	1 415	1 299	424	199
Moyens groupes : 2 000 à 9 999 salariés	412	1 620	570	370
Grands groupes : 10 000 salariés ou plus	91	3 223	1 115	1 272
<b>Total</b>	<b>40 673</b>	<b>8 398</b>	<b>2 736</b>	<b>2 117</b>

*(1) : sont comptabilisés les groupes français et étrangers dont les salariés travaillent effectivement en France.  
Champs : France ; entreprises et groupes non financiers et non agricoles, hors industrie du tabac et administrations.*

*Source : Insee, Suse, Lifi, Diane.*

### 3.5 Concentration des entreprises

*poids des dix premiers groupes (en %)*

	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2008	
Secteur d'activité des entreprises	Valeur ajoutée brute	Effectif salarié
IAA (hors industries du tabac)	20,2	13,6
Industries des biens de consommation	23,3	13,6
Industrie automobile	76,4	70,2
Industries des biens d'équipement	26,5	21,2
Industries des biens Intermédiaires	15,4	12,2
Énergie	94,0	92,4
Construction	16,0	15,4
Commerce	11,3	13,6
Transports	45,9	35,4
Activités immobilières	13,6	10,7
Services aux entreprises	26,8	20,6
Services aux particuliers	16,5	10,8
Éducation, santé, action sociale	7,0	11,8

*Lecture : dans chaque secteur, les effectifs et les valeurs ajoutées des entreprises d'un même groupe sont additionnés et affectés à ce groupe. Les 10 premiers groupes sont ceux dont les entreprises du secteur les classent en tête. Un groupe ayant des entreprises dans plusieurs secteurs peut apparaître dans plusieurs lignes du tableau.  
Champ : hors agriculture, activités financières, Industrie du tabac et administrations en France.*

*Source : Insee, Suse, Lifi, Diane.*

### 3.6 Établissement selon le nombre de salariés et l'activité

en nombre

Secteur d'activité (NAF rév. 2)	Taille en nombre de salariés							Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2010</b>	<b>0</b>	<b>1 à 9</b>	<b>10 à 49</b>	<b>50 à 199</b>	<b>200 à 499</b>	<b>500 à 1999</b>	<b>2 000 ou plus</b>	
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	146 478	106 147	37 207	9 346	2 013	581	55	<b>301 827</b>
<i>dont industrie manufacturière</i>	<i>112 937</i>	<i>96 054</i>	<i>32 167</i>	<i>7 858</i>	<i>1 831</i>	<i>534</i>	<i>55</i>	<b>251 436</b>
Construction	282 560	176 111	30 172	3 302	229	46	2	<b>492 422</b>
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	707 370	484 324	87 770	12 671	1 600	358	32	<b>1 294 125</b>
<i>dont :</i>								
<i>commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles</i>	<i>507 272</i>	<i>327 767</i>	<i>51 823</i>	<i>6 989</i>	<i>972</i>	<i>142</i>	<i>1</i>	<b>894 966</b>
<i>transports et entreposage</i>	<i>68 683</i>	<i>34 520</i>	<i>17 989</i>	<i>4 201</i>	<i>551</i>	<i>195</i>	<i>31</i>	<b>126 170</b>
<i>hébergement et restauration</i>	<i>131 415</i>	<i>122 037</i>	<i>17 958</i>	<i>1 481</i>	<i>77</i>	<i>21</i>	<i>0</i>	<b>272 989</b>
Information et communication	91 443	26 322	7 165	1 744	414	134	11	<b>127 233</b>
Secteur d'activité (NAF rév. 2)	Taille en nombre de salariés							Total
Activités financières et d'assurance	95 276	64 823	9 763	1 412	368	142	10	<b>171 794</b>
Activités immobilières	163 572	37 305	2 714	487	79	21	1	<b>204 179</b>
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	434 184	164 331	28 722	5 088	973	265	13	<b>633 576</b>
Enseignement, santé humaine et action sociale	387 802	65 803	9 760	2 582	245	36	0	<b>466 228</b>
Autres activités de services	195 999	74 141	4 538	572	47	7	1	<b>275 305</b>
<b>Total</b>	<b>2 504 684</b>	<b>1 199 307</b>	<b>217 811</b>	<b>37 204</b>	<b>5 968</b>	<b>1 590</b>	<b>125</b>	<b>3 966 689</b>
<i>Champ : France ; activités marchandes hors agriculture.</i>								
Source : Insee, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements – Sirene).								

1. La justification de l'existence des organisations
2. La gestion aujourd'hui : le pilotage du changement dans l'incertitude et la complexité
3. L'interdépendance des domaines et des variables
4. Questions, débats, sujets possibles

## 1. LA JUSTIFICATION DE L'EXISTENCE DES ORGANISATIONS

Différentes analyses ont été faites pour expliquer l'apparition des organisations comme une nécessité pour résoudre un certain type de problème.

- L'explication classique de l'existence des entreprises par la **technologie** (**Dobb**<sup>(1)</sup>, **Alchian et Demetz**<sup>(2)</sup>) : les contraintes de technique et de coût de la fonction de production obligent à la constitution de lieux de rassemblement de machines (inséparabilité technologique). Ce sont les contraintes techniques qui obligent à une forme d'organisation dépassant le cadre de groupes sociaux traditionnels.
- L'explication de l'existence des entreprises par le goût du **risque** (**Knight**<sup>(3)</sup>) : certains individus sont capables d'assumer la prise de risque et créer des entreprises dont les activités peuvent dégager des bénéfices. Les formes organisationnelles sont mises en place pour assurer cette prise en charge du risque.
- L'explication de l'existence des entreprises comme une alternative au marché (thèse de **Coase**<sup>(4)</sup>, prix Nobel d'économie en 1993) : l'existence des coûts de transaction inhérents à l'utilisation des marchés pousse à créer des organisations pour réduire ces coûts. L'organisation, en élaborant d'autres mécanismes d'allocation des ressources est une solution préférable au marché (dans certains cas) dont le fonctionnement est trop coûteux en termes de temps de recherche d'information, de négociation, de surveillance des contrats, etc.

## 2. LA GESTION AUJOURD'HUI : LE PILOTAGE DU CHANGEMENT DANS L'INCERTITUDE ET LA COMPLEXITÉ

Un certain nombre de thèmes apparaissent de façon récurrente dans la littérature contemporaine traitant de la gestion. La gestion est majoritairement décrite comme un processus de pilotage permanent du changement dans l'incertitude et la complexité.

- **Incertain** : le cadre d'analyse n'est pas certain.

Tous les paramètres de l'entreprise et de son environnement ne peuvent être connus parfaitement.

---

(1) Dobb, *Capitalism Enterprise and Social Progress*, 1925.

(2) Alchian et Demetz, « *Production, information, coûts et organisation* », *American Economic Review*, 1972.

(3) Knight, *Risque, incertitude et profit*, *Université de Chicago*, 1971.

(4) Coase, « *La nature de la firme* », *Revue française d'économie*, 1987.

- **Complexité** : les problèmes de gestion sont complexes car les variables multiples et diverses les constituant sont interdépendantes sans que ces interrelations soient complètement maîtrisées, voire même dans certains cas, comprises (notamment les comportements d'achat, les phénomènes boursiers, etc.).

- **Spécificité du pilotage** : les modèles de gestion simplifiés et standards pour toutes les entreprises ne peuvent pas s'appliquer.

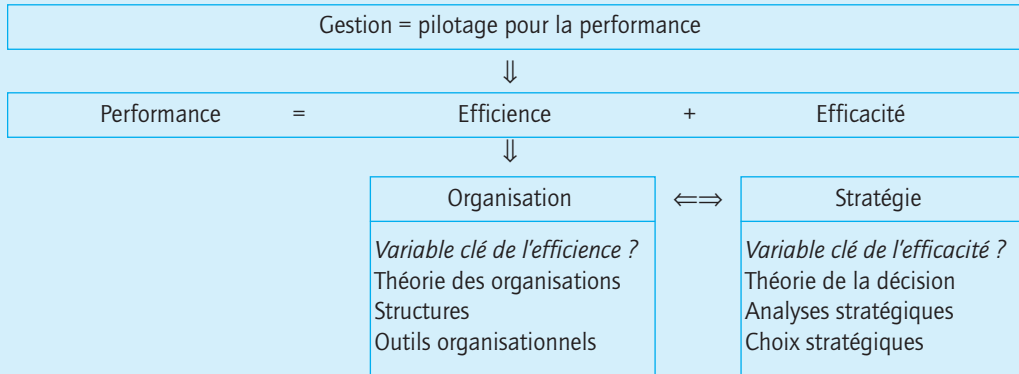
Historiquement, les premiers modèles de gestion simplifiaient la réalité et optimisaient quelques facteurs quantitatifs : une solution unique rationnelle universelle pour toutes les entreprises apparaissait. Très rapidement, les caractéristiques propres à chaque entreprise perturbent la fiabilité des modèles ; d'autres paramètres plus qualitatifs doivent être intégrés. Des modèles plus complexes sont élaborés sans proposer de solution optimale unique mais seulement des solutions possibles « satisfaisantes ».

- **Le changement** : seule certitude pour la gestion !

Comme l'environnement évolue en permanence sur plusieurs dimensions, l'organisation doit évoluer pour assurer sa pérennité ; ce qui oblige les gestionnaires à maîtriser autant que faire se peut, le changement tant stratégique qu'organisationnel, tant productif que commercial et humain.

### 3. L'INTERDÉPENDANCE DES DOMAINES ET DES VARIABLES

Le pilotage de l'entreprise nécessite l'intégration des variables internes (organisation) et des variables environnementales (aux différents niveaux d'analyse macro, méso, micro) :



### 4. QUESTIONS, DÉBATS, SUJETS POSSIBLES

- La très forte disparité des formes d'entreprise et l'importance des PME en France.
- Les rôles économiques et sociaux essentiels des entreprises pour les nations.
- Les relations État/entreprises : la place à laisser à l'initiative individuelle face à l'intérêt collectif.
- Les contradictions entre les objectifs de l'organisation et les motivations de ses membres.
- La multiplicité des décisions et des variables de gestion.
- La gestion, entre un art et une science ?

## 1. TENDANCE : LA PERFORMANCE SOCIALE

### Le capital humain en vogue

[...]

Peut-on concilier performances sociale et financière ? La question intéresse de plus en plus de grands groupes, comme GDF Suez, Orange, L'Oréal, France Télécom, General Electric (GE) et Renault [...].

Il s'agit de favoriser l'engagement social des entreprises alors que seules dix parmi les quarante du CAC ont abordé la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) en présentant leurs résultats 2011, et que la moitié indexe les bonus de ses dirigeants et managers sur des critères extra-financiers, essentiellement sociaux. Derrière cette notion se mêlent aussi bien l'actionnariat salarié, qui a progressé de 15 % cette année (3,88 % des capitaux du CAC 40), que l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'égalité hommes-femmes, la satisfaction client, la diversité ou la formation.

Pour Stéphane Richard, PDG d'Orange, qui a fait d'un « nouveau pacte social » le socle de son action auprès de ses 170 000 collaborateurs, « seul un salarié heureux fait un client heureux et crée de la valeur ». L'entreprise, qui va étendre en 2012 à l'international son baromètre social sur la satisfaction interne, sait depuis la vague de suicides qu'elle a connue en 2009 ce qu'il en coûte de négliger le facteur humain.

Sans être aussi dramatique, la réalité de la plupart des entreprises françaises est celle d'un « dialogue social en panne », comme dit Françoise Geng, de la direction nationale de la CGT, où l'insatisfaction des salariés est grande. Brice Teinturier, directeur général d'Ipsos France,

fait le constat d'une démotivation grandissante, touchant 40 % de salariés, quel que soit le statut (cadres, ouvriers, employés). Face à un marché du travail sclérosé, où il est difficile de bouger, la défiance n'est pas tant vis-à-vis de l'entreprise que de ses dirigeants. [...]

Mais le fait nouveau est que la valorisation financière n'est plus si étrangère à la RSE. « Les demandes des investisseurs sur des critères de performance sociale abondent de plus en plus fréquemment », constate Duncan Minto, directeur des relations financières de Renault. Même les agences de notation s'y mettent. « Une entité qui a une mauvaise performance sociale va avoir, sur le long terme, une mauvaise performance financière », estime Clara Gaymard, présidente de GE France. « Ce sont les talents de l'entreprise qui en font la richesse. »

Face à des États qui auront de moins en moins les moyens de s'impliquer dans la société civile, selon Jean-Louis Chaussade, directeur général de Suez Environnement, les entreprises devront renforcer leur engagement sociétal. [...] Pour lui, il reste difficile de mesurer la performance sociale sachant qu'il existe une douzaine d'indicateurs sociaux et environnementaux.

Le groupe est toutefois, avec Orange et GDF Suez, l'un des rares à publier des indicateurs sociaux certifiés. En cas d'accident mortel sur un site, un directeur se voit privé de sa part variable « et, la deuxième fois, le type est viré ». [...]

Amaury de Rochegonde, *Stratégies*, n° 1654, 10/11/2011



## QUESTIONS

1. Qu'est ce que la performance sociale ?
2. Pourquoi est-ce une tendance de management ?

## CORRIGÉ

1) L'entreprise doit non seulement atteindre des objectifs économiques de bénéfice, de parts de marché, de croissance mais aussi s'intéresser aux conditions de travail, au moral de ses collaborateurs. Elle doit aussi prendre en compte les conséquences écologiques de ses activités, participer au développement local et culturel de sa région, à l'emploi des jeunes et des seniors. Ainsi, la performance sociale consiste à être efficace dans les domaines environnementaux et sociétaux. On rattache également le terme de responsabilité sociale de l'entreprise qui englobe les mêmes domaines de ressources humaines, d'environnement et d'insertion sociétale.

2) Tous les acteurs analysent les pressions et contraintes de la société contemporaine :

– La prise de conscience des impacts écologiques des activités économiques sur l'environnement naturel, les constats de stress au travail, de ruptures sociales, de dégradation de l'emploi, des problèmes de violence induisent une demande sociale aux entreprises.

– L'État ne peut ou ne veut plus assurer seul le bien-être social et environnemental des populations. Dans une économie libérale capitaliste où les entreprises constituent le moteur de la création de valeur, on leur demande de produire de la valeur économique mais aussi sociale et environnementale pour tous les acteurs.

– Sur les marchés financiers, l'évaluation des entreprises dépend aujourd'hui de nombreux paramètres, non seulement économiques mais aussi sociaux ; les agences de notation utilisent des indicateurs de performance sociale comme le taux d'absentéisme, le nombre de conflits, et de performance environnementale comme les taux de rejet de CO<sub>2</sub> dans l'air.

– Les dirigeants doivent donc intégrer dans leurs décisions stratégiques et dans leurs choix d'organisation ces dimensions sociales et environnementales.

## 2. « ÊTRE UN BON MANAGER »

Un grand nombre de problèmes de fonctionnement des entreprises et des administrations proviennent de défauts de management. Beaucoup de managers croient en effet que leur rôle est surtout de surveiller leurs troupes et d'éviter que des erreurs ne sortent de leur service.

En réalité, le management est avant tout l'art de motiver et d'animer l'équipe dont on a la charge. Beaucoup sont désignés sur la base de leurs compétences techniques sans tenir compte de leur capacité à gérer le groupe humain placé sous leurs ordres. Lorsqu'ils ne savent pas bien traiter ce « facteur humain », Il s'ensuit démotivation des subordonnés, « guéguerres » entre collègues, défauts de qualité, manques de coordination, revendications salariales...

### Les principes

- La motivation du personnel est la source de toute réussite : un personnel motivé fera des efforts pour

atteindre les objectifs, se responsabilisera ; un personnel démotivé restera passif et se limitera au minimum imposé.

- La motivation est un échange : le subordonné se motive pour le travail s'il y trouve suffisamment de satisfactions. Parmi celles-ci arrivent généralement en tête : l'attachement à son patron et à l'équipe, l'intérêt du travail, la convivialité de l'équipe, les degrés de liberté, la reconnaissance des efforts, la sécurité. Le salaire ne devient généralement important que dans le cas où le cadre de travail s'est dégradé. L'environnement psychologique et émotionnel est souvent bien plus important que les aspects rationnels.

- Le manager doit savoir se faire aimer et faire aimer le travail tout en se faisant obéir et respecter. C'est un équilibre subtil à trouver, différent avec chaque subordonné. Il dispose d'aides via les récompenses et les sanctions, mais c'est avant tout sa relation personnelle avec ses subordonnés qui est déterminante.

- Le management est un jeu de rôle à deux : il ne peut pas y avoir de bons subordonnés si le manager est mauvais mais il ne peut également pas y avoir de bon manager face à de mauvais subordonnés... Chacun doit respecter ses obligations et ses responsabilités. Le maintien d'une bonne discipline de travail dans l'entreprise est de ce point de vue essentiel.

### Les 10 commandements du manager

#### Si tu veux être un bon manager, tu dois...

- Manager autant que faire se peut par l'envie, la motivation et la compétence et non par la crainte des sanctions
- Te faire à la fois aimer et respecter
- Aller souvent sur le terrain, écouter, comprendre
- Mettre chaque subordonné en position de faire du bon travail :
- Déléguer et responsabiliser
- Organiser
- Consulter
- Animer l'équipe
- Surveiller et gérer :
- Gérer les ressources humaines :
- Assurer une bonne communication générale interne et externe
- Ouvrir un « espace de parole »

### Les règles à respecter par le subordonné...

#### Si tu veux qu'on te fasse confiance, tu dois...

- Être compétent (acquérir, maintenir et améliorer ta compétence)
- Prendre les initiatives nécessaires pour atteindre les objectifs
- Travailler en équipe avec les autres collègues, en cherchant à les aider
- Rendre compte
- Être fiable et loyal (être digne de confiance, adhérer et défendre les décisions prises)
- Transmettre l'information dans les deux sens (sélectionner et communiquer en temps réel les informations utiles)

C. Doucet, *Qualité Références*,  
<http://www.doucetconseil.fr/Fichespratiques/>

## QUESTIONS

1. Selon le texte, quel est le profil idéal du manager ?
2. Que pensez-vous des compétences et qualités présentées ?

## CORRIGÉ

1) L'analyse du directeur du cabinet Doucet Conseil montre que les dimensions relationnelles et psychologiques entre les managers et les collaborateurs sont plus importantes et nécessaires à gérer que les qualités techniques et les tâches de travail proprement dites.

La productivité, la réactivité et la créativité des acteurs d'une entreprise ne peuvent être obtenues avec une gestion des ressources humaines strictement quantitative fondée sur la division du travail et les techniques opératoires.

Pour que les acteurs s'impliquent dans leurs tâches, exploitent et développent leurs compétences, il faut qu'ils adhèrent au climat, à l'ambiance de travail, qu'ils soient satisfaits par leurs conditions de travail et la qualité des relations qu'ils ont avec leurs collègues, leurs chefs et leurs subordonnés.

Pour ce faire, il faut mettre en place un management qui engendre la motivation des acteurs par le développement de relations permanentes.

Les verbes utilisés pour gérer cette motivation sont :

- écouter, comprendre, consulter ;
- animer l'équipe, communiquer, informer en interne et en externe ;
- déléguer, responsabiliser, surveiller, rendre compte.

Donc des termes de relations humaines et non pas des termes techniques de travail.

Le vocabulaire va encore plus loin dans l'humain, puisqu'il est question de savoir se faire aimer, satisfaction, échange, convivialité, donc un registre émotionnel et psychologique pas nécessairement rationnel.

Le management est ici présenté comme un jeu de rôle où le subordonné comme le manager doivent être gagnants ; les règles d'attitude et les qualités de comportement de ces acteurs sont donc principalement mentales, relationnelles et sociologiques.

2) Les sciences de gestion et la théorie des organisations ont d'abord analysé les entreprises comme des machines à produire de manière stable et régulière avec des salariés exécutant les ordres avec une rationalité et une constance permanente. Les modes de management qui en découlent sont essentiellement fondés sur des optimisations mathématiques et des représentations mathématiques de tous les problèmes de gestion.

Puis les analyses des organisations ont enrichi les représentations en intégrant la dimension sociologique des acteurs, leurs dérives de comportement, leur rationalité limitée ; donc les organisations ne sont pas des machines à gérer de manière standard mais des entités avec des spécificités dont il faut tenir compte pour obtenir la coopération des acteurs, leur implication. Ainsi apparaît un management avec une dimension humaine forte car il faut, en permanence, informer, communiquer, écouter, responsabiliser pour motiver tous les acteurs, pour animer les équipes, pour coordonner les tâches de tous.

Aujourd'hui le débat peut s'ouvrir sur le seuil et les limites des actions sociologiques et psychologiques à exercer sur les acteurs pour qu'ils satisfassent aux objectifs des entreprises.

Jusqu'où faut-il « coacher » les collaborateurs pour qu'ils s'impliquent dans leur travail ? Jusqu'où les contrôler, avec quels outils et méthodes les canaliser, les manipuler pour qu'ils coopèrent et travaillent ensemble dans la direction de l'entreprise ?

### Yannick Pons, de la vivacité à revendre

*Entouré d'une équipe jeune et internationale, l'énergique fondateur de VivaStreet transforme des idées du quotidien en business rentables.*

[...] Depuis deux ans, Vineeta Gopinathan, 23 ans, s'occupe du développement en Inde de VivaStreet, un site de petites annonces présent dans dix-huit pays. Il attire déjà 1,5 million de visiteurs par mois. En Amérique du Sud, VivaStreet reçoit 15 millions de visites mensuelles. Il est numéro deux sur son créneau au Mexique, au Brésil et en Argentine, sans aucune filiale, ni bureau sur place. Tout est géré de Londres.

Dans un bureau voisin, l'Italien Luca Vavassori et le Polonais Radek Dobrolecki surveillent leur dernier-né : un site de location entre particuliers lancé en mai dans 10 pays. Oudormir, sa version française, accueille déjà 350 000 visiteurs par mois. En quatre mois, le site a enregistré 8 500 annonces. « *Paris, 50 mètres carrés, quartier Montmartre, 65 euros la nuit ; loft au cœur de Barcelone, 95 euros...* »

Fin octobre, Yannick Pons, l'inspirateur de ce joyeux maelström, doublera la surface de ses locaux dans Warwick Street. « *Nous allons intégrer une trentaine de collaborateurs d'ici la fin de l'année* », explique le Français [...]. Son groupe, W3 (pour World Wide Web), double de taille tous les deux ans. En 2010, il a réalisé 35 millions de dollars de chiffre d'affaires avec 30 % de marge nette. [...]

Google en est à ses balbutiements quand il lance Easyroommate, un site d'annonces de colocation à New York. « *Pour booster le trafic, nous devons les passer dans les journaux locaux, comme The Village Voice.* » Avec quelques stagiaires français et des programmeurs en Inde, il élargit son offre à Boston, Chicago, Los Angeles... Si les annonces sont gratuites et accessibles à tous, il faut payer pour être mis en contact. Le modèle décolle. [...] « *Moi, j'ai toujours autofinancé les développements*, indique Yannick Pons qui détient encore 85 % du capital de son groupe. *Pour se démarquer,*

*Easyroommate est arrivé en Europe avec un site dédié par pays, là où nos rivaux se contentaient de diffuser leurs annonces en anglais.* » [...] L'autre originalité de ses sites : ils proposent une hot line non surtaxée, 24 heures sur 24, qui rassure les néophytes du Web et fidélise les premiers clients. Aujourd'hui encore, deux tiers des salariés travaillent au service clientèle. « *Ça a toujours été un point fort*, explique Karine Texeire, responsable de l'équipe. *C'est aussi un outil pour identifier les problèmes et améliorer sans cesse notre offre.* »

[...]

Grâce à ce premier succès, Yannick Pons s'inspire de Craigslist, le site de petites annonces qui fait un malheur aux États-Unis, pour créer VivaStreet. Offres d'emplois, recherches de logements, rencontres... Rebelote. Plutôt que de courir après le géant américain, le site est décliné localement d'abord en Amérique latine, une terre encore vierge, puis en Europe. [...]

Ce n'est pas dans un garage mais dans une maison de trois étages à Portobello Road à Londres que les Frenchies ont esquisse leur plan de conquête. [...] Comme pour les autres équipiers, c'est son parcours exotique qui a séduit Yannick Pons : le Japon, la Thaïlande, le Costa Rica. « *Peut-être que notre première qualité, c'est la curiosité* », avance Cédric Brochier, 31 ans, responsable du développement de VivaStreet. [...] Tous les jours, sur recommandation du marketing et du service clients, il fait évoluer l'offre commerciale et l'aspect visuel du site : modifier la taille des caractères ou une photo, mieux expliquer le concept, créer des fonctionnalités... « *Le feedback est immédiat*, raconte-t-il. *On voit en temps réel la réaction des utilisateurs, leur taux de conversion, par exemple, quand il faut plusieurs semaines dans un commerce classique avant que les clients ne s'aperçoivent d'un nouveau produit ou d'un nouvel agencement.* »

[...]

Pour Yannick Pons, la rapidité fait la différence. Rapidité d'analyse, rapidité de création, rapidité d'exécution... Chaque semaine, une vingtaine d'indicateurs-clés sont collectés et consolidés : nombre de transactions, de visites, de pages vues, chiffre d'affaires par site et par pays. « *C'est comme cela que nous nous battons face à de grands groupes très riches.* » [...]

Pour rester à l'écoute de son équipe, Yannick Pons organise tous les mois un *town hall meeting* (une discussion ouverte), où tous les salariés sont conviés dans la cuisine à l'américaine des bureaux. On y échange les bonnes pratiques, on

pose les questions qui fâchent, on trinque à la réussite des derniers lancements. « *La part variable des salaires représente 25 % des rémunérations,* indique Karim Goudiaby. *C'est-à-dire un mois supplémentaire tous les trimestres.* » Yannick Pons souhaite maintenant créer un incubateur au sein de l'entreprise afin de fidéliser les talents. « *Je veux mettre de l'argent, le support technique, mais aussi la matière grise du groupe à la disposition de ceux qui ont des projets.* Lui bouillonne d'idées. [...]

*Challenges*, n° 271, 6/10/11.

## QUESTIONS

1. Repérer les éléments et les conditions de réussite pour la création de cette entreprise.
2. Y a-t-il des différences entre la création d'une entreprise traditionnelle et d'une entreprise sur Internet ?

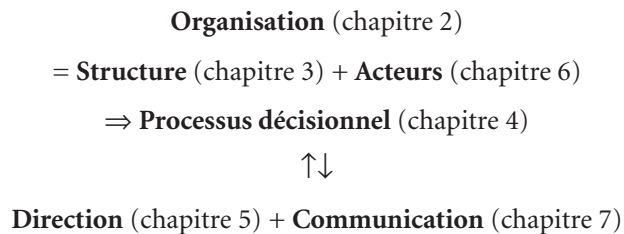


# 1

## PARTIE

CHAPITRE 2	Évolution de la représentation des organisations au travers des théories des organisations
CHAPITRE 3	L'importance des structures organisationnelles
CHAPITRE 4	La complexité des processus décisionnels
CHAPITRE 5	La direction comme animation et coordination
CHAPITRE 6	Le comportement humain dans les organisations : l'individu et le groupe
CHAPITRE 7	La communication, outil essentiel du management

La compréhension du fonctionnement dynamique de toute organisation repose sur l'interaction entre structure, acteurs, modes de décisions, de direction et de communication.







# Évolution de la représentation des organisations au travers des théories des organisations

## DÉFINITIONS ET CONCEPTS

SECTION 1 L'organisation

SECTION 2 Les acteurs

ANALYSES ET DÉBATS • SITUATION D'ENTREPRISE • APPLICATION

### DÉFINITIONS ET CONCEPTS

**Vision mécaniste** : l'entreprise est considérée comme une machine qui reproduit toujours les mêmes mécanismes, sans évoluer et sans tenir compte de l'environnement.

**Vision organique** : l'organisation est vue comme un organe vivant, qui connaît des succès et des échecs, réagit à son environnement.

**Vision socio-technique** : approche associant, pour tout problème de gestion, une dimension technique, productive objective, rationnelle et une dimension sociale, qualitative, subjective.

**Contingence** : caractères spécifiques à une entité, dans un contexte et à un moment donnés, qui évoluent avec le temps, et qui constituent ses particularités.

**Vision systémique** : l'organisation est vue comme une structure organisée ouverte sur l'extérieur réunissant des éléments différents fonctionnant en interaction pour atteindre un objectif commun avec des procédures de régulation.

**Vision évolutionniste** : l'organisation est vue comme un organe vivant qui apprend avec le temps, modifie ses caractéristiques pour s'adapter à son environnement.

**Vision contractuelle** : l'organisation est un lieu où se déploient de multiples contrats explicites et implicites entre les acteurs, qui font émerger des droits et des coûts qu'il faut gérer.

**Vision constructivisme** : l'organisation est perçue comme un construit d'acteurs, selon leurs perceptions et leurs interprétations des situations, ce qui rend aléatoire les modes de gestion.

**Vision actuelle synthétique de l'organisation** : une organisation structurée avec des processus décisionnels est un construit d'acteurs, un lieu de conflits d'intérêts et de contrats, un système de liens sociaux et un lieu d'apprentissage et de routine.

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, des ingénieurs, des chefs d'entreprise, des chercheurs ont réfléchi et formalisé sur le fonctionnement des organisations, réunion d'acteurs devant coopérer pour des objectifs communs, en vue d'améliorer la gestion des entreprises.

Plusieurs écoles et courants se sont succédés, juxtaposés, enrichis jusqu'à aujourd'hui pour proposer une vision réelle et multidimensionnelle des organisations, sans être pour autant figée. Chaque apport est important et contribue à la constitution du cadre actuel de réflexion de tout problème de gestion.

Il est intéressant de suivre l'évolution de la représentation de l'organisation et, de manière complémentaire mais corrélée, l'évolution de la représentation des acteurs.

## SECTION 1

### L'ORGANISATION

#### 1. Vision mécaniste simple de l'organisation

Une première approche de l'organisation et de son management est élaborée à partir de 1910 par divers auteurs qui ont donc une vision commune implicite de l'entreprise : son fonctionnement est relativement simple ; les relations causales entre les paramètres sont mécaniques et sont analysées en termes de calcul rationnel d'optimisation (école classique).

La vision stratégique de l'organisation repose sur les postulats de l'analyse micro-économique :

- le profit et la rentabilité sont les objectifs essentiels de l'entreprise ;
- les stratégies de développement reposent sur des calculs d'optimisation ; l'entrepreneur cherche à maximiser le bénéfice et à minimiser les coûts dans le cadre d'une planification rationnelle des actions.

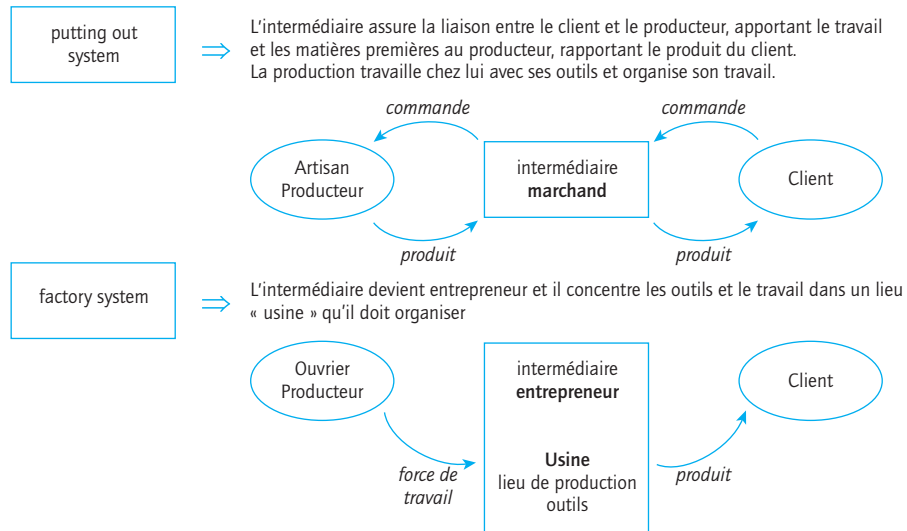
À proprement parler pour l'école classique, il n'y a pas de stratégie spécifique à une entreprise mais une **démarche unique et universelle d'optimisation**. La démarche est unique et universelle car l'objectif de profit maximum est unique et universel : unique car il n'y a qu'un seul objectif à atteindre, universel car toutes les entreprises ont le même objectif.

L'approche classique est relativement restreinte et simplificatrice de la réalité et, découle des analyses économiques d'**optimisation** :

- l'entreprise n'est qu'un lieu de production, c'est-à-dire de combinaison des facteurs de production ;
- le propriétaire est un décideur rationnel ;
- le travail est organisé rationnellement ;
- les acteurs de l'organisation sont des exécutants sans logique d'action propre, sans pouvoir, sans état d'âme.

Dans le but d'améliorer la productivité, les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner la solution, unique et universelle.

Le passage du système de putting out au service de factory nécessite de réfléchir aux moyens pour rationaliser l'organisation des activités.



Pour cet objectif, les premiers apports viennent aussi bien d'ingénieurs comme F. Taylor et H. Fayol, que sociologue comme M. Weber ; les trois axes de réflexions de départ sont :

- la rationalisation de la production et du travail pour augmenter la productivité, avec l'OST de F. Taylor ;
- la rationalisation de l'administration et du management, avec les cinq fonctions de H. Fayol ;
- la rationalisation de la structure pour augmenter l'efficacité, avec la bureaucratie de M. Weber<sup>(1)</sup>.

Ces premières formalisations regroupées sous une appellation réductrice « école classique » ne signifient pas une approche classique au sens économique de libéralisme et d'économie de marché, mais seulement les premiers fondements de la théorie des organisations ; en effet tout au long du siècle de recherche sur les organisations pour constituer un corpus d'analyses et de concepts, il apparaît toujours le même fil directeur autour des trois questions de départ, auxquelles ces 3 auteurs ont apporté une première réponse :

- existe-t-il une répartition du travail et un rôle des acteurs plus pertinents ?
- existe-t- il une forme de pouvoir et de management ?
- existe-t-il une structure plus efficace ?

D'où le terme d'« école classique ».

### 1.1 La rationalité productive de Taylor

Le nom de **Frederick Taylor**<sup>(2)</sup> (1856-1915) est resté dans l'histoire comme le fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST).

Dans un objectif de productivité et de rendement, ce mécanicien américain devenu ingénieur cherche à mettre au point des méthodes pour éliminer les multiples gaspillages

(1) Précision grâce à la pertinente remarque de M. Bousseynol : bien sûr, M. Weber sera un contributeur essentiel, en tant que sociologue, pour l'analyse du comportement des acteurs, des formes de pouvoir et d'autorité ; nous y reviendrons lors des écoles suivantes.

(2) F.W. Taylor, La direction scientifique des entreprises (1911), Dunod, 1957.

qu'il a pu constater et notamment éradiquer les mauvaises méthodes de travail de la main d'œuvre qui entraînent fatigue et bas rendement. Il faut rationaliser le travail de fabrication, en décomposant chaque opération de transformation en tâches élémentaires, répertoriées et normalisées en durée.

Les postulats essentiels de la doctrine de Taylor sont :

- l'homme n'aime pas le travail ; il recherche dans celui-ci une récompense matérielle ;
- la spécialisation du travail permet d'améliorer les rendements ;
- les patrons et les ouvriers ont un intérêt identique : la prospérité de l'entreprise, les uns pour leurs profits, les autres pour leurs salaires.

Les principes de base de l'OST sont alors définis par Taylor :

- la division du travail ; celle-ci, par décomposition des opérations en tâches élémentaires, conduit à la parcellisation du travail ;
- la détermination d'un *one best way* c'est-à-dire une méthode de travail meilleure que les autres ; c'est l'analyse scientifique des méthodes de travail qui va permettre de décomposer correctement les opérations pour trouver la meilleure méthode ;
- l'adoption d'un système de rémunération très incitatif reposant sur la rémunération à la pièce ;
- la mise en place d'un système permanent et systématique de contrôle ;
- l'élaboration d'une réglementation formalisée des comportements de manière à ce que « le commandement des hommes soit remplacé par l'administration scientifique et rationnelle des choses » ;
- l'adoption d'une structure fonctionnelle où les tâches d'exécution sont bien dissociées des tâches de conception.

Les principes de Taylor ont connu un rapide et immense succès mais la vision simpliste sur laquelle ils reposent n'a pas tardé à être remise en cause : l'homme n'est pas qu'un simple outil.

Taylor croit que pour chaque travail il existe une méthode d'exécution meilleure que les autres : *the one best way*.

## 1.2 La rationalité administrative de Fayol

Pour l'ingénieur français **Henri Fayol**<sup>(1)</sup> (1841-1925) toute organisation doit remplir différentes opérations qui peuvent se regrouper en six grandes fonctions : technique (fabrication), commerciale (achats et ventes), financière (financement), de sécurité (protection des personnes et des biens), comptable (établissement des comptes), administrative (direction de l'entreprise) et il analyse plus particulièrement cette dernière, qu'il considère comme la plus importante.

**Administrer** pour Fayol, c'est cinq activités : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Fayol montre que la seule logique technique productive n'est pas suffisante pour gérer correctement (administrer dans son vocabulaire), aussi il cherche à rationaliser la direction administrative de l'entreprise en proposant quatorze principes d'administration, dont la division du travail, l'unité de commandement, l'unité de direction, le lien entre responsabilité et autorité, etc.

---

(1) H. Fayol, Administration industrielle et générale, (1916), Dunod, 1999.

### 1.3 La rationalité structurelle de Weber

À ce stade, nous intégrons l'analyse que fait Weber sur les avantages d'une structure bureaucratique, dans le cadre d'une réflexion sur la rationalité des activités sociales ; M. Weber apportera d'autres contributions essentielles sur le rôle des acteurs et du pouvoir.

**Max Weber**<sup>(1)</sup> (1864-1920) est un philosophe et sociologue allemand qui ne s'intéresse pas au fonctionnement des entreprises mais cherche à comprendre la réalité sociale. Dans son ouvrage le plus important, *Économie et société* paru en 1922 (après sa mort), il définit notamment « la domination légale à direction administrative bureaucratique ». Ses idées seront reprises comme fondement de la rationalité structurelle de la bureaucratie (ce terme n'ayant pas la connotation péjorative qu'il a maintenant).

Max Weber légitime le pouvoir par la force de la réglementation (texte écrit) rationnellement établie par une hiérarchie où les individus sont sélectionnés sur la base de leurs compétences, attestées par le diplôme détenu ou la réussite à un concours.

La bureaucratie est la forme d'organisation la plus rationnelle, car elle n'est basée que sur la raison (la compétence) sans tenir compte des relations personnelles. Les individus n'obéissent pas à la personne mais à des règlements impersonnels. En conséquence, pour Max Weber, les règles d'utilisation des moyens de production doivent être fixées sur la base de la rationalité et non pas de la propriété de ses moyens de production.

Il définit ainsi une structure d'organisation rationnelle, divisée en fonction d'une hiérarchie d'emplois claire, avec des procédures de travail très formalisées, et un système de contrôle très centralisé.

Pour Max Weber, la bureaucratie doit correspondre au règne de l'impersonnalité la plus formaliste.

## 2. Vision systémique complexe de l'organisation

Après une première série d'analyses reposant sur une vision relativement simpliste de l'entreprise, diverses écoles vont enrichir la théorie des organisations en prenant progressivement en compte les différentes dimensions antagonistes de son fonctionnement : l'organisation va être reconnue comme un système complexe.

### 2.1 Approche système

Issue des disciplines scientifiques, l'analyse par les systèmes est apparue comme la réponse méthodologique pour faire la synthèse de travaux et de méthodes très focalisés sur un aspect limité du fonctionnement de l'organisation.

Le concept de système est apparu dans le domaine biologique vers 1930 pour pallier les insuffisances de l'approche analytique à expliquer le fonctionnement des cellules.

C'est une **démarche globale** qui s'intéresse plus aux **liaisons entre les différents éléments** constitutifs d'une entité qu'aux caractéristiques propres de chaque élément.

Un **système** est une structure organisée, ouverte sur l'extérieur et réunissant plusieurs éléments différents fonctionnant en interaction pour atteindre un objectif commun, avec des procédures de régulation.

(1) M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press, 1957.

Appliquée à l'organisation, l'approche systémique conduit à identifier et à formaliser cinq éléments caractéristiques :

- les **éléments différenciés** sont les fonctions et les services de l'entreprise qui ont des objectifs, des moyens, des procédures et des structures spécifiques mais qui doivent pourtant travailler ensemble ;
- la **frontière** du système avec l'environnement est constituée par la structure de l'entreprise ;
- l'**environnement** correspond aux partenaires avec lesquels l'organisation travaille ;
- l'**objectif** générique pour l'organisation est la survie à long terme avec des objectifs économiques et sociaux transitoires ;
- les **procédures de régulation** correspondent aux décisions et aux actions menées par l'organisation pour recentrer le fonctionnement en fonction des objectifs.

L'organisation est à présent analysée comme un système ouvert finalisé avec des interdépendances entre ses constituants, dont il faut tenir compte, et des processus de régulation, automatique ou non, à mettre en œuvre.

**L. Von Bertalanffy**<sup>(1)</sup>, biologiste américain, est le premier à formaliser ces travaux en 1956 dans une théorie générale des systèmes.

**Daniel Kast** et **Robert Kahn**<sup>(2)</sup> appliquent le concept aux organisations sociales en 1966.

## 2.2 Approche décisionnelle

Constatant que l'activité du gestionnaire a pour objectif de préparer et de prendre des décisions, l'école de la décision analyse l'organisation comme un lieu de décision et un processus de prise de décision.

L'organisation est un lieu permanent de multiples décisions de nature, d'ampleur et de durée très diverses.

Pour comprendre une décision dans une organisation, il est nécessaire d'analyser les processus, c'est-à-dire les étapes qui ont conduit à ce choix avec les comportements des acteurs, les influences et les pouvoirs qui s'exercent.

Contrairement aux présupposés de l'approche classique, les décisions ne correspondent pas nécessairement à l'optimisation des variables économiques car de nombreux biais quantitatifs et psychologiques entrent dans les processus de choix.

Ceci est d'autant plus vrai que les décideurs, à tous les niveaux de la hiérarchie, n'ont qu'une rationalité limitée et choisissent dans un environnement incertain (tous les paramètres ne sont pas connus) et non complètement formalisable (les enchaînements de cause à effet ne sont pas totalement connus).

### a) Herbert Simon

L'américain Herbert Simon<sup>(3)</sup> récuse les visions mécanistes de Taylor et de Fayol. Il analyse à partir de 1950 les processus décisionnels dans les organisations et formalise un concept essentiel : la rationalité limitée.

La rationalité est limitée par trois séries de facteurs :

---

(1) L. Von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1973.

(2) D. Kast, R. Kahn, J. Rosenzweig, *Théorie, conception et gestion des systèmes*, Dunod, 1970.

(3) H. Simon, *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, 1960.

- l'**information disponible** : le décideur ne peut connaître parfaitement toutes les informations pour choisir de manière optimale et rationnelle, il ne peut appréhender toutes les dimensions d'un problème avec toutes les données nécessaires car celles-ci ne sont pas disponibles ou sont trop coûteuses ;
- les **motivations du décideur** : le système de valeurs, les buts, la psychologie, les comportements du décideur influencent ses décisions bien plus que la logique intrinsèque du problème à traiter (*exemple : l'attitude personnelle d'un gestionnaire de portefeuille vis-à-vis du risque va plus l'influencer dans ses décisions d'achat et de ventes de titres que les strictes données chiffrées résultant de l'analyse financière*) ;
- les **capacités du décideur** : les réflexes, les dons, les connaissances du décideur limitent sa compréhension de la situation (notion de capacités cognitives limitées).

Les décisions ne sont prises que dans un contexte de rationalité partielle, évolutive, non répétitive.

H. Simon propose un modèle descriptif de la prise de décision en trois étapes : le **modèle I-M-C** (*cf.* présentation de ce modèle dans le chapitre 4).

L'importance de la contribution de H. Simon à la compréhension des entreprises est telle que le prix Nobel d'économie lui a été attribué en 1978.

### b) James March

James March<sup>(1)</sup>, associé à H. Simon, élabore un modèle d'organisation fondé sur la participation des acteurs aux décisions selon un schéma contribution/rétribution : l'organisation fonctionne si les acteurs sont satisfaits par les rétributions reçues en fonction de leurs apports.

### c) Richard Cyert

Richard Cyert et James March<sup>(2)</sup> ont analysé l'importance des décisions et des processus dans une organisation. Ils élaborent un modèle explicatif du processus décisionnel connu sous le nom de **théorie du comportement de la firme** fondée sur quatre concepts fondamentaux.

- **La quasi-résolution des conflits** : une organisation est une coalition d'individus ayant des buts différents ; il y a un vague consensus sur les buts généraux mais pas sur les objectifs précis à atteindre si bien que pour prendre une décision il faut résoudre des conflits. Les méthodes de résolution des conflits ont alors souvent une rationalité locale et traitent séquentiellement les problèmes au lieu de les résoudre dans une solution globale. La logique de résolution de certaines séquences peut alors être totalement en contradiction avec la logique générale du problème.

- **L'élimination de l'incertitude** : les décisions prises ne cherchent pas la solution « rationnelle pure » mais la solution qui limite l'incertitude, qui rend l'environnement contrôlable et prédictible.

#### EXEMPLE

Dans les négociations avec des syndicats lors du renouvellement d'un accord d'entreprise, l'entreprise cherche à limiter l'incertitude future des relations sociales (éliminer le risque de grève, etc.) ; elle cherche à obtenir une paix sociale qui lui permette de contrôler ses activités.

(1) J. March, H. Simon, Les organisations, Dunod, 1969.

(2) R. Cyert, J. March, Processus de décision dans l'entreprise, Dunod, 1970.

- **La recherche de la problématique au voisinage du symptôme** ou au voisinage de l'alternative habituelle : face à un problème, les décideurs pensent que la cause est localisée à proximité de ses effets au lieu de rechercher la logique exacte des enchaînements de cause à effet.

#### EXEMPLE

Face à un faible taux de réservation à quelques semaines d'une date de départ, une compagnie de croisières maritimes a l'habitude de poser le problème en terme de prix et propose alors des remises qui permettent d'obtenir de bons taux de remplissage de ses croisières. Elle ne voit pas que progressivement les taux de réservation initiaux sont plus bas et correspondent à une désaffection pour le produit ; il faudrait donc poser le problème non en terme de prix mais en terme de définition du produit.

- **L'apprentissage organisationnel** : avec l'expérience acquise au travers des résultats des décisions antérieures, les organisations changent leurs comportements. Les buts, les règles de décision, les méthodes de recherche sont influencés par ce phénomène d'apprentissage.

### 2.3 J. F. Nash et la théorie des jeux

Selon la théorie micro-économique classique, les agents réagissent au prix du marché pour décider sans qu'aucun agent n'ait une influence sur les autres. La réalité montre que les décisions des acteurs sont influencées par celles des autres acteurs.

La théorie des jeux analyse les choix individuels, qui ne sont pas nécessairement les meilleurs pour l'intérêt individuel et collectif, et tend ainsi à améliorer la compréhension des processus décisionnels.

Dans ce cadre, J. F. Nash en 1951 (prix Nobel 1994) élabore « l'équilibre de Nash » en montrant qu'en tenant compte de ces interactions et de ces anticipations, il existe une solution acceptable par tous, compromis sans concertation mais qui ne constitue pas nécessairement une solution optimale pour tous les acteurs.

### 2.4 Approche contingente

Après ces divers courants de réflexion, et à la différence des écoles classiques qui cherchent le « seul bon modèle applicable à toutes les organisations » (le « *one best way* » de Taylor), de nouveaux auteurs réfléchissent à des **solutions satisfaisantes pour une entreprise spécifique dans un contexte particulier**. Ainsi, l'organisation serait soumise à des **facteurs de contingence**, c'est-à-dire des caractéristiques évolutives qui influencent ses décisions et ses actions. Au-delà de l'analyse en termes de système complexe ouvert, l'organisation est analysée comme contingente c'est-à-dire comme une réponse parmi d'autres à un problème qui n'a pas de solution toute faite, optimale et répétitive.

La **contingence** peut se définir comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standard. Pour les organisations, cette contingence est dite structurelle car les changements dans les variables provoquent des évolutions dans la structure des entreprises. Les facteurs de contingence sont des variables propres à chaque organisation, qui orientent vers des modes d'organisation variés.

#### a) Woodward

En 1965, Joan Woodward<sup>(1)</sup> (1916-1971) analyse les structures d'une centaine d'organisations manufacturières anglaises pour déterminer les paramètres qui expliquent les structures adoptées (nombre de niveaux hiérarchiques, décentralisation des décisions, etc.).

---

(1) J. Woodward, *Industrial Organization*, Oxford University Press, 1965.



D'après ses analyses, seules les technologies utilisées dans le système de production (petite ou grande série, processus continu ou discontinu) expliquent les différences structurelles constatées entre les entreprises. Elle explique les différences de choix de structure de ces organisations par leur type de technologie ; ainsi la **technologie serait un facteur de contingence**.

### b) Burns et Stalker

En 1966, Thomas Burns et G.M. Stalker<sup>(1)</sup> analysent l'influence de leur environnement et sur des entreprises anglaises constatent un déterminisme des choix structurels en fonction de cinq types d'**environnement** plus ou moins complexes (nombre et variété des paramètres) et turbulents (vitesse et prédictibilité de l'évolution des phénomènes).

### c) Lawrence et Lorsch

En 1967, Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch<sup>(2)</sup> élaborent aux États-Unis une théorie relativiste qui explique la contingence des parties d'une structure au degré de turbulence de leur environnement local. Ils formalisent ainsi les notions de **différenciation** et d'**intégration**.

Les parties de la structure d'une organisation doivent s'adapter à leur environnement et donc se différencier les unes des autres si besoin est. En revanche pour reconstituer l'unité, la communication, l'identité de l'ensemble des parties, il est nécessaire de mettre en place des procédures d'intégration.

### d) Mintzberg

Depuis la fin des années 70, Henry Mintzberg<sup>(3)</sup> essaie de faire une synthèse de tous ces facteurs de contingence et de les intégrer pour proposer des structures organisationnelles adéquates. Les principaux facteurs de contingence propres à l'organisation (*cf.* chapitre 3) sont l'âge, la taille, la technologie utilisée, le style de pouvoir, la stratégie. Les facteurs de contingence de l'environnement sont sa variabilité, sa complexité, sa turbulence, son incertitude.

## 2.5 Approche évolutionniste

Se fondant sur les modèles biologiques et sur les principes de la sélection naturelle, des analyses montrent que les organisations évoluent et se transforment pour répondre aux sollicitations et modifications externes et internes.

L'organisation réagit à son environnement et s'adapte grâce à ses compétences et sa faculté d'apprentissage. L'**apprentissage** est défini comme un processus fondé sur la répétition et l'expérience accumulée, qui font que les tâches sont effectuées de mieux en mieux et de plus en plus vite.

Ainsi une organisation se différencie d'une autre, et notamment devient plus performante qu'une autre, non pas en raison de la qualité intrinsèque de ses facteurs de production, mais par la manière qu'elle a de les mettre en œuvre. La valeur et la qualité d'une organisation dépendront de sa faculté à maîtriser ses apprentissages et à mettre en place des procédures

---

(1) T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock-Institute, 1966.

(2) P. Lawrence, J. Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Éditions d'Organisation, 1973.

(3) H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

organisationnelles pour pérenniser ceux-ci, ce sont les « **routines** » dans la terminologie de l'école évolutionniste.

Le courant évolutionniste trouve ses racines, d'une part, dans l'analyse de l'innovation de Joseph Schumpeter, d'autre part, dans l'analyse des comportements organisationnels de Herbert Simon.

• **R. Nelson et S.G. Winter**<sup>(1)</sup> ont été les premiers Américains à élaborer les bases de l'école évolutionniste en 1982.

• **G. Dosi et D.J. Teece** vers 1984 et **L. Marengo**<sup>(2)</sup> en 1993 poursuivent ces analyses en formalisant les concepts d'apprentissage et de routine.

Les notions de savoir-faire et de compétences organisationnelles permettent ainsi de qualifier et de différencier les organisations.

## 2.6 Approche contractuelle

Les trois théories présentées ci-après correspondent à des approches contractuelles de l'entreprise. Les approches contractuelles stipulent que la création et la gestion de l'entreprise se justifient par l'existence de multiples contrats avec des partenaires tant internes qu'externes. Ces contrats nécessaires aux échanges ont des coûts, des formes alternatives (marché ou organisation) et correspondent à des droits négociables. Ces différents aspects seront l'objet d'analyses très détaillées refondant l'analyse économique de la firme et la conception des organisations.

### a) La théorie des coûts de transaction

Avec cette approche, l'entreprise est analysée comme une forme d'organisation nécessaire pour suppléer aux coûts de transaction induits par la gestion du face-à-face d'individus ayant à échanger des prestations sur le marché.

Les **coûts de transaction** correspondent aux coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, aux coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriété des éléments objets d'échange.

• Ronald Coase<sup>(3)</sup>, américain né en 1910, a écrit en 1937 un article fondateur de ce courant en justifiant l'existence et la nécessité des organisations par l'économie effectuée sur ces coûts de transaction. En effet, une organisation en regroupant et effectuant elle-même certaines tâches va faire diminuer les coûts de transaction en ne recourant pas toujours au marché.

#### EXEMPLE

Faire faire une pièce par un sous-traitant engendre des coûts de transaction : prospecter des fournisseurs, faire des essais, négocier les contrats, contrôler la qualité, éventuellement engager des contentieux. Si ces coûts sont trop importants, il est peut-être plus intéressant d'organiser en interne la production de la pièce.

L'organisation est ainsi une alternative nécessaire au marché, sans le supplanter complètement car, à l'inverse, des coûts organisationnels apparaissent. Remplacer le marché par

(1) R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard, University Press, 1982.

(2) G. Dosi, L. Marengo, *Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences*, 1993.

(3) R. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, 1937.

l'organisation n'est *a priori* pertinent que lorsque l'économie sur les coûts de transaction reste supérieure aux coûts organisationnels.

• **O.E. Williamson**<sup>(1)</sup> élabore une théorie plus dense en s'appuyant sur des travaux de Chandler, de Simon, de Arrow et de Commons : il délimite des formes intermédiaires entre le marché et la hiérarchie d'une organisation et analyse plusieurs formes de contrats pour aboutir à la théorie générale du choix des arrangements institutionnels.

Selon lui, en l'absence totale d'incertitude, le marché reste la forme d'organisation la plus efficace.

Pour un degré d'incertitude donné, Williamson montre que les combinaisons de deux paramètres essentiels vont déterminer les choix des formes contractuelles (du marché à l'organisation) : la fréquence des transactions et le degré de spécificité de l'investissement nécessaire pour réaliser l'offre.

### b) La théorie des droits de propriété

Dans cette théorie l'entreprise est qualifiée de **managériale**, c'est-à-dire que l'accent est mis sur la **séparation entre le propriétaire de la firme et le dirigeant (manager)** gérant l'organisation. Propriétaire et dirigeant n'ont pas toujours les mêmes objectifs, les mêmes informations et les mêmes moyens d'action. Le propriétaire délègue au gestionnaire un mandat de gestion de ses droits de propriété.

Ce type de délégation donc de contrat donne lieu à des contrôles, des conflits, des influences et des jeux de pouvoir (notamment au travers des marchés financiers) qu'il faut gérer.

Tout échange entre agents est un **échange de droits de propriété sur des objets**.

Ainsi la théorie des droits de propriété formalise toutes les relations sociales et institutionnelles d'une entreprise.

L'analyse des droits de propriété, liée à celle des coûts de transaction, permet de distinguer plusieurs formes d'organisation : organisation capitaliste classique, organisation publique, organisation autogérée, etc.

**A. Alchian** et **H. Demetz**<sup>(2)</sup> élaborent et développent cette théorie à partir de 1972 aux États-Unis.

### c) La théorie de l'agence

Il s'agit en fait d'une reformulation plus générale des deux approches précédentes. La théorie de l'agence aboutit à appréhender l'entreprise comme un **ensemble de contrats au sein de l'organisation**, qu'il faut initier, mettre en place et contrôler.

Une **relation d'agence** est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent .

Toute relation contractuelle interne ou externe à une organisation est une relation d'agence. Contrairement à Coase, il n'y a donc pas lieu d'opposer firme et marché.

(1) O.E. Williamson, *Market and Hierarchies*, Free Press, 1975. *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1975.

(2) A. Alchian, H. Demetz, « *Production, Information Costs, Economic Organization* », *American Economic Review*, 1972.

Dans ces relations il y a **asymétrie d'information**, c'est-à-dire que l'information détenue par les deux personnes n'est pas la même ; l'agent a en général une connaissance plus grande sur la tâche qu'il doit accomplir que le principal, donc le contrat est incomplet et si le principal veut contrôler l'agent, il doit supporter des coûts d'agence (dépenses de surveillance, *par exemple : commissaires aux comptes* ; dépenses d'incitation, *par exemple : distribution de stock-option aux dirigeants pour les placer dans la situation du principal et intégrer ses préoccupations*).

Dans l'entreprise, il n'y a pas de relation d'autorité mais des relations contractuelles.

A.A. **Berle** et G.C. **Means**<sup>(1)</sup> analysent les relations entre propriétaires et gestionnaires dans une société par actions dès 1932. Ils sont en fait les premiers à noter trois caractéristiques qui se retrouveront dans toutes les théories contemporaines de la firme :

- le comportement de la firme s'explique par la régulation des conflits d'intérêts entre ses différents acteurs (principalement pour eux entre actionnaires et dirigeants) ;
- la question majeure pour comprendre la firme est de savoir qui la contrôle ;
- le cadre institutionnel (nature de la société, état du marché financier, etc.) joue un rôle essentiel.

M.C. **Jensen** et W.H. **Meckling**<sup>(2)</sup> fondent véritablement la théorie de l'agence en 1976. C'est dans le prolongement de leurs travaux que seront développées les analyses récentes sur le gouvernement d'entreprise « corporate governance ».

## 2.7 Approche environnementale

### a) L'impact du constructivisme

À partir des travaux de la sociologie de la connaissance, l'organisation est définie et analysée comme la somme de comportements. La substance de l'organisation, ou action d'organiser, est faite de comportements interreliés assemblés en processus sociaux, qui se reproduiront, constituant un ensemble de règles et de conventions. Dans ce cadre, l'environnement est ainsi « agi » par l'individu, c'est-à-dire que celui-ci le construit selon ses perceptions et ses interprétations, donc que la réalité est construite plus ou moins arbitrairement et artificiellement, variable selon les personnes et la société.

Cette vision présentée par K. Weick<sup>(3)</sup> amène à relativiser, voire à minorer les possibilités de gérer, d'orienter, de canaliser et de figer les organisations, puisque les déterminants des comportements sont multiples, aléatoires, incertains ; donc les interactions entre individus, leurs conséquences ne sont pas prévisibles et ne peuvent être planifiées.

### b) Les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement

La théorie de la dépendance sur les ressources, émise par J. Pfeffer et G.R. Salancik<sup>(4)</sup> présente l'organisation comme plus influencée par les conditions de son environnement que par les acteurs et les décideurs ; pour obtenir les ressources dont elle a besoin, l'organisation doit tenir compte de tous les groupes d'intérêt importants de son environnement, les sélectionner, négocier avec eux en fonction de ses contraintes, de ses objectifs et stratégies.

---

(1) A. Berle, G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, 1932.

(2) M. Jensen, W. Meckling, « *Theory of the Firm* », *Journal of Financial Economic*, 1976.

(3) K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979.

(4) J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, 1978.

La théorie de l'écologie des populations d'organisations présentée par H.E. Aldrich, M.T. Hannan et J.H. Freeman<sup>(1)</sup> considère l'organisation comme une boîte noire, dont le fonctionnement interne n'est pas influent, car seul l'environnement peut expliquer les phénomènes organisationnels et leur évolution. L'écologie appliquée aux organisations stipule que les structures ne s'adaptent pas au changement par des stratégies délibérées, car elles sont trop contraintes par le poids du passé, des investissements, des coûts d'information ; donc c'est l'environnement incertain et complexe qui sélectionne et élimine les organisations les plus adaptées et les plus performantes, à un moment donné.

De ces deux cadres d'analyse, il semble intéressant de retenir l'influence des partenaires extérieurs sur l'organisation, sans toutefois les considérer comme seuls facteurs de contingence.

Le cadre actuel de formalisation de l'organisation dans lequel sont traités les problèmes de gestion intègre les apports de tous les courants.

Il faut donc considérer toute entreprise comme une organisation :

- finalisée ;
- socio-technique ;
- structurée ;
- réunissant des acteurs qui ont des compétences, des personnalités, des comportements, des aspirations différentes ;
- se comportant comme un système ouvert sur l'environnement ;
- devant prendre des décisions ;
- dans un contexte de contingence ;
- et de rationalité limitée ;
- avec des rapports de force entre des coalitions internes et externes (actionnaires) ;
- élaborant des contrats pour déléguer des tâches.

---

(1) H.E. Aldrich, M.T. Hannan, J.H. Freeman, « *The Population Ecology of Organization* », *American Journal of Sociology*, 1977.

**TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES DIFFÉRENTS COURANTS DES THÉORIES DE L'ORGANISATION ET DES THÉORIES DE LA FIRME**

Les approfondissements de l'analyse des organisations ont permis de développer et d'enrichir les théories de l'entreprise :

- au départ la théorie économique de l'équilibre général analyse l'entreprise comme une **boîte noire**, un **lieu de production**, sans en distinguer le fonctionnement interne;
- par la prise en compte des comportements des décideurs, avec la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence, l'entreprise devient **managériale** avec une **distinction entre les propriétaires et les gestionnaires** ;
- par la prise en compte des comportements des acteurs, l'entreprise devient une **organisation** avec des **décideurs aux objectifs et aux comportements différents** qu'il faut intégrer.

Ainsi l'analyse économique développe la théorie des coûts de transaction, à la suite de la théorie de l'agence, et présente l'entreprise comme un ensemble de contrats.

Organisation		Économie			
Théorie	⇒	Vision	←	Théorie	
<i>Théorie classique OST</i>	⇒	Organisation mécanique simple		Entreprise « boîte noire »	<i>Théorie micro-économique classique</i>
<i>Théorie des relations humaines</i>	⇒	Organisation groupe social		Entreprise organisation nécessaire	<i>Théorie des coûts de transaction</i>
<i>Théorie des systèmes</i> <i>Théorie socio-technique</i>	⇒	Organisation système ouvert socio-technique		Entreprise managériale	<i>Théorie des droits de propriété</i>
<i>Théorie de la décision</i>	⇒	Organisation, lieu de processus décisionnel		Entreprise ensemble de contrats	<i>Théorie de l'agence</i>
<i>Théorie évolutionniste</i>	⇒	Organisation, lieu de routine et d'apprentissage		Entreprise comme institution	<i>Théorie de la régulation</i>
<i>Théorie de la contingence</i>	⇒	Organisation, système complexe contingent			
<i>Théorie de l'écologie des populations</i> <i>Théorie de la dépendance des ressources</i>	⇒	Organisation, structure pour réduire l'incertitude et s'adapter à l'environnement			

Entreprise = Organisation et institution managériale, système complexe et contingent, lieu de contrat et de décision à rationalité limitée.

## SECTION 2

### LES ACTEURS

La représentation des acteurs a également beaucoup évolué. On est passé d'une vision « sujet passif » administré comme une ressource stable sans résistance, à une vision sociologique beaucoup plus riche d'« acteur avec des intérêts et des comportements » sources de potentialités et de freins.

Il est possible d'analyser les différents apports pour représenter les acteurs au plan de leur travail et au plan de leur comportement.

## 1. Le travail des acteurs dans les organisations

### 1.1 Approche des relations humaines

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui, dans sa recherche frénétique de la productivité, a engendré des comportements contraires à son objectif : absentéisme élevé, rotation importante du personnel, accidents du travail, etc.

La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique : l'objectif de profit reste 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. Les postulats de l'école des relations humaines sont les suivants :

- l'entreprise est toujours un lieu de production ;
- l'acteur de l'organisation a une dimension humaine, ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif et sentimental, parfois en contradiction avec la logique rationnelle de l'entreprise ;
- les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation ;
- l'organisation comprend en son sein des groupes avec des dynamiques différentes, des liaisons informelles qu'il faut intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise ;
- l'organisation rassemble des acteurs, à tous les niveaux de la hiérarchie, qui ont des comportements organisationnels divers et antagonistes qu'il faut gérer.

#### a) George Elton Mayo

George Elton Mayo<sup>(1)</sup> (1880-1949) est considéré comme le fondateur du courant des relations humaines. Il apporte sa contribution fondatrice à partir d'études menées dans les entreprises, en particulier à la Western Electric, à Hawthorne près de Chicago, de 1927 à 1932. En faisant varier les conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, etc.), il constate que la productivité varie peu. Les individus observés sont motivés par le fait qu'ils sont considérés, qu'ils se sentent membres d'un groupe. Elton Mayo en conclut que les travailleurs, membres d'un groupe, sont plus sensibles aux relations humaines internes au groupe qu'aux conditions matérielles de travail.

---

(1) E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, 1947.

Les principales conclusions générales de ses travaux sont alors que :

- la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration sociale ;
- les récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent un rôle essentiel dans la motivation ;
- la spécialisation de l'OST n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail ;
- les employés ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et de valeurs.

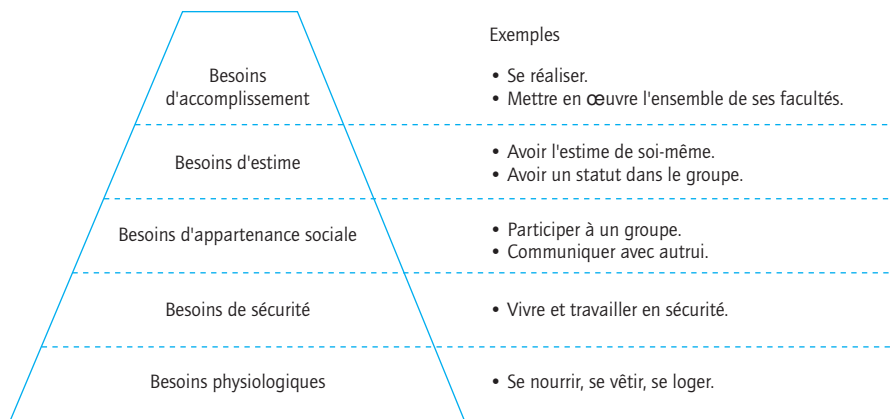
#### EXEMPLE

Face à une réorganisation des méthodes de production dans une fonderie impliquant l'usage d'un clavier informatique, les ouvriers concernés vont réagir en fonction des valeurs et des traditions du groupe : « Le clavier est un outil de secrétaire pas de métallurgiste » ; ils vont réagir négativement au changement car la nouvelle organisation, bien que plus confortable, les prive de leurs repères, de leur solidarité de groupe née des épreuves partagées dans le maniement d'outils dangereux.

### b) Abraham Maslow

A. Maslow<sup>(1)</sup> (1908-1970), psychologue américain, explique la psychologie de la motivation par la hiérarchie des besoins. Selon Maslow, les besoins sont hiérarchisés dans une pyramide à cinq niveaux : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins sociaux d'appartenance et d'affection, besoins d'estime et de reconnaissance, et enfin besoin de développement et d'accomplissement personnel.

LA HIÉRARCHIE DES BESOINS SELON MASLOW



Cette pyramide explique la motivation de l'individu : ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoin sont satisfaits.

#### EXEMPLE

Il ne sert à rien, selon Maslow, de proposer à un individu d'organiser son travail comme il l'entend (besoin d'estime et de reconnaissance) si ce travail est un travail précaire car le besoin inférieur de sécurité n'est pas satisfait.

(1) A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1954.



### c) Frederick Herzberg

F. Herzberg<sup>(1)</sup> prolonge et affine les travaux de Maslow. Pour expliquer la motivation des hommes, il distingue :

- ce qu'il appelle les facteurs d'hygiène qui doivent être réalisés sous peine d'insatisfaction ; ils ne sont cependant pas source de motivation, seule leur absence est un frein ;
- les facteurs motivants qui vont être la source de réelle motivation car ils sont difficilement satiables, comme le besoin de participation, d'accomplissement, de créativité, etc.

L'intérêt des analyses de F. Herzberg est de mettre l'accent sur la différence de fonctionnement des besoins identifiés par Maslow : certains sont motivants d'autres sont seulement sécurisants. Ces deux types de facteurs ne s'opposent pas mais leur distinction permet de comprendre pourquoi certaines politiques répondant à des facteurs d'hygiène limitent le mécontentement des individus mais ne les motivent pas.

L'organisation du travail doit apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins pour :

- éviter le mécontentement : conditions de travail et rémunération ;
- provoquer la satisfaction : élargir et enrichir les tâches des postes de travail alors que la rationalisation et la simplification tayloristes en appauvrissent le contenu.

## 1.2 Approche socio-technique

Une synthèse des deux dimensions mises en évidence, d'une part par le courant de l'école formelle, d'autre part par le courant des relations humaines, conduit à définir toute organisation dans une approche socio-technique :

- **socio**, c'est-à-dire l'aspect humain, psychologique et sociologique, subjectif et irrationnel ;
- **technique**, c'est-à-dire productif, quantitatif et rationnel.

Ainsi les problèmes de gestion doivent être analysés selon cette double approche, sociale et technique, pour une entreprise considérée comme un système ouvert.

• **E.A. Trist** et **F.E. Emery**<sup>(2)</sup> travaillent à partir des années 50 pour l'institut anglais Tavistock et mettent au point l'analyse socio-technique.

Tout problème de gestion est à analyser au travers d'un diagnostic multidisciplinaire. L'expérience des acteurs, la recherche dans l'action, l'attention portée aux individus caractérisent cette démarche.

## 1.3 Approche par les compétences

Pour réagir aux turbulences permanentes et s'adapter aux changements imposés par l'environnement, les entreprises fondent leur stratégie concurrentielle sur des compétences spécifiques, des capacités d'innovations. L'entreprise doit donc utiliser toutes les connaissances, les expertises et la créativité de ses acteurs. Il s'agit alors d'évaluer, de valoriser et de capitaliser les compétences de ceux-ci.

G. Hamel et C. Ktishnao Prahalad définissent la notion de **core competencies** ou **compétences clés** ou **compétences de base** de sorte à permettre aux entreprises de les déterminer ou évaluer, et fonder ensuite leurs avantages concurrentiels et leurs choix stratégiques.

(1) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, T.Y. Growell Co, 1966.

(2) F.E. Emery, E.A. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environments*, Penguin, 1965.

## 1.4 Approche par l'apprentissage

Dans le prolongement de l'école des relations humaines, C. Argyris a travaillé dans les années 80 sur la motivation des acteurs au sein des organisations. La performance des entreprises dépend de la prise en compte des besoins psychologiques des acteurs pour qu'ils mobilisent leurs énergies dans l'organisation. Ainsi, C. Argyris a analysé avec D. Schön les processus d'apprentissage en œuvre pour que l'organisation capitalise les connaissances, les compétences, les expériences des acteurs.

Ils décrivent les modalités d'apprentissage des acteurs :

- en simple boucle : on corrige une erreur sans modifier les principes d'action ; l'acteur apprend mais pas l'organisation ;
- en double boucle : les acteurs expliquent leur expérience, partagent et transmettent aux autres leurs compétences ; alors toute l'organisation apprend et l'on parle **d'apprentissage organisationnel**.

L'entreprise doit mettre en place des procédures pour générer la participation des acteurs à ces transferts de connaissances.

## 2. Le comportement des acteurs dans les organisations

Ce sont surtout les apports de la sociologie et de la psychologie qui permettent de mieux comprendre les actions et réactions des acteurs individuellement et collectivement, au sein des organisations.

### 2.1 Analyse sociologique de Crozier et Friedberg : l'acteur et le système

Dans les années 60, M. Crozier et E. Friedberg, sociologues, ont analysé les relations que les acteurs tissent avec les uns et les autres au sein des organisations, avec les jeux de pouvoir qui s'instaurent, les relations informelles au-delà des règles et des procédures établies.

L'organisation est vue ici comme « le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul » et comme « un construit humain qui n'a pas de sens en dehors des rapports de ses membres ».

Ainsi, pour les auteurs, l'acteur construit des règles et des mécanismes de coordination pour agir en fonction des comportements des autres acteurs et de ses objectifs propres. Les relations ainsi instituées par les acteurs et non prévues par l'organisation créent des « zones d'incertitude » et donc une certaine autonomie pour les acteurs.

M. Crozier et E. Friedberg définissent ainsi un **système d'action concret** : « Un système d'action concret est un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux. »

M. Crozier et E. Friedberg fondent « l'**analyse stratégique** » ou l'analyse des comportements des acteurs dans une organisation sur quatre principes :

- l'acteur est un stratège avec une marge d'action ;
- l'acteur a une rationalité limitée ;
- le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie ;
- l'interaction entre les individus aboutit à la constitution d'un système d'action.

## 2.2 L'acteur réseau ou la coopération des acteurs : théorie de la traduction de Callon et Latour

Dans les années 80, apparaît une approche sociologique qui prend en compte non seulement les acteurs mais aussi les objets et les discours.

Dans ce courant, B. Latour et M. Callon développent la théorie de l'**acteur-réseau** ou **sociologie de la traduction**.

L'organisation est pensée en termes de réseau, c'est-à-dire l'ensemble des relations et des médiations qui font tenir ensemble les acteurs. Les relations se construisent et s'établissent par des opérations de « traduction » qui permettent d'exprimer les avis de chacun, d'obtenir des compromis sur des décisions, d'orienter le sens de l'action commune.

Callon et Latour appliquent la théorie de la traduction à la raréfaction de la coquille saint-jacques en baie de Saint-Brieuc : il y a quatre acteurs, les consommateurs, les pêcheurs, les scientifiques et les pouvoirs publics, qui n'ont pas les mêmes objectifs et les mêmes analyses du problème et qui ne peuvent s'entendre. Il s'agit alors de mettre en place une méthodologie de la traduction.

La démarche de résolution du problème comprend trois étapes :

- délimitation et compréhension du contexte du problème : il y a constitution du réseau des acteurs concernés, qui explicitent chacun leur logique et intérêts propres ;
- délimitation de la question commune : élaboration d'une question commune représentant le problème qui implique tous les acteurs et les oblige à réfléchir ensemble à une solution ;
- construction de solutions : création d'un bien commun permettant à chacun de satisfaire une partie des objectifs tout en respectant les contraintes, le contexte et les autres positions.

La traduction aboutit nécessairement à un compromis, mais il y a implication et acceptation de tous, donc comportement de coopération canalisé.

## 2.3 Les accords entre agents : théorie des conventions de Boltanski et Thévenot

La théorie des conventions analyse les comportements des individus dans des situations marquées par l'incertitude. Il s'agit alors d'analyser comment les acteurs élaborent des compromis au sein des organisations.

Une **convention** peut être définie de manière simple comme un ensemble de repères (ou critères) auxquels les acteurs se réfèrent pour décider de leur comportement dans une situation incertaine.

Les comportements sont appréhendés en fonction de principes de légitimité.

L. Boltanski et L. Thévenot délimitent six principes ou six « cités » de légitimité.

Cités	Principe supérieur commun	Auteurs représentatifs / guides pour les entreprises
Marchande	Concurrence : intérêts particuliers	Smith / guide pour réussir dans les affaires
Civique	Volonté générale ; action collective	Rousseau / guide syndical
Industrielle	Efficacité ; performance	Saint-Simon / guide de productivité
Domestique	Proximité ; voisinage ; tradition	Bossuet / guide de savoir-vivre
Du renom	Prestige ; reconnaissance de l'opinion	Hobbes / guide de relations publiques
Inspirée	Jaillissement de l'inspiration	Saint-Augustin / guide de créativité

## 2.4 Les réseaux d'acteurs : Granovetter et l'*embeddedness*

Toute organisation est construite par des individus agissant à l'intérieur de réseaux sociaux et le comportement des individus se fait à travers des réseaux complexes d'interactions (par exemple, le réseau d'anciens d'une école).

Ainsi, M. Granovetter définit en 2000 la notion **d'*embeddedness* ou encastrement** pour montrer que le fonctionnement des organisations ne résulte pas seulement de la maximisation de l'utilité par individu et de la rationalité limitée de son choix, mais aussi des réseaux sociaux dans lesquels ils s'inscrivent.

Il met en évidence l'importance des réseaux sociaux des acteurs, des contacts qui influencent les comportements et les choix des acteurs.

Les acteurs construisent des alliances provisoires en fonction de leurs intérêts, mobilisent des ressources grâce aux réseaux de contacts qu'ils possèdent.

## 2.5 L'interactionnisme et les écoles de Chicago

Il s'agit d'analyser les processus de désorganisation-réorganisation d'une entité, d'une ville (par exemple de Chicago) d'une structure.

L'interactionnisme combine une perspective objective ou sociale (la construction de sens est sociale) et une perspective subjective ou individuelle (les acteurs attribuent des significations à leur environnement).

L'interactionnisme se préoccupe des relations interindividuelles au sein des groupes et des rapports entre groupes pour comprendre si les acteurs acceptent ou non les valeurs, les règles sociales d'une organisation.

Plusieurs théories existent qui ont été développées par de nombreux auteurs comme G. Blumer et G. Mead dans les années 40, E. Goffman dans les années 60, H. Grafinkel et l'ethnométhodologie dans les années 80.

Mead définit trois principes fondamentaux :

- les hommes agissent à l'égard des choses en fonction du sens que les choses ont pour eux ;
- ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui ;
- c'est dans le processus d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié.

Pour Goffman, « la vie sociale est un espace à l'intérieur duquel chacun va essayer de ne pas perdre la face ou de ne pas faire perdre la face ».

## 2.6 La psychologie des comportements : Skinner

B.F. Skinner, psychologue américain influencé par les travaux de Pavlov, élabore vers 1948 le concept de conditionnement opérant.

Pour lui, les comportements sont sélectionnés par leurs conséquences positives (ou négatives) sur l'acteur. Il a réalisé des expériences avec des souris (la boîte de Skinner présentée au Palais de la Découverte) : dans un labyrinthe, certains couloirs aboutissent à des morceaux de fromage et d'autres non ; au bout d'un certain temps, toutes les souris sont conditionnées pour passer dans les couloirs « à fromage ».

Il a cherché à transférer cette analyse des comportements aux personnes et a influencé les méthodes d'apprentissage, champ important pour gérer la performance des entreprises au travers des compétences de leurs acteurs.

**SYNTHÈSE SUR LA REPRÉSENTATION DES ACTEURS****Passage de l'individu « objet passif » rationnel et stable à l'acteur « sujet aléatoire, politique, complexe »**

Acteurs :

- avec un affect, des besoins sociaux, des motivations objectives et subjectives
- avec une rationalité limitée
- avec des systèmes de valeurs, des intérêts divergents qui induisent des jeux de pouvoir
- conditionnés par de multiples facteurs
- coopérant en fonction de l'intégration de leurs objectifs avec ceux des autres acteurs
- élaborant des compromis, des accords et des conventions
- décidant en fonction de leurs réseaux sociaux

⇒ Des acteurs dont les comportements sont aléatoires, changeants, imprévisibles, avec des postures et des choix évoluant en fonction de leur appréhension du contexte, de leurs intérêts et de leurs relations avec les autres

1. Tout problème de gestion comporte une dimension organisationnelle
2. Les trois approches fondamentales de l'organisation
3. Le débat sur la nature de l'organisation
4. La diversité des domaines qui convergent pour construire la théorie des organisations
5. Questions, débats, sujets possibles

## 1. TOUT PROBLÈME DE GESTION COMPORTE UNE DIMENSION ORGANISATIONNELLE

En revenant à la définition de la gestion, intégration de la stratégie et de l'organisation, il est nécessaire d'associer les variables et les analyses de l'organisation.

Les différents concepts, courants, analyses qui constituent la théorie des organisations sont utiles pour comprendre les choix de gestion, la stratégie, les comportements humains

À la lumière de ces théories, il apparaît que :

- la solution d'un problème de gestion ne peut se satisfaire d'une simple approche en termes de processus de résolution algorithmique rationnelle mais doit intégrer l'organisation ;
- l'organisation quant à elle ne se limite pas à la seule structure formelle de la division du travail mais intègre les processus décisionnels, les zones de pouvoir, la circulation des informations, la communication, l'animation des acteurs.

## 2. LES TROIS APPROCHES FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION

Les questions essentielles des gestionnaires sur les organisations, qui apparaissent à chaque époque, sont récurrentes :

- existe-t-il une **structure** idéale, préférable, optimale ?
- existe-t-il un mode de **direction**, efficace, optimal ?
- existe-t-il des méthodes d'**animation** des acteurs et des comportements plus performantes que d'autres ?

Ainsi se dégagent toujours trois approches *différentes mais complémentaires* du fonctionnement des organisations :

- une *approche structurelle* : quelle structure selon la taille, le cycle de vie, l'activité ? comment gérer la structure de manière permanente en adéquation avec la stratégie ?
- une *approche politique* : comment s'exerce le pouvoir, comment gérer les conflits et les coalitions, quelles sont les compétences du dirigeant ? les contrôles entre les décideurs et les actionnaires ?
- une *approche ressources humaines* : quelle dynamique personnelle et collective ? comment développer les compétences des acteurs, intégrer leur personnalité, etc. ?

### 3. LE DÉBAT SUR LA NATURE DE L'ORGANISATION

Ce débat résulte du jugement porté sur le caractère de la relation de cause à effet entre des décisions et leur impact.

Les tenants de la rationalité pure pensent que l'organisation est une mécanique dont le fonctionnement est strictement logique et prédictible : les mêmes causes produisent les mêmes effets.

À l'inverse, les tenants de la rationalité limitée insistent sur le fait que l'organisation est complexe, incertaine, non complètement saisissable car obéissant à des logiques souvent non reproductibles et non répétitives.

Même si la théorie des organisations présente des clés d'analyse, il est très difficile de percevoir parfaitement comment fonctionne une organisation ; il est donc difficile de la maîtriser et de la gérer selon le contexte.

Les évolutions internes et externes, les décisions ne provoquent pas toujours les mêmes réactions.

Les cinq dimensions d'une organisation identifiées par Aston à savoir :

- le degré de spécialisation ;
- le degré de standardisation ;
- le degré de formalisation ;
- le degré de centralisation ;
- la configuration et le nombre de niveaux hiérarchiques,

permettent d'analyser une organisation à un moment donné mais pas nécessairement de manière dynamique.

### 4. LA DIVERSITÉ DES DOMAINES QUI CONVERGENT POUR CONSTRUIRE LA THÉORIE DES ORGANISATIONS

Il est possible de repérer les auteurs de la théorie des organisations selon leur domaine initial, même si cela peut être parfois difficile de les « classer » et pas toujours significatif, car leurs analyses associent plusieurs approches et les frontières entre les domaines s'estompent :

Ingénieurs	Gestionnaires	Sociologues	Psychologues
Taylor	Drucker	Weber	Mayo
Fayol	Sloan	Etzioni	Maslow
Dubreuil	Gélinier	Crozier	Likert
Forrester Shingo	Simon	Woodward	Lewin
	Cyert	Lawrence	Leavitt
	March	Lorsch	Grégor
	Ansoff		Herzberg
			Argyris
			Emery
			Trist

## 5. QUESTIONS, DÉBATS, SUJETS POSSIBLES

- Le choix de structure.
- Les systèmes d'information et de communication.
- Les processus décisionnels.
- Les modes de pouvoir et de contrôle.
- La gestion des ressources humaines.
- L'organisation d'entreprises en réseau.
- Les outils de diagnostic organisationnel.
- Les relations entre organisation et stratégie.



### Les entreprises qui n'hésitent pas à faire confiance aux femmes

[...]

Quelles sont, en France, les entreprises qui favorisent vraiment les carrières féminines ? Celles qui se sont engagées en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, jusqu'aux plus hauts niveaux de responsabilités ? Celles qui ont sérieusement décidé de faire disparaître le « plafond de verre » ? [...] De grands groupes comme Sanofi, Barclays, Renault-Nissan, GDF Suez ou Cartier, partenaires du Women's Forum, cherchent à démontrer leur volonté d'ouvrir grand leurs organisations aux talents féminins.

Mais qu'en est-il réellement de leurs pratiques quotidiennes ? [...] *Challenges* a enquêté auprès des entreprises du CAC 40, afin d'établir un palmarès des meilleurs employeurs pour les femmes [...].

« De plus en plus, pour les femmes cadres, et surtout pour les dirigeantes, l'attitude des entreprises à leur égard est devenue un critère lorsqu'elles veulent bouger », assure Sophie Reynal, présidente d'Allia Finance et de l'association HEC au féminin. Côté employeurs, l'intérêt pour le sujet n'est pas moins grand. Car il est des domaines où il faut impérativement savoir attirer des femmes de haut niveau. « Nous sommes un groupe qui croît et qui a donc besoin de talents », explique Chantal Gaemperle, DRH du groupe LVMH [...]. Or les femmes représentent la majorité des talents sur le marché. « Bernard Arnault, souligne-t-elle, adhère à cette vision, et s'est engagé à faire passer la proportion de femmes dans les comités de direction de ses 60 marques (Dior, Sephora, Vuitton, Moët Hennessy...) à 35 % en 2012 ».

Mais féminiser des équipes dirigeantes n'est pas toujours un long fleuve tranquille. « Les hommes décideurs ne sont pas tous convaincus de la nécessité d'une politique de mixité, souligne François Fatoux, délégué général de l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (Orse). Beaucoup d'hommes pensent qu'ils ont quelque chose à y perdre. » C'est donc eux qu'il faut commencer par faire changer ! À Air liquide (21<sup>e</sup>), le PDG, Benoît Potier, explique régulièrement que « la place des femmes dans l'entreprise est aujourd'hui un indicateur de progrès ». Du coup, 700 managers ont suivi un programme sur les différences entre hommes et femmes, ainsi que sur les bénéfices induits de la mixité...

[...]

L'existence d'un réseau organisé de femmes est souvent un indice de l'intérêt que les entreprises portent à leurs « hauts potentiels » féminins. [...] Ces réseaux, observe François Fatoux, ont plusieurs objectifs : « Libérer la parole, mener des actions de formation, interpeller les dirigeants ». Mais, s'interroge-t-il, « sont-ils de véritables leviers de changement ? »

[...]

Pour le concret, il ne semble pas y avoir à l'heure actuelle de meilleur moyen que d'indexer (partiellement) les bonus des dirigeants... sur les progrès de la mixité de leurs équipes. Un tel système a été instauré chez Michelin (15<sup>e</sup>), Danone (9<sup>e</sup>), France Télécom (1<sup>er</sup>). Et Peugeot, où le président du directoire, Philippe Varin, se l'applique à lui-même. « Parmi les 900 managers et dirigeants du groupe, on ne comptait que 6 % de femmes à fin 2010, rappelle Caroline Mille-Langlois.

Philippe Varin a fixé un objectif de 11 % à fin 2011, et une nouvelle hausse est prévue en 2012 afin de se rapprocher des 22 %.» La féminisation est ainsi devenue un indicateur

comme un autre sur le tableau de bord du constructeur, dont le patron « suit l'évolution au mois le mois ».

CAC40 : Les meilleurs employeurs pour les femmes						
Entreprise	Part de femmes au comité exécutif	Part de femmes au conseil d'administration	Part de femmes cadres et ingénieurs	Réseau de femmes	Mixité encouragée	Total
1 France Télécom	13 % 29 pts	33,3 % 38 pts	40 % 30 pts	10 pts	20 pts	127 pts
2 Publicis	16,6 % 33 pts	43,7 % 40 pts	55 % 38 pts	10 pts	0 pt	121 pts
3 Société générale	21,4 % 37 pts	33 % 35 pts	42 % 31 pts	10 pts	0 pt	113 pts
4 Unibail Rodamco	13,3 % 30 pts	18,2 % 17 pts	42,6 % 32 pts	10 pts	20 pts	109 pts
4 Sanofi	16 % 32 pts	30 % 32 pts	45 % 35 pts	10 pts	0 pt	109 pts
6 BNP Paribas	0 % 4 pts	31,2 % 34 pts	46 % 36 pts	10 pts	20 pt	104 pts
7 Accor	28,6 % 39 pts	27,3 % 28 pts	43 % 33 pts	0 pt	0 pt	100 pts
8 L'Oréal	20 % 36 pts	21,4 % 19 pts	58 % 39 pts	0 pt	0 pt	94 pts
9 Danone	10 % 21 pts	14,3 % 8 pts	45 % 34 pts	10 pts	20 pts	93 pts
9 PPR	10 % 21 pts	33 % 35 pts	53 % 37 pts	0 pt	0 pt	93 pts
9 Vivendi	14 % 31 pts	33 % 35 pts	35 % 27 pts	0 pt	0 pt	93 pts
12 Axa	5,3 % 14 pts	26,6 % 26 pts	38 % 29 pts	0 pt	20 pts	89 pts
13 LVMH	6,2 % 15 pts	17,6 % 16 pts	61 % 40 pts	10 pts	0 pt	81 pts
14 Crédit agricole	0 % 1 pt	28,6 % 31 pts	24 % 17 pts	10 pts	20 pts	79 pts
15 Michelin	9,1 % 20 pts	25 % 24 pts	17 % 4 pts	10 pts	20 pts	78 pts
16 Saint-Gobain	25 % 38 pts	25 % 24 pts	17,5 % 5 pts	10 pts	0 pt	77 pts
17 Peugeot	10 % 21 pts	16,6 % 12 pts	19,3 % 10 pts	10 pts	20 pts	73 pts
17 Schneider Electric	12,5 % 27 pts	16,6 % 12 pts	29 % 24 pts	10 pts	0 pt	73 pts
19 Suez Environnement	18,5 % 34 pts	11,1 % 6 pts	25,7 % 22 pts	10 pts	0 pt	72 pts
19 GDF Suez	18,5 % 34 pts	18,2 % 17 pts	21,4 % 11 pts	10 pts	0 pt	72 pts
21 Air liquide	10 % 21 pts	23 % 23 pts	24 % 17 pts	10 pts	0 pt	71 pts
21 Renault	30 % 40 pts	10,5 % 5 pts	23 % 16 pts	10 pts	0 pt	71 pts
23 Bouygues	0 % 6 pts	27,7 % 30 pts	25 % 21 pts	10 pts	0 pt	67 pts
24 Alcatel-Lucent	11,7 % 26 pts	15,4 % 10 pts	25 % 20 pts	10 pts	0 pt	66 pts
25 EDF	11,1 % 25 pts	11,1 % 6 pts	24,4 % 19 pts	10 pts	0 pt	60 pts
25 Pernod Ricard	6,6 % 16 pts	21,4 % 19 pts	29,9 % 25 pts	0 pt	0 pt	60 pts



25 Total	0 % 12 pts	26,6 % 26 pts	22 % 12 pts	10 pts	0 pt	60 pts
28 Technip	0 % 11 pts	27,3 % 28 pts	18 % 6 pts	10 pts	0 pt	55 pts
28 Safran	0 % 10 pts	33,3 % 38 pts	19 % 7 pts	0 pt	0 pt	55 pts
30 Captero	7,7 % 17 pts	7,7 % 4 pts	26,5 % 23 pts	10 pts	0 pts	54 pts
31 Essilor	8,3 % 18 pts	14,3 % 8 pts	31 % 26 pts	0 pt	0 pt	52 pts
31 Carrefour	4,8 % 13 pts	16,6 % 12 pts	35 % 27 pts	0 pt	0 pt	52 pts
33 Vallourec	0 % 4 pts	30,8 % 33 pts	19 % 7 pts	0 pt	0 pt	44 pts
34 ArcelorMittal	0 % 10 pts	22,2 % 22 pts	16 % 2 pts	0 pt	0 pt	34 pts
35 STMicroelectronics	8,3 % 18 pts	0 % 2 pts	22 % 12 pts	0 pt	0 pt	32 pts
36 Alstom	0 % 9 pts	21,4 % 19 pts	16 % 2 pts	0 pt	0 pt	30 pts
37 EADS	0 % 3 pts	0 % 1 pt	22 % 12 pts	10 pts	0 pt	26 pts
37 Lafarge	0 % 7 pts	16,6 % 12 pts	19 % 7 pts	0 pt	0 pt	26 pts
39 Veolia Environnement	0 % 7 pts	5,5 % 3 pts	22,6 % 15 pts	0 pt	0 pt	25 pts
40 Vinci	0 % 2 pts	15,4 % 10 pts	15 % 1 pt	0 pt	0 pt	13 pts

**MÉTHODOLOGIE**

Chaque entreprise du CAC 40 a été classée en fonction de trois critères principaux : part des femmes dans le comité exécutif ; au conseil d'administration ; et parmi les ingénieurs et cadres. À chaque fois, le groupe au pourcentage le plus élevé recueille 40 points ; celui qui présente le plus bas, 1 point. En cas d'absence de femmes dans les instances dirigeantes, plus les membres de celles-ci sont nombreux, plus l'entreprise est pénalisée. Deux bonus ont été ajoutés : l'un (20 points) pour les groupes où des objectifs de mixité sont intégrés au calcul de la rémunération variable ; l'autre (10 points) pour les entreprises où existent des réseaux de femmes. Le total maximal est de 150 points (3 × 40 points + 20 + 10). L'entreprise la plus ouverte aux femmes est celle qui s'en rapproche le plus.

[...] Un cabinet de conseil dont le nom est à lui seul un gage de crédibilité démontrait que les sociétés comportant un plus grand nombre de femmes dans leur comité de direction et leur équipe dirigeante étaient les plus performantes. Cette étude a aussi donné aux entreprises des outils pour promouvoir les femmes et éviter les pièges. Par exemple, les aménagements spécifiques pour les mamans, souvent plébiscités par les intéressées, mais finalement dangereuses pour celles qui souhaitent réussir professionnellement.

[...]

« Les études McKinsey montrent qu'il manque souvent aux femmes dirigeantes une plus grande implication des hommes, confirme Laurent Depond, directeur de la diversité à France Télécom. Nous travaillons sur un objectif de féminisation de 35 % des 1 200 principaux dirigeants du groupe,

mais aussi sur la mixité de tous nos métiers, et sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. » [...] Areva a trouvé la parade : « Depuis trois ans, nous recrutons 30 % de femmes parmi les ingénieurs et cadres, témoigne Philippe Thurat, directeur de la diversité. Pour y parvenir, nous travaillons en amont avec les écoles, et même les classes de terminale, pour montrer que l'ensemble des métiers du nucléaire sont ouverts tant aux hommes qu'aux femmes. » Réseaux, objectifs de mixité, repérage des hauts potentiels féminins, label égalité... Les initiatives se multiplient. Parfois, les entreprises unissent leurs forces, comme pour le programme Eve, initié l'an dernier par Danone avec KPMG et Crédit agricole (14<sup>e</sup>), ou pour le réseau Financi'Elles, lancé en 2010 dans sept banques et groupes d'assurances. [...]

Kira Mitrofanoff et Anne-Marie Rocco,  
*Challenges*, n° 272, 13/10/2011

## QUESTIONS

1. Quelles tendances peut-on repérer au travers du classement et du texte ?
2. Analyser la pertinence des indicateurs utilisés pour classer les entreprises ?

## CORRIGÉ

- 1) • La féminisation des cadres et des dirigeants dans les entreprises françaises est encore faible tout secteur confondu.
  - Dans le tableau, certaines entreprises ont la note 0 sur certains critères.
  - Les grandes entreprises avec des discours sur l'environnement et la responsabilité sociale comme Véolia et Vinci sont les derniers de la liste en tant qu'employeurs de femmes.
  - Même pour les entreprises bien placées dans le classement, la part des femmes au comité exécutif pour prendre des décisions stratégiques est faible : c'est Accor qui a le plus fort pourcentage avec 28,6 %. BNP, 6<sup>e</sup> de la liste a 0 % de femmes au comité exécutif ; 13 entreprises sur les 40 ont 0 % de femmes ont comité exécutif ?
  - Tous les pourcentages ou points sont faibles pour tous les critères donc la situation est loin d'être équilibrée, même si les discours des PDG et les rapports d'activité disent le contraire.
- 2) • L'échantillon porte sur les entreprises du CAC 40 donc des grandes structures ouvertes à l'international, ce qui peut ne pas être représentatif des situations de toutes les entreprises françaises, en particulier dans les PME.
  - Les trois critères ne reflètent que partiellement le management et les comportements à l'égard des femmes ; participation aux comités exécutifs, au conseil d'administration, mixité des cadres sont tous des paramètres liés à la direction ; il n'y a pas d'indicateurs sur les conditions de travail, les aides proposées pour les mères, la reconnaissance d'une compétence spécifique par exemple ou d'autres indicateurs sur le pourcentage de femmes à tous les échelons de la hiérarchie...

### Une diversité de modèles

[...] Le monde taylorien serait mort et aurait cédé la place à de nouvelles formes d'organisation du travail.

[...] La *lean production* signifie littéralement la « production dégraissée », ou encore « production au plus juste ». Elle cherche en premier lieu à réduire les stocks au minimum, faisant fabriquer à chaque étape de la production le volume exact dont on a besoin : la chaîne de production opère en « flux tendu ». Elle vise en deuxième lieu à répondre rapidement et efficacement à une demande diversifiée et changeante : à l'exigence de rendement, elle ajoute l'impératif de flexibilité de la production, ce qui incite Philippe Askenazy à parler d'un « *productivisme réactif* »<sup>(1)</sup>. Elle s'attache en dernier lieu à améliorer la qualité des produits. Ces trois objectifs sont obtenus grâce à une organisation du travail reposant sur la polyvalence, la polycompétence et le travail en équipes autonomes. La polyvalence des personnels conditionne la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement à une demande changeante. Leur polycompétence leur permet d'effectuer en plus des tâches de production, celles de contrôle de la qualité et de réaction aux informations qui leur sont communiquées. Le travail en équipe fait tenir ensemble ces impératifs, chaque membre du groupe assumant l'une des tâches à un moment donné.

L'idée qu'il y aurait un modèle unique d'organisation du travail appelé à remplacer un modèle (taylorien) antérieur tout aussi unique est cependant battue en brèche. S'appuyant sur une étude internationale consacrée à l'industrie automobile, Robert Boyer et Michel Freyssenet<sup>(2)</sup> mettent en évidence le

fait qu'une grande diversité de modèles productifs a toujours coexisté dans ce secteur, les uns axés sur la qualité (Volvo), d'autres sur le volume produit (Ford), d'autres encore sur la réduction permanente des coûts (Toyota), etc. S'agissant des formes innovantes de travail, les chercheuses américaines Eileen Appelbaum et Rosemary Batt repèrent dans les années 1990 au moins deux modèles distincts aux États-Unis : celui de la *lean production* et celui de la « production en équipes autonomes à l'américaine », inspirée notamment de l'approche sociotechnique scandinave [...]

On repère néanmoins un autre ensemble de firmes, qualifiées d'« entreprises apprenantes », fondées sur une plus grande autonomie dans le travail (les salariés y sont à même d'organiser eux-mêmes leur planning quotidien), un contrôle moins serré de la hiérarchie (celle-ci veille à l'atteinte des résultats plus qu'au déroulement du travail lui-même), des contraintes temporelles plus lâches (pas de production en flux tendu), ainsi que sur une communication intense entre salariés. Un tel modèle se retrouverait plus fréquemment dans des activités tertiaires, des plus « créatives » (cabinets d'avocat, *design*, conception de logiciels, sociétés de presse, etc.) aux plus bureaucratiques (banques, sociétés d'assurance, etc.) ou encore dans les entreprises de la finance.

[...]

Les nouvelles formes d'organisation du travail ont une double filiation. Elles trouvent en premier lieu leur origine dans la crise du travail des années 1970. De nombreux salariés manifestent alors un rejet de l'organisation taylorienne du travail (parcellisation des tâches, accroissement

(1) **Philippe Askenazy**, *Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, 2004.

(2) **Robert Boyer et Michel Freyssenet**, *Les Modèles productifs, La Découverte*, coll. « Repères », 2000.

continu des cadences, pouvoir de la hiérarchie). Un rejet qui se traduit par une montée de l'absentéisme et de la rotation du personnel, dont le coût pousse les entreprises à repenser l'organisation du travail, dans le sens d'une autonomie accrue des salariés. S'inspirant de l'approche socio-technique du Tavistock Institute de Londres, ainsi que des « groupes semi-autonomes de production » expérimentés en Norvège, le constructeur automobile suédois Volvo supprime la chaîne de montage dans son usine de Kalmar (1972), puis dans celle d'Uddevalla (1985). Dans celle-ci, un groupe de 10 salariés monte un véhicule de A à Z, au moyen de composants affluant automatiquement vers l'atelier.

[...]

La seconde filiation des formes innovantes de travail est strictement économique. Les grandes entreprises fordistes – Ford, General Motors ou encore Renault – étaient adaptées au contexte de croissance régulière des trente glorieuses. Très centralisées, tirant leur efficacité de la standardisation de produits fabriqués en longues séries, elles peinent à faire face au contexte incertain des années 1970, marqué par deux chocs pétroliers et une concurrence internationale accrue. Pour faire la différence, les entreprises diversifient leur production, soignent la qualité des produits, s'attachent à s'adapter le plus finement et rapidement possible aux demandes des clients. C'est l'un des objectifs explicites de l'usine d'Uddevalla de

Volvo. Mais une autre entreprise a pris une longueur d'avance dans ce domaine, taillant des croupières aux entreprises américaines : le constructeur japonais Toyota. Les salariés y sont regroupés en équipes autonomes qui ont la responsabilité de réduire les coûts et de surveiller la qualité. Plutôt que sur une communication verticale, de la hiérarchie vers les exécutants, le modèle toyotiste repose sur une communication horizontale entre les ateliers. [...] Les méthodes japonaises sont transplantées sur le sol américain. [...] Commence un processus d'hybridation qui débouchera sur le modèle de la *lean production*. Les entreprises américaines ne se contentent cependant pas de copier leurs concurrentes japonaises. Elles innove dans trois directions. En premier lieu, le travail en équipe autonome et le juste-à-temps sont appliqués à tous les étages de l'entreprise, des ateliers jusqu'au management. En deuxième lieu, ces méthodes passent de l'industrie aux services, de l'hôtellerie aux hôpitaux, des services aux entreprises à la grande distribution. En dernier lieu, les entreprises américaines perfectionnent les méthodes japonaises en mettant à profit les progrès de l'informatique, stimulés par les besoins organisationnels des entreprises<sup>(1)</sup>. Dans les années 1990, la *lean production* se diffuse à son tour en Europe. [...].

*Sciences Humaines*, n° 219, octobre 2010.

## QUESTIONS

1. Quels sont les différents modèles d'organisation du travail qui sont apparus dans les entreprises ?
2. Quelles sont les causes de ces évolutions ?

(1) Philippe Askenazy, *Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, 2004.