

THEORIE DES ORGANISATIONS

Guide de lecture, 4^{ème} édition

Cécile GODFROID
Marc LABIE
Ludovic URGEGHE

2016

AVANT-PROPOS A DESTINATION DES ETUDIANTS

Le présent volume ne constitue pas à proprement parler un syllabus mais plutôt un guide de lecture devant permettre de structurer les points essentiels abordés dans les lectures conseillées.

Ce document peut certainement être amélioré de nombreuses manières. Dans cette perspective, toutes les suggestions sont les bienvenues.

Bon travail à tous.

TABLE DES MATIERES

0. INTRODUCTION	5
I. DIVERSITE DES APPROCHES EN THEORIE DES ORGANISATIONS	6
LECTURES REQUISES :	6
I.0. INTRODUCTION	7
I.1. LA PRESENTATION DE ROJOT	7
1. Les théories traditionnelles de l'organisation	8
2. La théorie des relations humaines	8
3. Les théories de la contingence structurelle.	9
4. La théorie des systèmes.	10
5. Les théories économiques de l'organisation.	12
6. Les tentatives de synthèse.	12
7. Les approches théoriques nouvelles de l'organisation.	13
I.2. L'APPROCHE DE HENRY MINTZBERG	22
1. Présentation des « acteurs »	23
2. Processus de coordination	26
3. Répartition du pouvoir	27
4. Configurations organisationnelles	28
I.3. LA PRESENTATION DE MARY JO HATCH	36
1. Le paradigme classique	39
2. Le modernisme	44
3. L'interprétativisme symbolique	48
4. Le post-modernisme	52
I.4. LA PRESENTATION DE GARETH MORGAN.	54
1. L'organisation vue comme une machine	55
2. L'organisation vue comme un organisme (vivant)	57
3. L'organisation vue comme un cerveau	59
4. L'organisation vue comme une culture	62
5. L'organisation vue comme un système politique	64
6. L'organisation vue comme une prison du psychisme	67
7. L'organisation vue comme flux et transformation	70
8. L'organisation vue comme instrument de domination	72

II. THEORIE DES ORGANISATIONS : L'APPROCHE ECONOMIQUE	77
LECTURES REQUISES & MOTS CLES:	77
II.0. INTRODUCTION	77
II.1. APPROCHES CONTRACTUELLES	79
1. Introduction	79
2. La théorie des coûts de transaction	81
3. La théorie de l'agence	89
4. La théorie des droits de propriété	94
II.2 APPROCHES COMPLEMENTAIRES	99
1. Introduction	99
2. La théorie des conventions	99
3. L'approche de la firme par « les compétences »	104
III. CONCLUSION GENERALE	108
REFERENCES	109

0. INTRODUCTION

Contrairement à ce qu'on pourrait penser à première vue, l'expression « Théorie des organisations », de plus en plus utilisée, ne représente pas un corps unique cohérent du point de vue théorique de ce que sont les organisations. En fait, il existe de nombreuses théories de ce que sont les organisations et aucune n'est suffisamment complète à elle seule pour revendiquer le statut de « théorie des organisations ».

C'est pourquoi l'objectif de ce cours est d'essayer de favoriser une réflexion sur ce que sont les organisations et sur les manières de les analyser. Comme nous le verrons, il y a de nombreux angles d'attaque possibles. Notons toutefois dès à présent, qu'un élément essentiel est le clivage qui oppose d'une part ceux qui pensent que l'organisation est un système de coopération, harmonieux et en équilibre autour de buts communs et ceux qui à l'inverse pensent que l'organisation est un lieu de conflits et d'affrontements entre des intérêts divergents [DESREUMAUX, 1998, 13].

Les angles d'attaque permettant d'étudier les organisations étant nombreux, le cours de « Théorie des organisations » ne constitue en fait qu'une manière de relier diverses approches abordées dans d'autres disciplines.

Ceci permet de comprendre pourquoi les questions et les approches dont nous allons discuter en « Théorie des organisations » vont s'articuler autour d'autres enseignements. L'objectif est donc bien de développer l'esprit critique. L'idée n'est pas de dire : voici une manière d'analyser les organisations mais plutôt de dire, il y a plusieurs manières d'analyser les organisations, aucune n'a l'exclusivité du bon sens et toutes ont leurs présupposés (théoriques, idéologiques, etc.). Dès lors, quand vous analysez une organisation, soyez conscient des points forts et des points faibles des différentes approches et relativisez les conclusions auxquelles vous parvenez.

I. DIVERSITE DES APPROCHES EN THEORIE DES ORGANISATIONS

LECTURES CONSEILLEES :

HATCH, M.J., CUNLIFFE, A.L. (2009) « Théorie des organisations – De l'intérêt de perspectives multiples, 2^{ème} édition », De Boeck Université, Bruxelles, 437 pages. **[Lire pages 11 – 89]**.

MORGAN, G., (1999). « Images de l'organisation », De Boeck Université, Bruxelles, 498 pages. **[Lire pages 11 – 335]¹**.

PLANE, J.M., (2013). « Théorie des organisations – 4^{ème} édition », Dunod, 126 pages. **[Lire pages 9-62 (uniquement pour les étudiants n'ayant pas eu le cours de Management I) et 81-117 (pour tous)]²**.

ROJOT, J., (1997). « Théorie des organisations », dans SIMON & JOFFRE, « Encyclopédie de Gestion », 2^{ème} édition, 3 volumes, Economica, Paris, 3337-3370. **[Lire l'article 177]**.

MOTS CLES :

Analyse systémique ; Approche métaphorique ; Contingence ; Contrôle externe ; Individualisme méthodologique et analyse stratégique ; Interprétativisme symbolique ; Processus de régulation sociale ; Rationalité limitée.

¹ Une version plus récente existe en anglais : MORGAN, G., (2006), « Images of Organizations - Updated edition of the International Bestseller », Sage Publication, Thousand Oakes, 520 pages.

² Pour les étudiants souhaitant compléter leurs connaissances en management au travers d'un ouvrage accessible et synthétique, il est conseillé de lire ROBERT, J., (2004). « The Modern Firm – organizational design for performance and growth », Oxford University Press, 318 pages.

NOTES SYNTHETIQUES :

I.0. INTRODUCTION

La plupart des ouvrages en théorie des organisations tendent à faire une distinction entre des approches variées influencées par les analyses de type sociologique, historique, managériale et un autre ensemble d'approches inspirées, quant à elles, des travaux de la Nouvelle Economie Institutionnelle et qui débouchent sur ce qu'on regroupe aujourd'hui parfois sous le terme d'approche économique des organisations. Même si cette distinction peut être contestée, nous l'adopterons néanmoins car elle a l'avantage de permettre une présentation claire des différents points à aborder. Dans cette partie, nous envisagerons donc les diverses théories à l'exclusion des théories dites « économiques » qui feront l'objet de la partie suivante. Pour ce faire nous aurons recours à quatre présentations distinctes, celle de Jacques ROJOT, celle de Henry MINTZBERG, celle de Marie-Jo HATCH et celle de Gareth MORGAN.

I.1. LA PRESENTATION DE ROJOT

Rojot a établi une présentation qui, si elle est parfois un peu simplificatrice, a en tout cas le mérite de la clarté. Introduisant sa classification, Rojot écrit : « *Les théories que nous allons évoquer présentent toutes un intérêt, même pour les plus anciennes, car leur apport est encore d'une actualité, souvent frappante. Par ailleurs, elles ne sont pas opposées, contrairement aux apparences parfois, mais complémentaires. Les contradictions qui peuvent apparaître superficiellement s'effacent si on admet que, se penchant sur un seul aspect du problème, leurs auteurs ont souvent cru arriver à l'explication totale du phénomène de l'organisation* » [ROJOT, 1997, 3338].

Il propose ainsi de répartir l'ensemble des théories des organisations en sept grandes familles (avec des sous-divisions) :

1. Les théories traditionnelles de l'organisation

Elles couvrent des auteurs comme Taylor, Weber et Fayol et ne seront pas détaillées ici dans la mesure où l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor, le modèle « bureaucratique » de Weber et l'analyse des fonctions du dirigeant telles que vues par Fayol ont été étudiées dans le cours de management I.³

De manière très synthétique, on rappellera ici uniquement deux caractéristiques communes de ces travaux. Premièrement, leur volonté de penser que l'organisation a un objectif unique : être aussi efficace et cohérente que possible. Deuxièmement, la croyance qu'un aspect est prioritaire pour atteindre cet objectif (l'organisation scientifique du travail chez Taylor, la fonction du dirigeant chez Fayol, la systématisation des procédures chez Weber).

2. La théorie des relations humaines

Ici aussi le parallélisme avec ce qui a été vu en Management I est évident. Pour rappel, les travaux fondateurs de cette école sont ceux de Mayo menés à l'usine Hawthorne de la Western Electric en 1924. Par la suite des auteurs comme Lewin ou Likert peuvent aussi être rangés dans cette catégorie⁴.

L'apport principal de cette école a été de rappeler que les entreprises sont d'abord et avant tout des groupes d'hommes et de femmes et que les relations que ceux-ci exercent entre eux influent énormément sur l'efficacité ou la non-efficacité de l'organisation. Le sociologue d'entreprises Bernoux parle de l'entreprise en tant que « construit social » pour évoquer cet aspect des choses.

Un auteur que Rojot associe à ce courant (quoiqu'il admette qu'il s'en différencie cependant assez bien) est Barnard. Rojot écrit ainsi : « *Dans son ouvrage majeur, *The Functions of the Executive* (1938) », il propose une conception remettant en cause tout ce qui était implicitement admis dans la théorie classique sans pour autant se fonder dans le cadre des relations humaines. Pour lui, l'organisation est par essence faite de coopération des membres qui décident de l'accorder en fonction d'un calcul prenant en compte les avantages et*

³ Pour un rappel sur ces approches, voir [PLANE, 2013]

⁴ Pour un rappel sur ces approches, voir [PLANE, 2013]

les inconvénients reliés à leurs actions, en fonction de leurs désirs, de leurs objectifs ou de leurs instincts. L'organisation est constituée de l'ensemble des actions qui résultent de ces décisions » [ROJOT, 1997, 3344]. Si on y regarde de plus près, plusieurs points méritent d'être soulignés :

- L'organisation est « coopération » (l'idée de mise en commun) ;
- fonction d'un calcul (et donc d'intérêts potentiellement divergents et d'un arbitrage coûts/bénéfices – qu'on retrouvera plus tard dans l'analyse économique des organisations) ;
- fonction des désirs, objectifs et instincts (place pour la psychologie et la sociologie dans l'analyse) ;
- l'organisation résulte de l'ensemble de ces actions (l'organisation est donc la résultante d'un compromis entre des individus !).

3. Les théories de la contingence structurelle.

Ici aussi, on pourra se référer à ce qui a été vu en management I, avec des auteurs comme Woodward ou Burns et Stalker⁵.

L'apport essentiel de cette école est de prendre ses distances avec un et un seul modèle qui serait le meilleur. Ce faisant, ces théories ont introduit et souligné l'importance de « l'environnement » comme facteur conditionnant ce qu'est l'organisation la plus efficace. De nombreux travaux ont ainsi essayé de montrer quels éléments d'environnement (taille, âge, stratégie, secteur d'activités, etc.) déterminaient le type de structure d'organisation à privilégier.

Les auteurs les plus caractéristiques de cette école sont Lawrence et Lorsch. Ils affirment « *qu'il n'y a pas une bonne structure d'organisation supérieure à toutes les autres mais que certaines sont plus ou moins adaptées à certains environnements* » [ROJOT, 1997, 3346].

⁵ Pour un rappel sur ces approches, voir [PLANE, 2013].

Notons toutefois que même si on admet le côté non universel (plus « une structure ou une organisation » qui soit systématiquement meilleure), on reste cependant dans une logique déterministe (l'environnement conditionne et détermine ce qui est – dans tel ou tel cas – la structure adéquate).

4. La théorie des systèmes.

La théorie générale des systèmes a été introduite en 1968 par le biologiste von Bertalanffy. ROJOT résume ainsi ce qu'est un système : « *Un système se définit très simplement comme « un complexe d'éléments en interaction (non aléatoire). Mais il introduit les idées importantes selon lesquelles le tout ne se réduit pas à la somme des composantes et possède des propriétés propres irréductibles à celles des éléments qui le composent et que les interactions de ces derniers sont l'essentiel* » [ROJOT, 1997, 3347]. Un système représente donc plus que la somme de ses éléments, et ce en raison des liaisons qui unissent justement ces éléments. L'analyse systémique peut alors être définie comme « *une démarche globale qui s'attache davantage aux relations entre les éléments constitutifs d'une entité qu'aux caractéristiques propres à chaque élément* » [PLANE, 2012, 105].

Au départ, l'idée était de dégager des règles propres aux systèmes qu'on pourrait appliquer à tous les systèmes (dans quelque domaine que ce soit).

Dans le domaine qui nous intéresse, l'approche systémique permet de visualiser l'organisation en tant que système. Cette approche a surtout permis d'identifier deux éléments importants pour l'analyse des organisations : l'existence de sous-systèmes et l'existence de phénomènes de rétroaction (feed-back). L'analyse systémique des organisations nous permet également de comprendre « *qu'il est inutile de vouloir corriger un élément indésirable sans travailler en même temps sur les éléments auxquels il est relié* » [ROJOT, 2005, 44].

Deux grands courants de l'analyse systémique se sont développés : celui qui perçoit l'organisation comme « un système ouvert » et celui qui perçoit l'organisation comme « exigeant une analyse sociotechnique ».

- En ce qui concerne le premier courant (système ouvert), les auteurs les plus représentatifs sont Katz et Kahn. On parle de système ouvert parce qu'on visualise l'organisation comme un système d'individus interdépendants (chacun remplit un rôle et ne peut remplir celui-ci que si les autres font de même) qui n'existe qu'au travers des relations entre le système et l'environnement externe (on se procure des éléments tels que matières premières, informations,... à l'extérieur puis on les transforme et on les réexporte vers l'extérieur). Les organisations sont donc bel et bien des systèmes ouverts car elles ne pourraient pas survivre en fonctionnant en « circuit fermé ».
- En ce qui concerne l'analyse sociotechnique (le deuxième courant), dont l'auteur le plus mentionné est Trist, l'idée est plus simple : « l'organisation *ne dépend donc ni de la technologie seule, comme l'ont soutenu certains théoriciens de la contingence, ni de la situation psychologique et sociale seule des hommes au travail, comme l'ont soutenu certains théoriciens des relations humaines. Elle dépend des deux* » [ROJOT, 2005, 128]. En effet, selon le Tavistock Institute of Human Relations, « *le comportement et la technologie sont inter-reliés, et [...] tout changement dans la technologie affectera les relations sociales, les attitudes et les sentiments à l'égard du travail, qui en retour affecteront les apports de la technologie* » [HATCH & CUNLIFFE, 2009, 67].

Partant de là, l'analyse sociotechnique « *affirme la capacité autonome des salariés à s'organiser en groupes auto-régulés, qui tiennent compte à la fois des besoins des individus et de ceux de la production* » [ROJOT, 1997, 3348]. Par ailleurs, il faut souligner que l'analyse sociotechnique a très souvent été associée à une méthodologie qu'on appelle de « recherche action » où les chercheurs, au lieu d'analyser de l'extérieur, se mélangent avec toutes les catégories de personnel afin de faire tous ensemble l'analyse qui colle le mieux à la réalité (ce qui tend à signifier qu'il n'y aurait pas de règles générales, chaque cas étant différent).

La logique qui consiste à regarder les systèmes comme étant « sociotechniques » a par ailleurs été à la base de l'approche socioéconomique développée bien plus tard par Henri Savall (à l'époque à l'Université de Lyon 2). Cette approche associe étroitement la performance économique à la dimension sociale de l'entreprise, en considérant que le développement du potentiel humain est le facteur principal d'efficacité à court et long termes (SAVALL et ZARDET, 2007). Selon Savall et son équipe, une amélioration des performances

de l'entreprise peut être atteinte via l'identification des dysfonctionnements (vus comme les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs) provoqués par les interactions multiples entre structures et comportements, et qui ne peuvent pas être détectés par les systèmes d'informations classiques des entreprises (comptabilité, documents de gestion, etc.). Savall montre que ces dysfonctionnements, qu'il appelle des « coûts-performance cachés », peuvent être résolus au travers d'actions de management « socio-économique », portant simultanément sur les structures et sur les comportements. L'évaluation des coûts-performance cachés peut être faite au travers de cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la qualité des produits et les écarts de productivité directe.

5. Les théories économiques de l'organisation.

Comme beaucoup d'autres auteurs, Rojot souligne que « *la théorie économique classique et néo-classique ignore l'organisation. L'entreprise est uniquement une unité technique définie par une fonction de production qui harmonise les facteurs de production et combine facteurs et produits pour atteindre un profit maximum* » [ROJOT, 1997, 3348]. Toutefois, à côté de cette vision classique, des chercheurs en économie ont développé un ensemble de concepts qui tentent de fournir un cadre d'analyse de la raison d'être et des modes de fonctionnement des entreprises. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, la partie suivante du cours sera consacrée à ces approches. Nous n'en dirons donc pas plus pour l'instant.

6. Les tentatives de synthèse.

Rojot regroupe ici des synthèses effectuées par Thompson (en soulignant des éléments comme « *les divers modes de rationalité (...), l'isolation de leur noyau technologique (de nature différente), le découpage d'un domaine dans l'environnement, les modes d'interdépendances et de coordination des composants, etc.* » [ROJOT, 1997, 3349] et par Mintzberg.

S'il s'agit de travaux fort intéressants, on peut s'interroger quant à l'appellation « tentatives de synthèse » proposées par ROJOT. Plus

modestement, ces travaux ont en tout cas le mérite d'avoir souligné le fait que l'entreprise n'est pas un bloc unique et monolithique à rationalité unique mais un regroupement de différentes composantes ayant différents types de logique et pouvant subir divers types d'influence. Pour notre part, nous présenterons les travaux de Mintzberg dans une section spécifique reprise au terme de la présentation de Rojot.

7. Les approches théoriques nouvelles de l'organisation.

Sous cette dénomination, Rojot regroupe six courants :

a) La théorie de la décision

La théorie de la décision a été développée dans le but de réconcilier les visions de l'école classique qui met en avant la rationalité managériale et celles de l'école des relations humaines qui privilégie la dimension irrationnelle du comportement humain (ROULEAU, 2007).

Un premier apport fondamental en cette matière est le concept de rationalité limitée que l'on doit à H. Simon.

Rojot résume l'apport de Simon de la manière suivante : « *Le modèle traditionnel de l'homo-economicus parfaitement et objectivement rationnel suppose remplies un certain nombre de conditions : une connaissance exhaustive de toutes les actions possibles, de tous leurs effets et de toutes leurs conséquences futures possibles ; un système de préférences ordonné qui, à partir de buts définis et précis, stables, mutuellement exclusifs, extérieurs à la situation de choix, applique un critère objectif à toutes les actions et leurs conséquences et sélectionne celle qui lui apportera le maximum de satisfaction avec le minimum de risques. Or, dit H. Simon, cela est impossible. La rationalité ne peut être parfaite. La connaissance des actions possibles est en effet limitée par les capacités et les motivations de chacun et par ses connaissances et son information sur une situation donnée. De plus, il est impossible de prévoir toute la chaîne de conséquences pour chaque action qui s'ouvre. En outre, les valeurs attachées à chaque option évoquée sont imaginées faute d'informations complètes. Par ailleurs, l'optimisation est trop complexe. Celui qui est en face d'une décision se borne à s'arrêter au*

(premier) choix qui satisfait à un certain nombre de critères qu'il aura d'abord posés plus ou moins arbitrairement a priori. Il n'examine l'un après l'autre qu'un nombre restreint de choix possibles » [ROJOT, 1997, 3350].

On voit donc la limite : l'homme est rationnel, oui mais sur base d'informations volontairement et involontairement limitées. De plus, ses préférences sont révisables. S'il ne trouve aucune solution à un problème tel qu'il l'a posé, il y a fort à parier qu'il modifiera simplement les critères qu'il se donne pour choisir. Il n'est donc pas étonnant que « *le système de préférences n'est ni ordonné ni stable (puisque) les préférences elles-mêmes changent et ne sont ni stables ni transitives* » [ROJOT, 1997, 3350].

Par ailleurs, H. Simon a également démontré que les limites de la rationalité de l'individu sont également - ce que Simon appelle - « *procédures* », c'est-à-dire que l'individu est influencé par la situation dans laquelle il doit faire un choix. Du coup, on peut dire que les « *préférences ne sont pas fixées ex ante* » et que la procédure (et les circonstances) par laquelle on choisit peut avoir autant d'importance que les préférences qu'on croit avoir.

Par la suite, Simon va également publier des travaux avec March [MARCH & SIMON, 1957] où ils montrent – entre autres – que « *la gestion participative est tout autant et sinon plus un moyen pour la direction de contrôler la prise de décisions aux échelons subalternes qu'une façon d'étendre l'influence réelle des exécutants. Par ailleurs, l'organisation (c'est-à-dire ici ceux qui la dirigent) n'est pas dépourvue de moyens pour influencer les motivations à rester ou produire de ceux qui y participent* » [ROJOT, 1997, 3351]. Ceci se retrouve à la fois dans la politique de recrutement mais aussi dans la politique de formation des entreprises, lesquelles parviennent ainsi à développer chez les individus des attitudes qui les amènent à s'auto-censurer afin d'agir dans un sens considéré comme « souhaitable » par les dirigeants.

Ces travaux sont ensuite poursuivis par Cyert et March (1963). Ils avancent ainsi que : « *1) Une organisation est un système de comportements sociaux interreliés d'un certain nombre d'individus qui y participent (au sens large, par exemple clients et/ou fournisseurs participent quoiqu'à un titre différent des salariés) ; 2) chaque participant (ou groupe) reçoit des incitations, apporte des*

contributions et 3) continue à participer tant que, et seulement tant que, en termes de ses propres valeurs et des différents choix externes qui lui sont ouverts, les incitations dépassent ou atteignent le niveau des contributions et restent plus attractives que des opportunités extérieures. 4) Les contributions des participants sont la source à partir de laquelle sont produites les incitations. 5) Une organisation est donc solvable et continuera à exister tant que les contributions seront suffisantes pour offrir les incitations susceptibles d'attirer et de conserver ces mêmes contributions » [ROJOT, 1997, 3352].

Quoique vieille de plus cinquante ans, cette définition fait preuve d'une belle modernité (et à ce titre justifie sa place dans ce que Rojot appelle les théories « nouvelles ») et à plus d'un titre. Ainsi, à y bien regarder, on remarquera que

- La première condition souligne non seulement le côté « construit social » de l'entreprise mais aussi la difficulté d'en déterminer les frontières (cfr l'inclusion des clients/fournisseurs).
- Les conditions deux et trois suggèrent que les individus font un arbitrage entre ce qu'ils apportent et ce qu'ils obtiennent de l'organisation, or l'économie des organisations accorde une place importante à cette notion d'arbitrage.
- Les conditions quatre et cinq suggèrent que comme « organisation », la viabilité est dépendante des conditions de ces arbitrages.

Toujours dans les théories de décision, Charles Lindblom (1959) expose le modèle politique de la décision qui prend en compte les relations de pouvoir. Celui-ci est basé sur l'idée que « *les acteurs négocient (...) entre eux des solutions pour lesquelles ils analysent les avantages et les inconvénients. Cela revient à dire qu'ils se mettent d'accord sur des petites décisions négociées sans nécessairement être en phase sur de grands objectifs* » [PLANE, 2012, 149].

Une autre approche que Rojot reprend également dans cette sous-catégorie est « l'organisation perçue comme une poubelle ». En effet, « *de même que la composition de la poubelle dépend de l'aléa des dépôts de débris, de la vitesse de ramassage des ordures, les décisions sont le produit de rencontres, tout aussi fortuites de problèmes, de modes de résolutions, de solutions et de décideurs* »

[PLANE, 2012, 150]. En fait, ce que fait cette perception des choses, c'est suggérer une des raisons pour lesquelles dans la réalité les prises de décisions ne sont pas effectuées en adéquation avec la conception théorique pourtant avancée.

Deux raisons sont avancées :

1. parce qu'il y a confusion entre la décision (résultat) et le processus de décision – les deux étant présumés concordant. Parfois, il en est ainsi mais dans d'autres cas, d'autres éléments influencent lourdement la décision. Parmi les plus courants, on retiendra :

- Le poids des habitudes (on décide pour faire comme on a toujours fait)
- L'usage de la décision pour récompenser ou sanctionner
- La volonté de se positionner (pour ou contre quelqu'un ou quelque chose)

2. parce que « *les objectifs des organisations ne sont ni clairs et cohérents ni ordonnables sur une fonction de préférence* » [ROJOT, 1997, 3353].

Une vision encore plus radicale de cette même approche consiste à voir l'organisation comme une « anarchie organisée » où les décisions sont prises non pas en fonction d'un processus rationnel planifié mais quand l'occasion se présente. L'organisation est alors perçue comme une série de choix qui doivent potentiellement être tranchés et qui le sont en quelque sorte au hasard quand une occasion se concrétise de faire se rencontrer ces opportunités de choix et une prise de décision.

b) L'individualisme méthodologique et l'analyse stratégique

Rojot résume très précisément ce qu'est l'idée de l'individualisme méthodologique. Selon cette théorie, « *les phénomènes organisationnels sont le produit d'actions, de croyances ou de comportements individuels, même si, dans un certain nombre de cas, en raison de leur complexité et des effets de système, il n'est pas toujours facile ni parfois possible d'établir le lien précis entre actions individuelles et résultats concrets et globaux d'une activité organisationnelle. Ce principe n'exclut pas l'existence d'acteurs collectifs, munis de systèmes de décision collectifs formels et*

structurés, ou informels et temporaires. Il vise à remplacer les explications du comportement données par des causes extérieures par celles données par les raisons (correctes ou erronées, mais qu'ils croyaient bonnes, car leur rationalité est limitée) qu'avaient les acteurs de faire ce qu'ils ont fait » [ROJOT, 1997, 3354].

Quant à l'analyse stratégique, elle a principalement été développée par Crozier dans des travaux considérés comme fondamentaux en sociologie de l'entreprise. Cette théorie se focalise sur l'acteur, lequel est un individu (ou parfois groupe d'individus) qui est considéré comme libre (c'est-à-dire « non prédéterminé ») et qui fait des choix entre plusieurs options possibles tenant compte des contraintes imposées par l'organisation.

Pour les défenseurs de l'analyse stratégique, les objectifs des individus ne sont pas toujours faciles à identifier mais ils sont concrets et à court terme. De plus, la rationalité est limitée (au sens de Simon). Ainsi donc, Crozier parle d'analyse stratégique dans la mesure où « chaque acteur est soumis à des contraintes, qui limitent ses degrés de liberté et ses possibilités d'action. Le comportement des acteurs est donc stratégique en fonction de leurs objectifs et des enjeux qu'ils placent dans chaque relation. (...) En d'autres termes, dans l'organisation, chacun s'engage dans de multiples jeux en fonction des ressources qu'il peut mobiliser et des contraintes qui pèsent sur son action. L'organisation est constituée par l'ensemble de ces stratégies » [ROJOT, 1997, 3355].

Avec ces théories (et en particulier avec l'analyse stratégique), on voit ainsi apparaître l'importance de la question du « pouvoir », lequel est conditionné par les marges de manœuvre dont disposent les individus dans les organisations auxquelles ils appartiennent.

c) Le constructivisme

D'une manière très générale, le constructivisme est un courant de pensée qui repose sur l'idée que nos représentations de la réalité et nos connaissances sont avant tout, et essentiellement, le produit de l'entendement humain et donc ne sont pas le reflet exact de la réalité. Kant, pionnier de ce courant de pensée, disait que la connaissance des phénomènes résulte d'une construction effectuée par le sujet (BESNIER, 2005).

Il existe des courants constructivistes dans toutes les disciplines scientifiques. Le constructivisme sociologique par exemple défend l'idée d'une construction sociale de la réalité (ce qui sera développé par la suite, dans l'approche de Mary-Jo Hatch). L'idée centrale du constructivisme appliqué à la théorie des organisations est que ce qui compte, ce sont les actes posés dans et par l'organisation (une université remet des diplômes, un hôpital soigne, ...). Ce ne sont plus les variables qui composent l'organisation qui comptent mais les relations qui existent entre ces variables. L'idée ici importante est de se dire que quand des variables sont interdépendantes, cela n'a plus beaucoup d'intérêt de chercher laquelle est la cause et laquelle est l'effet. Appliquée aux individus, cette vision des choses « *implique que le comportement d'un individu est contingent au comportement d'un ou de plusieurs autres individus* » [ROJOT, 1997, 3357]. Les gens – en situation – comprennent cette situation d'une manière et adoptent un comportement qu'ils jugent adéquat. L'accent est donc mis sur les comportements plus que sur les personnes ou les structures.

Par ailleurs, les individus aimant avoir une vision claire du monde, les individus tendent à rationaliser des événements en fait dus au hasard.

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

Ces théories ont en commun la conviction que l'organisation est avant tout le fruit des contraintes extérieures qui pèsent sur elle (à cause de « groupes d'intérêts pertinents dans l'environnement de l'organisation »)

Deux écoles sont regroupées dans ce courant : celle de « la dépendance sur les ressources » et celle de « l'écologie des populations d'organisations ». La grande différence entre ces deux approches est que la première laisse encore une place importante à l'idée que l'organisation essaie de s'adapter à son environnement, notamment en cherchant à modifier cet environnement et en cherchant à adapter sa structure interne alors que la seconde visualise l'organisation comme une boîte noire (qu'il n'est pas nécessaire d'analyser). L'écologie des populations d'organisations ne s'intéresse donc pas aux organisations prises une à une mais aux populations ;

une population d'organisations étant définie comme un « *ensemble d'organisations engagées dans des activités semblables et qui utilisent leurs ressources de manière similaire* » [ROULEAU, 2007, 90].

L'idée en est que les changements de structures sont lents alors que l'environnement change lui rapidement et que dès lors, une adéquation voulue entre les deux est illusoire. Pour les défenseurs de cette approche, les organisations ne peuvent s'adapter à leur environnement de leur propre volonté. En fait, ce qui se passe, c'est que « *l'environnement change de façon imprévisible et aléatoire, sélectionne les entreprises qui s'y trouvent alors les mieux adaptées, par le hasard du fait de leurs variations propres. Il y a concurrence entre les organisations pour les ressources limitées de l'environnement. La sélection naturelle élimine les moins adaptées et donc les moins performantes qui, soit disparaissent, soit se différencient vers d'autres environnements* » [ROJOT, 1997, 3360]. En conclusion, comme le dit Rouleau, « *alors que les travaux en gestion attribuent habituellement le succès ou l'échec des organisations aux qualités ou à l'incompétence des équipes de gestion, [les travaux en écologie des populations] les expliquent par des facteurs extérieurs à l'organisation, par des causes environnementales de nature démographique, écologique ou contextuelle* » [ROULEAU, 2007, 91].

e) Le néo-institutionnalisme

Cette théorie est le renouvellement de la théorie institutionnelle dont l'auteur le plus connu est P. Selznick et qui remonte aux travaux de J.R. Commons sur ce qu'on appelle « Institutional Economics » et aux travaux d'Hauriou sur la « théorie de l'entreprise institution ». En substance, Selznick pense qu'il faut faire la distinction entre les organisations et les institutions. Pour lui, les organisations ne sont que « *des moyens pour atteindre par l'action collective des buts hors de la portée d'un individu isolé* » [ROJOT, 1997, 3361]. Les institutions par contre sont plus que cela : ce sont des organisations qui « *vont acquérir une valeur propre en et par elles-mêmes, indépendamment des buts qu'elles servent et de leur apport, quel qu'il soit en termes de biens, de services ou de symboles* » [ROJOT, 1997, 3361].

A ce propos, Rojot écrit : « *Les organisations sont simplement gérées, le plus souvent, mais celles qui s'institutionnalisent se chargent en*

valeurs, s'adaptent aux attentes profondes de groupes, en son sein et hors son sein et aux valeurs portées par la société. Elles sont ainsi considérées comme estimables par elles-mêmes, répondant aux attentes et aux valeurs de la communauté où elles sont implantées. Leur existence est considérée comme devant être maintenue par principe, indépendamment de leur produit, et leur disparition signifierait beaucoup plus que la perte d'emplois ou d'un bien ou service » [ROJOT, 1997, 3362].

Il est intéressant de noter que « l'évidence » de l'existence des institutions fait qu'elles sont souvent maintenues indépendamment de leur capacité à atteindre les buts qu'elles se sont fixés. L'évolution du secteur aérien et l'évolution des banques centrales en Europe depuis la création de la BCE offre à cet égard des exemples particulièrement éclairants.

De manière quelque peu provocatrice, Rojot écrit ainsi « *Le soutien est totalement détaché de la performance : hôpitaux, écoles et universités sont financés année après année sans que la question de savoir s'ils guérissent les malades ou éduquent les enfants soit jamais posée* » [ROJOT, 1997, 3364].

L'institutionnalisation est un processus qui touche également les organisations dans leurs pratiques internes. Ainsi l'adoption de pratiques « dominantes » de gestion (ex : technique de gestion de stocks, comptabilité ABC, just-in-time, normes ISO, ...) peut souvent être analysé sous un angle « institutionnel », l'adoption de ces techniques étant un facteur de crédibilité et donc de pérennité pour l'organisation. Rojot écrit à ce propos : « *Peut-on imaginer une université sans deuxième cycle, une grande entreprise qui avoue sélectionner au hasard,...* » [ROJOT, 1997, 3362].

Notons, comme le souligne, Rojot, que « *Les produits, les services, les techniques et les politiques qui ont été institutionnalisées fonctionnent comme des mythes puissants et omniprésents dans l'environnement* » [ROJOT, 1997, 3363]. Par ailleurs, ce qui est institutionnalisé a tendance à apparaître comme une règle qu'il est impossible (ou au moins inenvisageable) de remettre en cause.

La théorie institutionnelle a fait peau neuve dans les années 1970 et au début des années 1980 pour apparaître sous le nom de « néo-institutionnalisme ». Rouleau écrit à ce sujet : « *contrairement au vieil institutionnalisme qui met l'accent sur le caractère institutionnel de*

l'organisation, les néo-institutionnalistes s'intéressent plutôt au caractère répétitif de l'action dans les organisations. Pour eux c'est moins l'organisation comme institution que l'institutionnalisation des structures et des pratiques de gestion organisationnelle qu'il importe d'étudier. L'institutionnalisation est alors définie comme le résultat par lesquels les actions sont constamment répétées dans les organisations » [ROULEAU, 2007, 83].

f) Les théories post-modernes de l'organisation

S'inspirant de concepts philosophiques, sociologiques et linguistiques (voire même psychanalytiques), ces théories s'intéressent tout particulièrement au décodage des pratiques culturelles, symboles, systèmes de croyance et discours par rapport aux structures des organisations.

Ces théories sont difficiles à classer et elles ne constituent pas un tout harmonieux ; elles permettent néanmoins d'apporter quelque chose de plus à la compréhension (notamment au travers de l'analyse du langage). Un courant en plein développement dans cette tendance est l'étude du « storytelling », l'art de raconter des histoires.

Le storytelling est un phénomène maintenant très répandu dans le monde des entreprises, cet « outil » permettant de mieux faire passer certaines idées aux salariés : *« il est devenu une véritable technique de management, un moyen de motiver les salariés, de renouveler la culture ou les valeurs d'une entreprise, d'assurer son leadership ou bien encore d'accroître le pouvoir fédérateur d'une marque ; (...) les récits ou les histoires possèdent une formidable puissance fédératrice. Ceux qui circulent à l'intérieur d'une entreprise, d'une organisation sont de natures variées mais ensemble ils forment une polyphonie qui reflète les valeurs du groupe, le moral des salariés, les performances économiques... C'est une image de l'entreprise qui se dessine à travers eux » [LORIOZ, 2008, 3-4].*

Ainsi, en analysant les discours véhiculés au sein des entreprises, on peut faire ressortir les caractéristiques profondes de ces organisations.

Il convient cependant d'adopter une vision critique de ce phénomène, qui peut être vu comme un moyen « détourné » de renforcer le pouvoir que l'entreprise exerce sur les salariés. En effet, *« le propre*

des récits est de suspendre pour une durée déterminée la rationalité du lecteur, qui s'identifie aux personnages de l'histoire, l'entraînant alors plus loin dans la direction recherchée à l'aide de la dimension émotionnelle » [LORIOZ, 2008, 5]. L'usage de récits comme outils de management peut alors, à l'extrême, mener à une réduction du libre arbitre des salariés, car le récit leur dicte la conclusion à tirer de l'histoire, et donc la manière de penser qui en résulte. Comme le souligne Jean-Maurice Rosier, « *La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits se présente sous le nom anodin de « storytelling », son essor désigne le nouveau terrain de lutte : celui de la domination et de la violence symbolique* » [ROSIER, 2010, 36].

En définitive, le storytelling repose sur la manière de construire le récit et surtout sur le respect de l'entreprise envers ses salariés : « *Si la construction du récit fédérateur est faite par tous les acteurs de l'entreprise, le storytelling respecte ce principe de loyauté ; il est alors susceptible de créer un climat sain, chaleureux et convivial entre les acteurs. Si, au contraire, la construction du récit est imposée, orientée, tendancieuse, alors le pilotage qui en est fait est déloyal car il se déroule à l'insu des sujets « pilotés »* » [LORIOZ, 2008, 6].

I.2. L'APPROCHE DE HENRY MINTZBERG

Nous présentons ici les principaux concepts proposés par Mintzberg en matière de structures, lesquels sont issus des ouvrages suivants : "Structure et dynamique des organisations" (1982) ; « Le pouvoir dans les organisations » (1986), « Le Management, voyage au centre des organisations » (1990), et enfin « The Strategy Process » (en collaboration avec Quinn et Ghoshal en 1995 et plus récemment en 2013 pour la 5^{ème} édition⁶).

Résumer une pensée étalée sur une quinzaine années et ayant fait l'objet de plusieurs ouvrages spécifiques en quelques pages relève bien évidemment de la gageure ; nous ne chercherons donc pas l'exhaustivité mais tenterons plutôt de faire ressortir des théories de Mintzberg les éléments qui nous semblent particulièrement pertinents

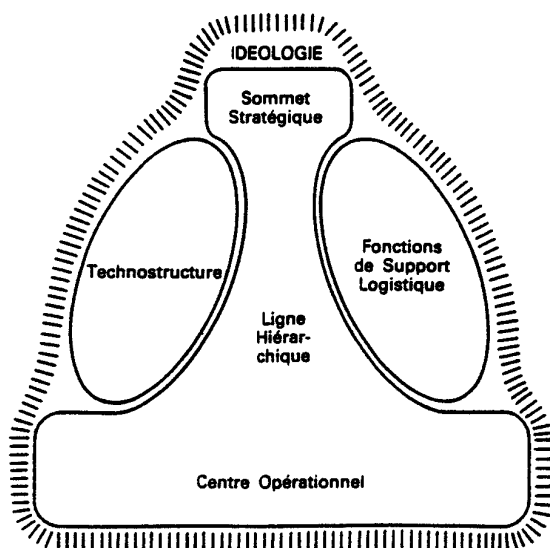
⁶ LAMPEL, J., MINTZBERG, H., QUINN, J. B., GHOSHAL, S. (2013), « The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases – 5th edition », Pearson, United Kingdom.

dans le cadre de l'analyse que nous souhaitons mener. Nous tenterons de regrouper les éléments auxquels nous nous intéresserons ici en quatre catégories : la présentation des acteurs, le processus de coordination, la répartition du pouvoir et les configurations organisationnelles. Nous identifierons ensuite les apports et les limites du cadre d'analyse proposé.

1. Présentation des « acteurs »

Pour Mintzberg, on doit commencer par considérer toute forme d'organisation à partir des divers « acteurs » qui la composent dans la mesure où la perception de l'organisation comme un acteur unique, un tout ne répondant qu'à une seule logique, est un mythe particulièrement tenace mais qui ne correspond pas à la réalité des choses. Il propose donc une typologie de six composantes qui se retrouvent au sein de toutes les organisations et ce même si leur importance relative varie fortement d'un cas à un autre. Ces six composantes sont : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure, les fonctions de support logistique et l'idéologie. On le voit immédiatement, le dernier élément est différent des autres dans la mesure où il ne peut être identifié à un groupe d'individus. C'est ce qui explique l'utilisation du terme « composantes » retenu d'ailleurs par d'autres auteurs pour leur présentation des théories de Mintzberg. Quoiqu'il en soit -et quel que soit le terme utilisé- Mintzberg propose donc une visualisation de l'organisation au travers de cinq groupes d'individus influencés par un sixième élément baptisé « idéologie ».

Un schéma présente ces différents « acteurs » :



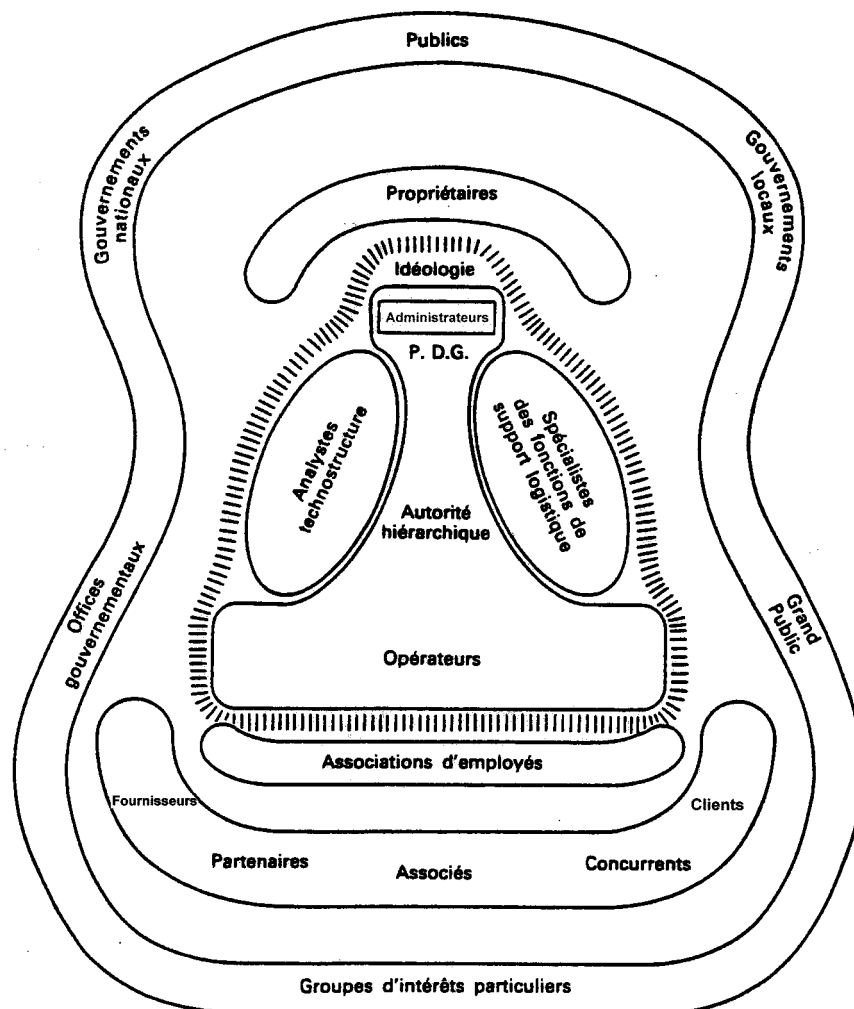
Le rôle de chacun peut être présenté de la manière suivante. Lors de la création d'une organisation, on n'a généralement que deux types d'acteurs : le personnel « de terrain » et la direction. Le personnel « de terrain » (centre opérationnel) assume la production d'un bien et/ou service et s'occupe de sa distribution tout en répondant à l'autorité d'une personne ou d'un groupe de personnes (sommet hiérarchique) qui a pour fonction de planifier et de contrôler l'ensemble des activités de l'organisation.

Lorsque l'organisation grandit, il devient cependant nécessaire d'inclure un niveau intermédiaire (la ligne hiérarchique) où des cadres permettent d'assurer la circulation des informations et consignes entre le sommet et la base. Parallèlement apparaissent généralement des services d'expertise (la technostructure) et des services d'appui (les fonctions de support logistique) qui viennent renforcer l'ensemble de la structure, laquelle est par ailleurs unie grâce à l'ensemble des traditions et croyances qui lui sont propres et qui la rendent différente d'une autre organisation (l'idéologie).

Pris globalement, ces divers groupes représentent les détenteurs d'influence internes à l'organisation. En étudiant quels sont ceux qui ont ou non du pouvoir (voir le point consacré par la suite à ce thème), il est possible d'identifier la nature de ce que Mintzberg appelle la coalition interne, c'est-à-dire la combinaison des détenteurs d'influence internes à l'organisation. Selon Mintzberg, il existe cinq types de coalition interne : personnalisée (autour du chef), bureaucratique (autour de la technostructure), idéologique, professionnelle (dans le cas d'un centre opérationnel occupé par des professionnels), politisée (dans le cas de rivalités entre les diverses composantes).

Il existe également des détenteurs d'influence externes susceptibles d'influencer les choix de l'organisation et qu'il est donc important de prendre en compte. Mintzberg les répartit en quatre catégories : les propriétaires de l'entreprise (souvent les actionnaires), les partenaires de l'organisation (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires commerciaux, ...), les regroupements de salariés (les syndicats professionnels) et les différents publics de l'organisation (le public, les groupes de pression, les autorités gouvernementales). A cela, il faut encore ajouter les « administrateurs » qu'il faut plutôt classer parmi les détenteurs d'influence externes ou les détenteurs d'influence internes en fonction du rôle qu'ils assument dans la réalité (dispositif

de contrôle, outil de représentation ou simple façade). Il est clair que selon les cas, l'importance des acteurs externes variera et que parmi ces derniers, certains sont plus proches de l'organisation que d'autres, comme le montre d'ailleurs le schéma suivant :



[source : MINTZBERG, 1986]

Tous les acteurs externes repris dans le schéma illustré ci-avant ne sont pas forcément actifs pour toutes les organisations. L'identification des catégories pertinentes et la compréhension de leur rôle est donc nécessaire pour établir la nature de ce que Mintzberg appelle la « coalition externe ». Il considère qu'il peut exister trois types de coalition externe : passive (les choix de l'organisation sont laissés à l'arbitrage de la coalition interne), dominée (les acteurs extérieurs sont dominés par l'un d'entre eux qui tente d'influencer les choix de l'organisation), divisée (plusieurs acteurs cherchent à influencer les choix de l'organisation dans des directions différentes).

Notons que, comme le mentionne Mintzberg lui-même, ces catégories correspondent plus à un « continuum » qu'à une segmentation rigide.

2. Processus de coordination

A partir de l'histoire d'un potier (image reprise dans plusieurs ouvrages et articles) qui ayant commencé à travailler seul se voit contraint de se transformer en organisation en raison d'un afflux de travail, Mintzberg montre que pour lui toute activité humaine impliquant plus d'un individu engendre un dilemme : il faut à la fois assurer une répartition des tâches tout en assurant une coordination de l'ensemble du travail à fournir. Partant de ce constat, il souligne l'importance qu'il faut attacher aux mécanismes mis en place pour assurer la coordination entre les divers membres de l'organisation.

Selon lui, il existerait six mécanismes de coordination du travail : l'ajustement mutuel (la coordination est « automatique » entre les membres du centre opérationnel au travers des flux d'informations réciproques qu'ils échangent), la supervision directe (où le sommet hiérarchique contrôle la production opérationnelle), la standardisation des procédés (où ce sont les analystes de la technostructure qui « programment » la manière d'effectuer le travail), la standardisation des résultats (où les analystes de la technostructure déterminent le résultat à obtenir et le transmettent au centre opérationnel qui s'organise alors pour parvenir au résultat souhaité), la standardisation des compétences (où la standardisation porte sur la formation attendue de chaque membre de l'organisation de telle sorte que chacun sache exactement ce qu'il peut attendre d'un autre) et enfin la standardisation par les normes (où la coordination du travail opérationnel est assurée par le partage d'un ensemble de valeurs susceptibles d'harmoniser les réalisations de chacun des membres de l'organisation).

Dans la plupart des cas, plusieurs de ces mécanismes sont appliqués soit conjointement, soit successivement afin de correspondre aux besoins des diverses phases de croissance de l'organisation. Selon Mintzberg, il semble cependant qu'il existe très souvent une séquence allant de l'ajustement mutuel (le système le plus simple) à une des formes de standardisation (moyens les plus évolués) en passant par la supervision directe, pour enfin en revenir à un ajustement mutuel dans les situations les plus complexes (on peut par exemple ici penser à des

structures fortement décentralisées tels que par exemple les organigrammes par projets/équipes).

3. Répartition du pouvoir

Poser la question du pouvoir dans une organisation revient à s'interroger sur son degré de centralisation dans la mesure où, globalement, le pouvoir d'un individu doit avant tout être associé à l'étendue des domaines où il peut prendre des initiatives.

En étant caricatural, on peut affirmer qu'une organisation totalement centralisée serait celle où un seul individu (le chef, le PDG, le grand prêtre, etc) prend toutes les décisions alors qu'au contraire une organisation parfaitement décentralisée serait celle où tous les membres décident collégalement des décisions à prendre (l'exemple type pourrait être celui d'une coopérative où tous les membres auraient réellement la même influence). Dans la réalité, ces deux cas sont rarissimes dans la mesure où même un chef très centralisateur sera amené à déléguer une partie de son autorité à des seconds - ne fût-ce que pour des questions d'intendance - et où au sein d'un groupe - supposé parfaitement démocratique et où la décision est supposée prise de la manière la plus décentralisée - on trouve souvent des individualités plus fortes qui pour diverses raisons (richesse, prestige, force, etc) disposent d'une influence supérieure à celle des autres membres. Il est donc important de comprendre, lorsqu'on étudie un exemple particulier, qu'on ne trouvera pratiquement jamais une organisation parfaitement centralisée ou parfaitement décentralisée mais plutôt une organisation où on constate une tendance à la centralisation ou à la décentralisation.

Mintzberg distingue six types de décentralisation selon la direction et l'ampleur de la décentralisation. On parlera ainsi de décentralisation verticale lorsque le sommet stratégique délègue certaines décisions vers la ligne hiérarchique ou plus encore vers le centre opérationnel et de décentralisation horizontale lorsqu'il délègue vers la technostructure, ces mouvements pouvant être limités ou largement appliqués et combinés entre eux.

Diverses raisons peuvent pousser une organisation à favoriser une certaine décentralisation : la complexité des matières à traiter (partant du constat que personne ne peut être parfaitement compétent en toute

matière), la taille de l'organisation (pour motiver et permettre une plus grande souplesse de l'organisation) ; quoi qu'il en soit, les membres de l'organisation à qui on confie une certaine mission au travers du processus de décentralisation deviennent ipso facto détenteurs d'une certaine influence qu'ils utilisent ensuite en fonction d'objectifs qui leur sont spécifiques.

Comme existent également divers éléments informels qui tendent à créer des centres de pouvoir non-officiels au sein de nombreuses organisations, il est donc essentiel d'identifier où se situe le pouvoir réel afin de comprendre quels acteurs dominent la coalition interne. On pourra ainsi déterminer si les priorités de cette coalition interne correspondent aux objectifs supposés de l'organisation, et dès lors si la structure réellement en place correspond aux besoins de l'organisation.

4. Configurations organisationnelles

En combinant les caractéristiques qui viennent d'être identifiées au sein des trois points précédents, Mintzberg fait le postulat que la compréhension des organisations passe par l'application de modèles de configuration. Il est important de souligner que l'objectif n'est pas de prétendre que les diverses configurations qui vont être présentées existent telles quelles dans la réalité où plus encore qu'il est possible de classer n'importe quelle organisation rencontrée dans la réalité dans une des catégories ; dans la réalité les choses sont bien plus complexes et les configurations bien moins « pures ». L'objectif est donc autre : il s'agit en confrontant une organisation réelle aux diverses configurations proposées d'isoler les caractéristiques véritablement structurantes de cette organisation de manière à pouvoir dire si sa structure semble cohérente par rapport à ses propres caractéristiques.

Mintzberg propose ainsi sept configurations : l'organisation entrepreneuriale, l'organisation mécaniste, l'organisation professionnelle, l'organisation divisionnalisée, l'organisation innovatrice, l'organisation missionnaire et l'organisation politique.

L'organisation entrepreneuriale

Acteur essentiel au sein de l'organisation	<i>le sommet stratégique</i>
Mécanisme essentiel de coordination	<i>la supervision directe</i>
Nature de la décentralisation	<i>centralisation verticale et horizontale</i>

C'est par nature la structure d'une organisation très simple (elle était d'ailleurs désignée par le terme de « structure simple » dans le premier ouvrage de Mintzberg consacré à la « Structure et dynamique des organisations »).

Le personnel opérationnel y réalise l'essentiel du travail sous le contrôle d'un dirigeant (ou d'un nombre restreint de dirigeants). L'environnement de l'entreprise et son système de production sont relativement simples et la taille de l'organisation est souvent limitée. C'est par nature une configuration souvent adoptée par des organisations lors de leur phase de démarrage. La formalisation y est très peu présente que ce soit en matière de planification ou de communication. Le maître-mot est la souplesse.

Dans cette structure, c'est très clairement le chef qui domine puisque c'est autour de lui que l'ensemble de l'organisation est structurée, lui qui décide de l'essentiel des choix tant en matière de stratégie qu'en matière de développement (ou de non développement) de la structure. Le chef de l'organisation est donc généralement un individu à l'esprit entrepreneurial développé, souvent considéré comme « visionnaire », parfois « charismatique » et/ou « autocratique ».

L'organisation mécaniste

Acteur essentiel au sein de l'organisation	<i>la technostructure</i>
Mécanisme essentiel de coordination	<i>la standardisation des procédés</i>
Nature de la décentralisation	<i>décentralisation horizontale limitée</i>

C'est l'exemple type de l'organisation de grande taille héritée de la révolution industrielle où le travail consiste à réaliser des tâches simples et répétitives avec précision et constance. Il s'agit d'une organisation où la division du travail a engendré spécialisation et standardisation des tâches et a favorisé l'émergence de la technostructure (et dans une certaine mesure des fonctions de support). En effet, les membres de la technostructure bénéficient d'une influence - généralement informelle - non-négligeable justifiant que l'on parle de « décentralisation horizontale limitée », puisqu'ils établissent les critères, normes et procédures à partir desquels fonctionne l'organisation.

La ligne hiérarchique est présente et développée mais elle est généralement organisée sur base d'une découpe purement fonctionnelle. L'ensemble est donc en fait une bureaucratie (nom utilisé par Mintzberg dans son premier ouvrage) fortement centralisée verticalement qui se conforte le plus souvent par un recours systématique aux diverses formes de contrôles applicables. Les informations sont structurées au moyen d'une communication fortement formalisée pour être systématiquement renvoyées au sommet hiérarchique qui assume stratégies et décisions.

L'organisation professionnelle

Acteur essentiel au sein de l'organisation	<i>le centre opérationnel</i>
Mécanisme essentiel de coordination	<i>la standardisation des compétences</i>
Nature de la décentralisation	<i>décentralisation horizontale</i>

Autre forme d'organisation bureaucratique, elle ne repose cependant pas sur une technostructure (ici atrophiée) dans la mesure où la direction compte sur la standardisation des compétences pour harmoniser le travail du centre opérationnel. Le sommet stratégique et la ligne hiérarchique sont également peu développés et il y a un important transfert d'autorité vers les professionnels qu'occupe l'organisation -et de manière indirecte vers les institutions qui les forment-, débouchant sur une structure très décentralisée

horizontalement et où seules les fonctions de support sont également développées afin de fournir au centre opérationnel le soutien logistique dont il a besoin pour travailler. Cette forme d'organisation peut être perçue comme une oligarchie de professionnels.

Les hôpitaux et les universités sont souvent cités comme des exemples d'organisations professionnelles.

L'organisation divisionnalisée

Acteur essentiel au sein de l'organisation	<i>la ligne hiérarchique</i>
Mécanisme essentiel de coordination	<i>la standardisation des résultats</i>
Nature de la décentralisation	<i>décentralisation verticale limitée</i>

Souvent liée à un processus de diversification de grandes organisations (généralement déjà anciennes), il s'agit d'une structure où les activités ont été réparties entre différents pôles (divisions) qui disposent chacun de leurs domaines de compétences. C'est donc une structure faite d'autres structures où une tendance à la balkanisation peut apparaître, chaque division pouvant travailler en ne se préoccupant que de ses propres contraintes et objectifs.

Cette structure suppose une certaine délégation verticale vers les sommets stratégiques des différentes divisions présentées comme étant autonomes. Il faut toutefois souligner que ce mouvement demeure le plus souvent limité puisqu'il ne vise qu'à descendre d'un cran le couple autorité/responsabilité. On peut parler d'une décentralisation verticale limitée tout en soulignant qu'il persiste le plus souvent une tendance à la centralisation vers les responsables intermédiaires (les sommets stratégiques des différentes divisions), le véritable sommet stratégique n'ayant lui comme fonction que la coordination dans un cadre commun des choix établis au sein de chaque « sous-hiérarchie ».

Le conglomérat représente l'exemple extrême de ce type d'organisation mais il est clair que sans aller aussi loin dans le

processus, c'est aussi la structure adoptée par la majorité des grandes entreprises, notamment multinationales.

L'organisation innovatrice

Acteur essentiel au sein de l'organisation	<i>les fonctions de support logistique</i>
Mécanisme essentiel de coordination	<i>ajustement mutuel</i>
Nature de la décentralisation	<i>décentralisation sélective</i>

Structure souple par excellence, elle vise avant tout à permettre à l'ensemble des membres de l'organisation de faire preuve de créativité face à des tâches particulièrement complexes. Elle utilise très souvent la logique des « équipes de projets » qui s'adaptent au fur et à mesure des besoins de l'organisation.

La coordination est effectuée directement par l'ensemble des membres de l'organisation au travers de processus d'ajustement mutuel et la prise de décision n'est le monopole de personne puisqu'elle se fait à divers endroits de l'organisation selon les spécificités de chaque décision à prendre. En conséquence, la distinction centre opérationnel / ligne hiérarchique tend à disparaître.

Certaines entreprises appartenant à des secteurs d'activités comme l'aéronautique, la pétrochimie, la consultance ou la production cinématographique sont des exemples types d'organisations innovatrices.

L'organisation missionnaire

Acteur essentiel au sein de l'organisation	<i>l'idéologie</i>
Mécanisme essentiel de coordination	<i>la standardisation par les normes</i>
Nature de la décentralisation	<i>décentralisation</i>

La caractéristique essentielle de cette configuration est que son acteur principal n'est plus identifiable à un groupe d'individu. Il s'agit en effet de l'idéologie.

Cette configuration se caractérise par une division du travail très souple, une faible spécialisation des tâches et une distinction entre les divers acteurs (ou branches d'activités) moins appuyée que dans les autres formes d'organisations. Ces différentes caractéristiques susceptibles d'amener un certain relâchement au sein de l'organisation sont par contre compensées par une standardisation importante au point de vue des normes. Ce qui maintient cette structure, ce sont les valeurs et croyances que partagent les membres de son organisation. C'est par définition la structure la plus décentralisée puisque dès qu'un nouveau membre partage les valeurs du groupe, il est supposé à même de prendre toute décision relevant de l'intérêt commun. Il n'y a donc que peu de contrôle formalisé puisque chacun est supposé s'autoévaluer. Ceci permet d'expliquer que, dans la plupart des cas, la technostructure sera également réduite (étant donné qu'il y a que peu de standardisation à effectuer).

Basées avant tout sur le contact entre les individus, les organisations missionnaires semblent condamnées à évoluer dès qu'elles connaissent une période de croissance importante sauf si elles réussissent à préserver l'idéologie qui les unit en créant un ensemble de petites unités qui résulterait de la multiplication de l'organisation d'origine. Ce type d'approche fut à titre d'exemple appliquée par certains Kibboutz, à savoir des « exploitations agricoles collectives »⁷ en Israël.

On notera par ailleurs que très souvent l'idéologie se combine avec la présence d'un leader charismatique qui « personnifie » l'identification entre l'organisation et son idéologie. L'idéologie se voit par ailleurs renforcée au fur et à mesure qu'elle est adoptée par de nouveaux membres entrant et qu'apparaissent différents mythes structurant l'histoire de l'organisation.

Les exemples les plus classiques sont les ordres religieux et les coopératives agricoles mais il existe néanmoins aussi des entreprises -

⁷ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/kibboutz/45504>

notamment japonaises - qui ont cherché à appliquer certains principes propres à l'organisation missionnaire.

L'organisation politique

Acteur essentiel au sein de l'organisation	<i>aucun</i>
Mécanisme essentiel de coordination	<i>aucun</i>
Nature de la décentralisation	<i>variable</i>

Par rapport aux critères identifiés comme distinctifs par Mintzberg, l'organisation politique (expression qui ne se réfère absolument pas au signifié « parti politique » qui peut y être associé) est une organisation qui s'identifie par l'ensemble de ses manques. Aucun acteur essentiel et aucun mécanisme de coordination n'y sont privilégiés et on peut y trouver diverses formes de centralisation ou de décentralisation.

C'est la structure qui correspond avant tout à des situations conflictuelles où « l'organisation politique » ne correspond en réalité qu'à un état des lieux provisoire issu du rapport de force entre les divers acteurs de l'organisation qui cherchent tous à s'assurer une partie du pouvoir disponible. Les stratégies adoptées sont alors à analyser en fonction des jeux politiques privilégiés, lesquels permettent d'identifier une certaine « logique » dans les décisions prises.

Il faut noter qu'il existe des « degrés » de politisation de l'organisation politique. Quatre formes d'organisations politiques ont ainsi été identifiées par Mintzberg : la confrontation (conflit intense, limité et bref), l'alliance bancaire (conflit modéré, limité et pouvant persister), l'organisation politisée (conflit modéré, envahissant et pouvant persister), et enfin l'arène politique (conflit intense, envahissant et bref).

En conclusion

Les sept configurations types identifiées par Mintzberg ayant été présentées, nous devons maintenant tenter de voir en quoi cette théorie constitue un apport pour comprendre le fonctionnement d'une organisation mais aussi d'autre part où sont ses limites.

Côté « apports », il nous semble évident que l'essentiel réside dans l'identification d'un cadre d'analyse qui cesse de considérer une organisation comme un tout pour chercher au contraire à souligner les différentes forces (et groupes) susceptibles d'avoir une influence quant à la structuration de l'organisation même. On dépasse ainsi largement l'approche plus traditionnelle qui identifie l'organisation à un seul agent économique et on peut réellement tenter de comprendre le couple structure/stratégie en dépassant le débat visant à déterminer lequel de ces deux éléments conditionne l'autre ou, pis encore, la recherche visant à déterminer quelle est la bonne structure que toute organisation devrait chercher à atteindre.

On peut également penser qu'en identifiant des catégories types d'organisation, Mintzberg fournit une base à partir de laquelle il devient possible d'envisager le développement des organisations et leurs diverses métamorphoses. Mintzberg souligne ainsi que 42 transformations sont théoriquement possibles mais qu'il apparaît très clairement dans la pratique que « certaines transitions semblent beaucoup plus répandues que d'autres » [MINTZBERG, 1990, 408].

Un autre apport tout aussi essentiel est la liaison faite par Mintzberg entre structures, légitimation de l'autorité (par le processus de coordination) et liens de pouvoir. Ce dernier permet en effet de comprendre que ce qui est valorisé au sein d'une organisation ne l'est pas forcément au sein d'une autre et que dès lors l'évaluation de ce qu'est une réussite organisationnelle dépendra largement du contexte et de l'adéquation avec les objectifs poursuivis, lesquels sont fixés par les coalitions dominantes.

Côté « limites », il faut bien entendu rappeler que les catégories proposées par Mintzberg ne sont que des cadres de référence qui permettent de « rationaliser » le regard que l'on peut porter sur une organisation et rien de plus. Il serait en effet naïf de penser que toute organisation correspond forcément parfaitement à un des sept

modèles, toutes les variables analysées suivant obligatoirement l'évolution supposée cohérente identifiée par l'auteur.

Il faut en outre souligner que Mintzberg demeure relativement vague sur la manière d'identifier les indices objectifs à partir desquels on peut considérer que tel ou tel intervenant adopte par exemple un comportement « autocratique ». Ceci est d'autant plus problématique que ce qui est culturellement considéré « normal » dans certains cas (pays, types d'organisations, etc.) ne le sera pas dans d'autres et qu'à cet égard, il existe probablement de grandes différences selon les contextes historiques, géopolitiques ou culturels au sein desquels se situent les organisations étudiées. Une recherche s'intéressant à la possibilité d'universaliser la technique du Management by Objectives a ainsi montré que cette technique se base sur des valeurs qui, si elles sont présentes dans les pays occidentaux, ne se retrouvent pas forcément dans l'ensemble des pays en développement. Il faut donc être extrêmement prudent lorsqu'on se livre à des études de cas et ce n'est - selon nous - qu'en pénétrant l'organisation en profondeur que l'on pourra se rendre compte de ce qui - de l'intérieur - est perçu comme « normal » ou « anormal », « approprié » ou « inapproprié ».

I.3. LA PRESENTATION DE MARY JO HATCH

L'ouvrage de Mary Jo Hatch constitue un magnifique ouvrage de réflexion qui a deux grandes qualités pour un cours de théorie des organisations. D'une part, il insiste sur les relations complexes et tente d'éviter une présentation trop simpliste des choses. D'autre part, il montre qu'apprendre une théorie c'est aussi d'abord comprendre les hypothèses et les a priori qui sont « sous-jacents » à cette théorie rappelant ainsi qu'en sciences humaines – et certains diront même dans toutes les sciences - les théories ne sont jamais neutres ou objectives.

En ce qui concerne le premier point, elle écrit : *« En théorie des organisations, les paradigmes s'accumulent et s'influencent réciproquement au cours du temps au fur et à mesure que les auteurs s'approprient de plus en plus les idées offertes par ce champ d'étude. Cette interaction produit un changement continu : c'est une des raisons pour lesquelles il est si difficile d'exposer les multiples*

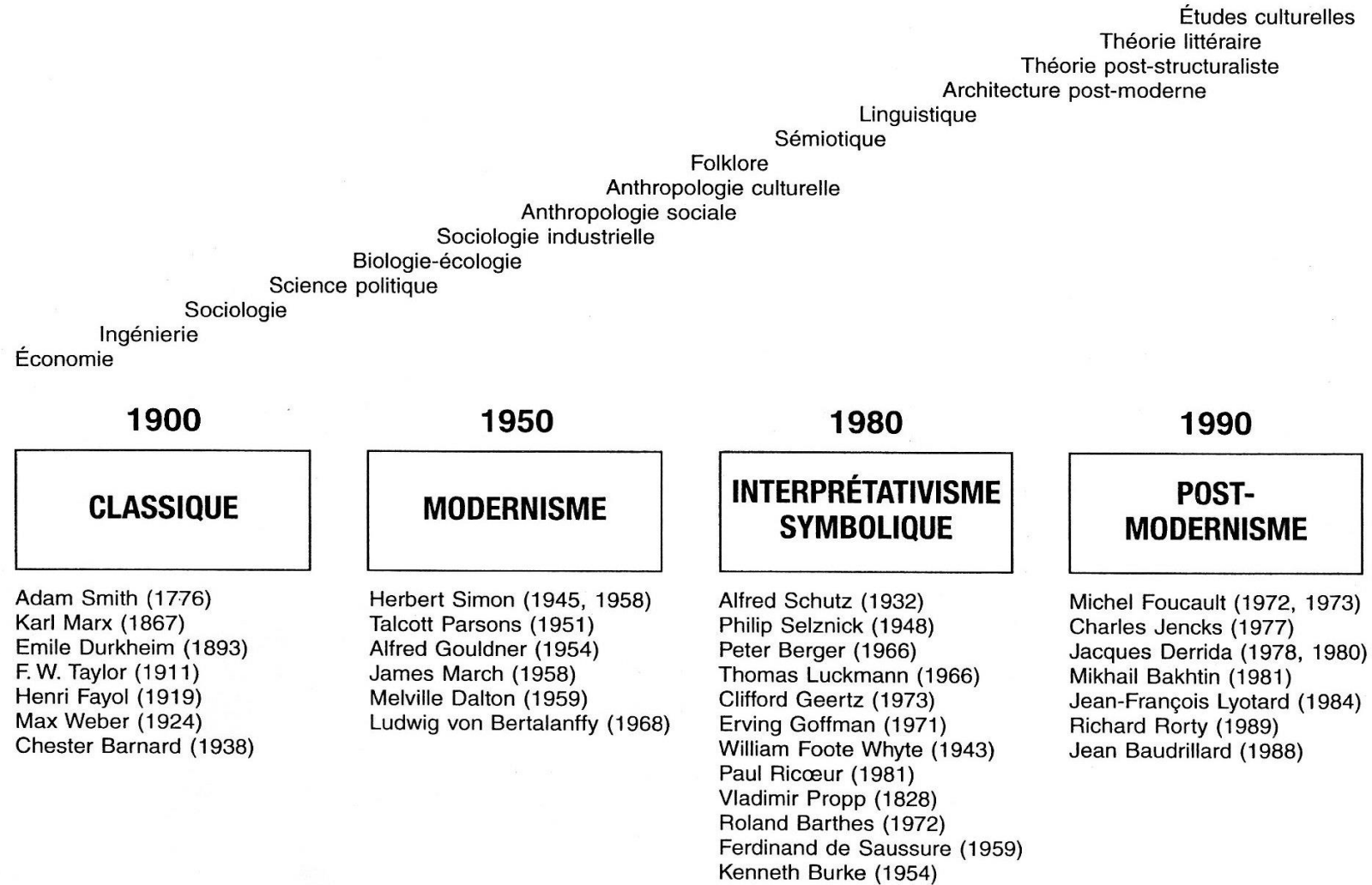
arguments et les différents paradigmes de la théorie, ... » [HATCH, 2000, 18].

Néanmoins soucieuse d'offrir aux étudiants (l'ouvrage découle de cours qu'elle a donné à la San Diego State University, à la Copenhagen Business School et à la Cranfield School of Management en Grande Bretagne) une vision aussi claire que possible, elle propose de répartir l'ensemble des théories selon quatre paradigmes majeurs :

- Classique
- Modernisme
- Interprétativisme symbolique
- Post-modernisme

Comme le souligne Mary Jo Hatch, l'objectif n'est pas d'identifier quelle théorie est vraie et quelle théorie est fausse mais plutôt de comprendre ce que chacune d'elle apporte à la compréhension des organisations et au diagnostic de leurs problèmes.

Figure 1 – Les sources d’inspiration de la théorie des organisations



Source: HATCH (2000, p. 19)

Passons en revue ces quatre paradigmes :

1. Le paradigme classique⁸

Selon Hatch, on peut considérer que l'école classique comprend deux courants. « *Le premier, le courant sociologique, est centré sur les formes de changement, les rôles des organisations formelles au sein de la société et les influences plus larges de l'industrialisation sur la nature du travail et ses conséquences pour les travailleurs. Des auteurs comme Emile Durkheim, Max Weber et Karl Marx en développèrent les idées. L'autre courant comprend ce que les mêmes théoriciens appellent parfois la théorie classique du management pour la distinguer de l'approche sociologique. Ce courant a été illustré par Frederick Taylor, Henri Fayol et Chester Barnard, entre autres et s'intéresse plus particulièrement aux problèmes pratiques rencontrés par les gestionnaires des organisations industrielles. Dans un sens, les divergences entre la théorie et la pratique, présentes dans la théorie des organisations depuis ses débuts, peuvent être mises en parallèle avec ces deux courants d'influence de la pensée classique* » [HATCH, 2000, 40]. On synthétisera donc en disant que pendant plusieurs décennies on a pensé que la manière de produire n'était finalement que le fruit d'une analyse technique et économique (pensons à Taylor) qui s'effectue dans le cadre d'une segmentation fonctionnelle de l'entreprise (pensons à Fayol) pour se traduire ensuite en règles qui se devaient de s'imposer à tous (pensons à Weber).

Comme nous avons déjà eu l'occasion d'envisager les apports de nombre de ces auteurs, contentons-nous ici de synthétiser quelque peu les apports des deux dont nous n'avons pas encore vraiment parlé : Karl Marx et Emile Durkheim.

Karl Marx (Le capital) affirme que « *le capitalisme est fondé sur l'antagonisme fondamental entre, d'une part, les intérêts du capital représentés par les capitalistes, c'est-à-dire les propriétaires des manufactures et des fabriques (ce qu'il conviendra d'appeler plus tard des usines) et des moyens de production et, d'autre part, les intérêts du travail, c'est-à-dire les travailleurs dont les activités forment le cœur du processus de production. L'antagonisme vient, en*

⁸ Notons que HATCH et CUNLIFFE (2009) appellent cette période la « préhistoire » dans la deuxième édition de l'ouvrage. Nous préférons ici utiliser l'appellation « paradigme classique » tel que dans la première édition.

partie, de la manière de partager le bénéfice, (...), généré par la combinaison du travail et du capital qui permet d'échanger sur le marché les produits ou les services à un prix supérieur aux coûts de production. Chaque partie prétend évidemment que le bénéfice devrait lui appartenir, et c'est la raison pour laquelle le système capitaliste est caractérisé par une lutte entre les intérêts du capital et ceux du travail » [HATCH, 2000, 41-42].

Notons que cette lutte est d'autant plus forte qu'en raison de phénomènes de concurrence et de la recherche permanente d'une plus forte rentabilité, les détenteurs du capital tentent de faire pression sur le coût du travail afin d'augmenter la « survaleur » produite.

C'est là que le lien avec les théories des organisations peut être fait. L'organisation du travail est en elle-même une manière de faire pression sur le travailleur et donc un outil de « contrôle social » (contrôle permettant de s'assurer que l'individu évolue bien dans la direction souhaitée). On comprend donc pourquoi le thème du contrôle (et du pouvoir) est donc un thème si important dans de nombreuses théories des organisations.

Pour bien comprendre cette problématique, il est utile de prendre le temps de comprendre l'évolution du processus de régulation sociale dans des sociétés industrielles comme la nôtre. Comme nous venons de le mentionner, parmi les facteurs qui permettent d'approcher l'entreprise comme un « construit social » figure la relation entre les apporteurs de capital (et leurs représentants que sont les dirigeants) et les apporteurs de travail (les ouvriers et les employés). En effet, dans le cadre de la gestion, les premiers cherchent à contrôler ce que font les seconds. S'intéresser à la réalité de l'entreprise passe donc aussi par une compréhension plus fine des « moyens de régulation sociale » utilisés pour assurer cet objectif.

Une première manière d'aborder cette problématique consiste à envisager les différents moyens utilisés. C'est ce que fait Bagla-Gökalp [BAGLA-GOKALP, 1998, 14-16] en montrant que dans nos pays les entreprises ont eu recours :

Dans un premier temps :

A la gestion paternaliste : dans ce mode de gestion, les industriels choisissent généralement de « *se situer au cœur de la communauté et de sa vie sociale pour y proposer la quasi-totalité des actions*

associatives, culturelles, éducatives et religieuses, tout en fournissant une bonne partie des services commerciaux et sociaux » [BAGLA-GOKALP, 1998, 14]. En effet, « *en attribuant terres et logements aux ouvriers, en leur assurant un minimum de stabilité en cas de maladie ou de fluctuations des marchés, en construisant écoles, bibliothèques et églises, les employeurs arrivaient à obtenir un contrôle plus complet et efficace* » [BAGLA-GOKALP, 1998, 15]. L'usine se transformait donc en ce que certains auteurs ont appelé un « réseau d'obligations réciproques » [GARRIER, 1978 cité dans BAGLA-GOKALP, 1998, 15].

Au contrôle des partenaires : dans une première phase de développement de l'industrie, les industriels souhaitent se protéger contre les différents aléas. C'est pourquoi, à côté du contrôle exercé sur le personnel, ils veulent également trouver une manière de contrôler les partenaires (par exemple les fournisseurs). Une première manière d'y parvenir consiste à ne travailler qu'avec des gens qu'on connaît (d'où l'importance de la communauté au sens large du terme) et si on ne connaît pas un partenaire, on aura recours à des critères tels que l'origine géographique, ethnique ou religieuse pour évaluer le risque de s'associer à ce partenaire. Notons que ce contrôle direct des travailleurs est à ce point essentiel qu'il a fait l'objet de nombreuses recherches. Pour n'en citer qu'une bien connue des étudiants en gestion, on rappellera ici le contrôle de la production repris sous le terme de « mécanisme de coordination » chez Mintzberg (ajustement mutuel, supervision directe, standardisations par les compétences, par les objectifs, par les valeurs, par les procédés). Pour rappel, il s'agit d'établir quel est, pour chaque type d'organisation, le mécanisme susceptible d'être le plus efficace. Pour ne prendre que les cas les plus classiques, on rappellera l'utilisation de l'ajustement mutuel ou de la supervision directe dans les petites unités de production, le recours à une standardisation par les objectifs ou les procédures dans des organisations industrielles de grande taille ou encore le recours à des standardisations par les compétences ou par les valeurs dans les organisations où un contrôle au jour le jour du travailleur n'a que peu de chance d'aboutir.

Dans un deuxième temps (lorsque l'industrie a été plus développée), la manière de contrôler a évolué pour s'organiser autour de trois éléments : l'espace, le temps et la technologie.

L'espace : avec le système pré-industriel (où le travail à domicile avait une place importante), chaque ouvrier disposait - dans une certaine mesure - de son autonomie. Avec la production en usine, le contrôle des travailleurs s'accroît puisque non seulement on peut contrôler ce qui est produit mais aussi la manière dont cela est produit. Cette caractéristique débouchera sur de nombreux cas d'exploitation de la main d'œuvre - y compris en ayant recours aux contraintes physiques (il existe des exemples d'ouvriers - y compris femmes et enfants - battus ou fouettés pour ne pas avoir atteint un certain niveau de productivité). Dans une version plus soft, c'est aussi une des caractéristiques qui a permis la mise en place de la méthode taylorienne. Notons par ailleurs pour l'anecdote - mais c'est symptomatique de quelque chose - que « *l'architecture intérieure de l'usine reflète l'exigence de contrôle. Pour que le salarié soit observable, il doit être visible. L'espace réservé aux surveillants est souvent surélevé pour leur permettre de voir l'ensemble de l'atelier. (...) Autre exemple : les bureaux paysagés qui ont fait leur apparition dans les années 70 et vis-à-vis desquels les cadres furent tout d'abord fort réticents* » [BAGLA-GOKALP, 1998, 39].

Le temps : c'est incontestablement l'élément-clé ; c'est en effet « *l'appropriation du temps et du rythme de travail par l'employeur qui est au cœur de l'organisation moderne* » [BAGLA-GOKALP, 1998, 19]. Avant l'usine, on était payé à la pièce produite, avec l'usine on vend son temps de travail. L'importance du temps de travail est d'ailleurs soulignée de plusieurs manières - l'horloge qui « permet les arrêts de travail », l'horloge qui détermine quand se termine une pause et quand commence une autre ; voire même la pointeuse qui contrôle automatiquement le temps passé au travail. De nombreuses luttes ouvrières furent menées autour du temps : dans un premier temps parce qu'il y avait discussion sur la mesure du temps elle-même (horloges trafiquées dans le passé) ; ensuite - autour du temps de travail hebdomadaire bien sûr (la semaine de 40 heures, 38 et maintenant 35 heures...) ou encore autour du temps disponible pour une pause dans la journée (exemple : lors d'un conflit chez Volkswagen, les travailleurs se plaignaient de ne pas avoir le temps de se rendre aux toilettes). Notons par ailleurs l'importance que prend la question de la réduction du temps de travail dans le débat plus large des stratégies visant à créer de l'emploi.

La technologie : la technologie a elle aussi souvent été au cœur des conflits liés aux mécanismes de contrôle. D'un côté, « *les travailleurs*

ont toujours résisté à l'incorporation de leur savoir-faire dans des technologies qui permettent aux employeurs de les remplacer par une main d'œuvre inexpérimentée, moins qualifiée et, par là même, souvent peu combative. D'un autre côté, une innovation technologique peut viser le contrôle plutôt que l'augmentation de la productivité. Parfois, les employeurs ont préféré sacrifier la productivité et l'efficacité afin de modifier les rapports de force existants » [BAGLA-GOKALP, 1998, 21].

Et plus récemment encore :

Aux éléments déjà mentionnés et toujours en vigueur - quoique de manière différente selon les secteurs et les types d'emplois considérés - est venu s'ajouter un autre élément susceptible de renforcer la capacité de régulation des dirigeants : **la comptabilité**. Ainsi comme l'écrit Lusin Bagla-Gokalp, « *les entreprises modernes ont trouvé dans la comptabilité un moyen de contrôle efficace combinant l'orientation des stratégies et des décisions managériales et leur légitimation. Les techniques comptables transfèrent l'évaluation de l'efficacité du terrain conflictuel des relations « politiques » entre employeurs et employés au terrain « scientifique » d'un savoir produit par des experts [Miller et O'Leary, 1994]. Les directions des entreprises ont très vite saisi la légitimité que pouvaient leur conférer des chiffres obtenus par des méthodes de calcul transparentes : elles se sont servies de la comptabilité pour justifier leurs décisions » [BAGLA-GOKALP, 1998, 37].*

Emile Durkheim, souvent considéré comme le père de la sociologie, est connu pour avoir repris et élargi en 1893 le concept de division du travail (dans un ouvrage d'ailleurs intitulé « De la division du travail social ») proposé par Adam Smith en 1776. En raison de la division du travail, Durkheim pense qu'on est en face d'une mutation qui débouchera sur « *un accroissement de la spécialisation, de la hiérarchie et de l'interdépendance des tâches » [HATCH, 2000, 43].* Les apports des théoriciens qui l'ont suivi (Taylor, Weber et Mayo pour ne citer que ceux-là) ont largement confirmé ce diagnostic. Par ailleurs, « *Durkheim proposa aussi la distinction entre aspects formels et informels des organisations et mit l'accent sur la nécessité de s'occuper des besoins sociaux des travailleurs, ainsi que de leurs revendications concernant l'organisation formelle du travail » [HATCH, 2000, 43].*

2. Le modernisme

La théorie que Hatch utilise pour introduire ce qu'elle appelle le modernisme est « la théorie générale des systèmes » dont nous avons déjà parlé avec Rojot. Elle écrit ainsi : *« Afin de comprendre l'importance des systèmes dans la théorie des organisations, il est d'abord nécessaire de maîtriser le concept même de système. Un système est une chose comportant des parties interreliées. Chaque partie est conçue pour modifier les autres et chacune dépend du tout. L'emploi du terme « chose » souligne précisément le caractère général de la théorie des systèmes. Cette théorie peut être appliquée à n'importe quelle chose que la science peut étudier. L'idée des parties interreliées, appelées sous-systèmes en théorie systémique, précise que leur essence peut seulement être identifiée quand le système est pris dans son ensemble, bien que tous les systèmes puissent être décomposés analytiquement dans une perspective scientifique »* [HATCH, 2000, 48].

On ne peut donc comprendre un système en se limitant à analyser ces parties et ce même si ce travail doit être fait !

La théorie des systèmes que l'on doit à von Bertalanffy a été par la suite complétée par d'autres et notamment par Kenneth Boulding, un économiste américain. Il a ainsi proposé (en 1956) une « hiérarchie des systèmes » qui est encore souvent utilisée pour expliquer la théorie systémique (voir figure 2).

Figure 2 – La hiérarchie des systèmes de Boulding

Niveau	Caractéristiques	Exemples
1. Statique	labels et terminologies systèmes de classification	classifications anatomiques, géographiques listes, index, catalogues
2. Dynamique	événements cycliques simple, avec des mouve- ments réguliers ou régulés équilibre ou états d'équilibre	système solaire machines simples (horloge) équilibre général des écono- mistes
3. Contrôle	autocontrôle feedback transmission d'information	thermostat homéostasie pilote automatique
4. Ouvert (vivant)	auto-entretien métabolisation, transforma- tion de matière input d'énergie reproduction	cellule rivière flamme
5. Organique	division des tâches (cellules) parties différenciées et mutuellement dépendantes croissance d'après un « schéma directeur »	plante, arbre
6. Animal	mobilité perception de soi récepteurs sensoriels spécia- lisés système nerveux hautement développé structures de connaissance (images)	chien chat éléphant baleine ou dauphin
7. Humain	conscience de soi capacité à produire, absorber, et interpréter des symboles notion du temps qui passe	vous moi
8. Organisation sociale	système de valeurs signification	entreprises gouvernements
9. Transcendental	« l'inévitable inconnaissable »	métaphysique, esthétique

Source: BOULDING, 1956 dans HATCH et CUNLIFFE, 2009, p.66

Notons que cette présentation est bien une hiérarchie puisque [HATCH, 2000, 49]:

- On part du système le plus simple vers le plus complexe
- Tous les systèmes de niveaux inférieurs sont inclus dans des systèmes d'un ordre supérieur (ou inversement, un système d'ordre supérieur contient des systèmes d'ordre inférieur). En fait, « *quand*

vous évoluez dans la hiérarchie vers des niveaux supérieurs, chaque niveau inclut les caractéristiques des niveaux inférieurs, mais les systèmes de niveaux supérieurs présentent des caractéristiques uniques qui ne peuvent être associées à des systèmes de niveaux inférieurs » [HATCH, 2000, 49].

Partant de là, Boulding montre que

- Les théories s'appliquant à un ordre inférieur peuvent être appliquées à des systèmes d'un ordre supérieur, mais pas inversement (on peut donc se servir des sciences pour analyser les organisations mais pas l'inverse)
- Mais les théories des organisations basées seulement sur des modèles systémiques de niveau inférieur seront toujours inaptes à expliquer un caractère unique se manifestant dans le système de niveau supérieur.

HATCH écrit ainsi : « *Notez que nous sommes des systèmes de niveau 7 de complexité (humains), ce qui signifie que nous englobons les systèmes de niveau 1 (statiques) à 6 (animaux), alors que nous sommes intégrés dans des systèmes localisés aux niveaux 8 (organisations sociales) et 9 (transcendantal). Ceci signifie que les organisations, objet de notre étude, sont plus complexes que nous le sommes nous-mêmes et qu'en outre, nous sommes intégrés dans les organisations* » [HATCH, 2000, 49].

Si on observe d'un peu plus près la hiérarchie de Boulding, on constate alors que [HATCH, 2000, 50-54]:

- Le niveau 1 est statique (alors qu'à partir du niveau 2, on est confronté à des systèmes dynamiques).
- Le niveau 2 reprend des éléments dynamiques mais dont les mouvements sont simples et répétitifs.
- Au niveau 3, le système génère des « feed-back » (ou rétroaction) qui lui permette de s'adapter (l'influence de l'analyse technique en bourse et de ses conséquences – en raison des anticipations – sur le cours de bourse est un exemple intéressant)

- Avec le niveau 4, on introduit l'idée de « systèmes ouverts », c'est à dire des systèmes qui dépendent de leur environnement (l'organisation reçoit des inputs et produit des outputs. Notons que les outputs des uns peuvent être les inputs des autres ...).

Selon Hatch, c'est en gros, à ce stade que les sciences de la nature sont à ce jour parvenues. Quelques incursions au niveau 5 existent mais il est clair que étant donné qu'on n'est pour l'instant que là et vu ce qu'on a dit sur la compréhension de niveau supérieur au travers d'approches systémiques de niveau inférieur, on comprend qu'on soit aujourd'hui encore obligé de se limiter dans la compréhension qu'on a des organisations puisqu'on ne dispose pas encore d'outils théoriques permettant de faire face à ce degré de complexité (quelle belle leçon de modestie !), du moins si on veut marcher sur les traces des sciences de la nature, c'est-à-dire dans une approche expérimentale, consistant à tester la validité d'une hypothèse en analysant des données issues d'expériences répétées. Notons qu'une telle approche est également possible en théorie des organisations, notamment à travers de l'économie expérimentale : cette discipline en plein développement a été récompensée en 2002 par deux lauréats du prix Nobel d'économie (Vernon Smith et Daniel Kahneman) et tente, au travers la théorie des jeux, d'établir le comportement des agents économiques en fonction de différents scénarios. Plus récemment encore, la place des randomized control trials (ou essais contrôlés randomisés)⁹ dans l'évaluation des politiques de développement offrent un autre exemple de cette volonté d'« expérimentaliser » les sciences humaines (Duflot et al., 2008). Il s'agit là d'une démarche qui se différencie fondamentalement de celles prônées par la sociologie et l'anthropologie qui tentent au contraire de contextualiser leurs analyses.

Par ailleurs, Hatch revient sur un point sur lequel nous nous sommes déjà arrêtés, le concept de sous-systèmes. En effet, un aspect intéressant est de se poser la question de « l'incorporation » ou « intégration » (« embeddedness ») de sous-systèmes dans un système.

⁹ « Un essai contrôlé randomisé est un essai dans lequel les patients sont répartis entre le groupe contrôle et le groupe expérimental de manière aléatoire » (<http://www.spc.univ-lyon1.fr/polycop/randomisation.htm>). Un groupe reçoit un traitement tandis que l'autre reçoit un placebo. Cette technique principalement utilisée en médecine se développe également en sciences sociales.

Un exemple très intéressant de cette logique est fourni par Hatch [HATCH, 2000, 53] :

Niveau du système	Niveau d'analyse	Niveau hiérarchique
Super-système	Environnement	Direction
Système	Organisation	Cadres
Sous-système	Unité ou département	Supervision

Source : [HATCH, 2000, 53].

Un exemple concret peut être donné en se référant au cas Toyota étudié en Management I. Dans le super-système Toyota, on trouve plusieurs systèmes tels que le système qualité, la gestion du flux de production (JIT) ou la gestion des ressources humaines (Kaizen, groupes de discussion, etc...) qui sont eux-mêmes composés de différents sous-systèmes (équipes) lesquels sont tous impliqués dans le bon fonctionnement du modèle Toyota.

Notez bien que la découpe dépend de l'intérêt de votre analyse ; c'est d'ailleurs la force des raisonnements systémiques, c'est qu'ils sont largement adaptables en fonction de l'objet qu'on souhaite analyser.

3. L'interprétativisme symbolique

Pour ce courant, Hatch fait principalement référence aux travaux relatifs à « l'enactment » et la construction sociale de la réalité.

La théorie de l'enactment a été proposée par le psychologue social américain Karl Weick dans son livre « The Social Psychology of Organizing » (1969). Hatch écrit à ce propos : « *Selon la théorie de Weick, quand vous employez des concepts comme l'organisation, vous créez l'objet que vous êtes en train d'étudier. De manière analogue, en conceptualisant l'environnement, les organisations créent des situations auxquelles elles répondent. La théorie de l'enactment est centrée sur l'origine subjective des réalités organisationnelles* » [HATCH, 2000, 54].

Cela veut dire que lors de la construction (enactment) de l'objet mental qui va pour vous représenter une organisation, vous allez inconsciemment ou non privilégier certaines caractéristiques objectives de ce que vous voulez décrire et en occulter d'autres. De même, dans la description de processus ou de relations plus complexes, vous allez – artificiellement – créer un ordre qui vous semble « logique », « adéquat », etc.

Maintenant, pour être complet, il faut bien comprendre qu'en ce qui concerne les organisations, cette construction n'est pas individuelle mais collective (la présentation d'une « construction individuelle » amène souvent à des jugements considérant l'individu comme marginal).

C'est d'ailleurs cet aspect collectif qui fait que Hatch considère « l'enactment » comme étant très proche de la théorie de la « construction sociale de la réalité » (titre d'un ouvrage de Berger & Luckmann, deux sociologues allemands, publié en 1966). L'idée de construction sociale de la réalité est en fait que c'est la collectivité qui détermine ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. Comme l'écrit Hatch, « *L'ordre social est maintenu au moins par un consensus partiel portant sur la manière dont les choses doivent être perçues et les significations qu'elles représentent* » [HATCH, 2000, 55]. On comprend alors mieux le sens de la citation suivante – de l'anthropologue Clifford Geertz (1973) : « *l'homme est un animal pris au piège dans des toiles de significations qu'il a lui-même tendues* » [cité dans HATCH, 2000, 55].

De là, vient l'idée que « *la réalité n'est pas objective mais objectivée* » [HATCH, 2000, 56]. On fait le nécessaire pour que cela semble « objectif ». Si on accepte cette idée, on peut alors dire qu'il devient intéressant de se demander quelles sont les éléments qui nous poussent à « objectiver » les choses de telle ou telle manière. Au travers de l'interprétation symbolique que nous privilégions, on peut chercher à mieux connaître les sources de notre « subjectivité » dans la construction du réel et ainsi progresser dans notre volonté de prise de recul dans l'analyse des organisations.

Pour illustrer ces propos, Weick prend un exemple d'enactment dans le domaine boursier : « *Imaginez une situation où une rumeur identifie un trader comme étant capable de repérer les bons coups boursiers, ce qui incite les autres traders à imiter son comportement. Cela, en retour, accroît le volume des échanges sur certains titres, ce qui, selon*

toute probabilité, augmente leur valeur, les transformant de facto en bons coups boursiers, confirmant ainsi l'utilité d'observer le premier trader. Un peu plus d'imitation du comportement de celui-là attire encore plus d'échanges sur les titres en question et en augment encore temporairement la valeur. (...) C'est donc bien l'effet boule-de-neige de l'imitation qui pousse la valeur à la hausse, et non pas la qualité des titres, montrant ainsi la forte capacité d'une communauté d'investisseurs à enacter sa réalité» [cité dans HATCH & CUNLIFFE, 2009, 73].

En France, les travaux du sociologue Pierre Bourdieu fournissent un éclairage particulièrement intéressant de la manière dont une société favorise des phénomènes de reproduction par rapport à des valeurs comme « le beau » ou « le juste » ou « le bien ».

Au fil de son œuvre, Bourdieu s'est fortement inspiré des théories de Marx, Durkheim ou encore Weber dont il tente de réaliser une synthèse mais en apportant une approche spécifique, parfois appelée « structuralisme génétique » (ou le structuralisme critique). Cette approche se traduit par une analyse du « positionnement » esthétique et moral des agents sociaux comme étant le produit des classes sociales. A la différence de Marx, qui se concentre sur l'aspect purement économique, Bourdieu intègre les aspects culturel, social et symbolique à son analyse des classes.

Deux notions fondamentales sont à la base de ses réflexions : l'habitus, et les différentes formes de capital.

L'habitus est défini comme un ensemble de dispositions et de caractéristiques durables qu'un individu ou groupe d'individus acquiert au cours du processus de socialisation, qui sont liés aux conditions de vie auxquelles ils sont confrontés, et qui fonctionnent comme des principes inconscients d'action, de perception et de réflexion. Selon lui, les principes les plus durables d'un individu sont ceux acquis au sein de la famille. Notons cependant que Bourdieu admet que ces ensembles de dispositions, quoique rigides, ne sont toutefois pas totalement figés dans le temps.

Le capital, selon Bourdieu, peut prendre quatre formes :

- Le capital économique qui est l'ensemble des revenus et des biens d'un individu ;

- Le capital culturel, qui est l'ensemble des connaissances et des attraits d'un individu envers la culture ;
- Le capital social, qui est l'ensemble des relations établies par un individu (son « réseau de connaissances ») ;
- Le capital symbolique, qui est l'ensemble des rituels, des habitudes d'un individu liés à l'honneur et à la reconnaissance par les autres.

Selon Bourdieu, les habitudes culturelles et de là, la valorisation de ce que l'on trouve beau ou bon dépend de la classe sociale à laquelle on appartient. Il distingue trois classes, chacune se distinguant par un style de vie principalement lié à une combinaison différente de deux formes de capital : le capital culturel d'une part (influencé par les pratiques familiales et le niveau d'éducation scolaire) et le capital économique d'autre part.

Ainsi la classe dominante, que Bourdieu appelle la grande bourgeoisie, est caractérisée par un besoin de maintenir sa position dominante par une stratégie de distinction, en utilisant ses capitaux (cette classe disposant souvent en abondance des quatre types de capital) pour imposer son « bon goût », pour définir ce qui est la « culture légitime » de la société. Ainsi, la classe dominante va se distinguer par son aisance corporelle, son langage distingué, ses choix d'ameublement ou encore ses lieux de vacances. Mais dès qu'une activité se vulgarise et perd donc de son caractère distinctif, la classe dominante en trouvera une autre, moins abordable, pour garder sa distinction par rapport aux autres classes.

Juste en dessous de la classe dominante, se trouve la petite bourgeoisie qui est caractérisée par une « bonne volonté culturelle », ce qui implique une reconnaissance et une volonté « d'imiter » la culture érigée par la classe dominante.

Enfin, en dessous de la petite bourgeoisie, se trouve la classe populaire, caractérisée par le « choix du nécessaire », ce qui implique un rejet du culturel, remplacé par la valorisation du travail physique et de la virilité. Cependant, même si elle ne s'intéresse pas à la culture érigée par la classe dominante, la classe populaire ne remet jamais en cause la légitimité de celle-ci.

Dans sa théorie, Bourdieu affirme que la classe dominante joue sur sa position de force et « impose » sa culture à tous. C'est elle qui dicte aux autres classes « le bon goût », renforçant de la sorte sa propre position privilégiée. C'est ce que Bourdieu appelle la « Distinction » (BOURDIEU, 1979).

Enfin, il affirme aussi que le système scolaire tel qu'il existe actuellement tend également à renforcer la position de la classe dominante. Selon lui, à intelligence égale, un élève issu de la classe dominante aura un bagage culturel plus important de par sa situation familiale et sera plus apte à la réussite qu'un élève issu de la classe populaire. C'est ce qu'il appelle la « Reproduction » (BOURDIEU & PASSERON, 1970).

4. Le post-modernisme

Comme le reconnaît d'emblée de jeu Hatch, il est très difficile de donner une vue globale de ce qu'on baptise parfois le « post-modernisme » en théorie des organisations tant la diversité des approches est grande. En fait, c'est peut-être cette idée même de multiplier et de diversifier les approches qui est le point central du « post-modernisme ».

Hatch écrit toutefois : *« En ce qui concerne la théorie des organisations, le post-modernisme est directement issu du mouvement post-structuraliste de la philosophie française associée aux événements de la fin des années 1960. Il trouve également ses origines à travers les applications de la théorie linguistique, sémiotique et littéraire via l'intérêt porté à la signification et à l'interprétation introduites par les auteurs interprétativistes symboliques des organisations. Comme l'architecture post-moderne, la philosophie du même nom se développa en opposition au modernisme. Dans la théorie post-moderne, si le modernisme est généralement décrit comme l'apogée du programme de la philosophie des Lumières à la faveur de la rationalisation de la culture humaine et de la société, il est, en revanche, critiqué pour ne pas avoir remis en question cette rationalité et pour ses tentatives visant à développer une théorie intégrée de l'univers basée sur des principes et des méthodes scientifiques : ainsi, les efforts de Galilée et ceux de Newton pour découvrir les lois universelles en astronomie et en physique. En théorie des organisations, le modernisme, illustré par la théorie des systèmes, est donc également ouvert à la critique post-moderne dans*

la mesure où il a aussi cherché des explications universelles pouvant approcher, sinon revêtir, le statut de lois naturelles » [HATCH, 2000, 57].

Dans ce travail de « déconstruction », un thème qui naturellement intéresse beaucoup les « post-modernes » est celui de la « fragmentation » (par exemple, les différentes fonctions d'un individu selon que l'on regarde sa vie professionnelle, familiale, sociale, etc...).

Par ailleurs, les post-modernes remettent en cause des points comme :

- L'approche scientifique du réel (qui part de l'observable et tente d'établir des relations à partir d'un raisonnement voulu cohérent). En effet, selon les postmodernistes, « *il ne peut exister d'analyses exactes du monde, pas plus que nous ne pouvons exprimer d'observations définitives sur le monde ou sur nous-mêmes* » [HATCH & CUNLIFFE, 2009, 75].
- Le mythe du progrès (qui veut que « sciences et techniques » procurent à l'être humain une vie meilleure)
- La légitimité du pouvoir dans l'organisation (pour les post-modernes, le modernisme en matière de gestion n'a d'autre but que de poursuivre la domination des travailleurs marginalisés par les dominants – actionnaires et gestionnaires – des organisations).

En terme de méthodologie, « *la méthode de la déconstruction oblige à ramener un argument à ses hypothèses de base, à contester le bien-fondé de ces hypothèses en affirmant leur négation et à considérer ce qu'elles impliquent en regard de l'argument initial* » (...) « *D'après les post-modernistes, les déconstructions libèrent les anciennes habitudes d'une mentalité globalisante qui consiste à rechercher la bonne réponse ou à croire que tout le monde pense ou devrait penser comme vous ; elles obligent, au surplus, à prendre une distance critique par rapport aux visions du monde définies socialement et culturellement* » [HATCH, 2000, 59].

Pour conclure sur ce type d'approche, nous dirons trois choses :

- Cette approche suppose une grande capacité de recul de la part de celui ou celle qui veut l'adopter (afin de se débarrasser de ses idées et conceptions profondes et de laisser de la place pour autre chose) ;
- Elle permet de relativiser les conceptions « pré-conçues », ce qui est un grand avantage pour analyser une organisation ;
- Par contre, elle semble a priori plus adéquate pour un travail de « déconstruction » que pour un travail de « construction » de la compréhension du réel (qu'on le croit objectif ou qu'on l'admette objectif).

I.4. LA PRESENTATION DE GARETH MORGAN.

A côté des approches envisagées par Rojot et Hatch et de manière complémentaire, il existe aussi une autre approche dont nous nous devons de parler : l'approche métaphorique.

Bien que moins prisée en termes académiques (pour des raisons par ailleurs fort compréhensibles), elle bénéficie aujourd'hui d'une « seconde jeunesse » auprès de ceux qui remettent en cause une « approche rationnelle des organisations », au premier rang desquels on trouve les auteurs du paradigme interprétativiste symbolique et post-moderne dont nous venons de parler.

Qu'est-ce qu'une métaphore ? Si on reprend, la définition de Hatch, on dira : « *La métaphore vise à faire comprendre une expérience grâce à une autre en suggérant des similitudes entre deux objets sans rapport particulier entre eux : la vie et une longue route sinueuse ; un homme et un lion, etc. (...) La métaphore vous encourage à explorer les parallélismes entre l'objet en question et un autre qui vous est mieux connu ou, du moins, connu d'une manière différente* » [HATCH, 2000, 65].

L'ouvrage qui est sans conteste la référence en théorie des organisations dans ce domaine est l'ouvrage « Images de l'organisation » réalisé par le théoricien britannique Gareth Morgan. Il y présente différentes visions qu'on peut avoir d'une organisation en proposant huit métaphores [MORGAN, 1999] :

- L'organisation vue comme une machine ;
- L'organisation vue comme un organisme (vivant) ;
- L'organisation vue comme un cerveau ;
- L'organisation vue comme une culture ;
- L'organisation vue comme un système politique ;
- L'organisation vue comme une prison du psychisme ;
- L'organisation vue comme flux et transformation ;
- L'organisation vue comme instrument de domination.

Partant des quatre paradigmes qu'elle a proposés, Hatch, suggère un parallélisme avec les métaphores de Morgan [HATCH, 2000] ; on peut ainsi envisager les associations suivantes :

Classique / Machine
 Moderniste / Organisme
 Interprétativisme symbolique / Culture
 Post-moderniste / Combinaison de plusieurs métaphores

Pour bien comprendre l'intérêt de ces métaphores, il faut toujours garder à l'esprit que c'est la multiplication des grilles d'interprétation qui permet d'approcher une bonne compréhension des choses. Il ne faut donc pas envisager ces huit catégories comme concurrentes mais plutôt comme huit manières complémentaires d'aborder un même objectif : établir un diagnostic sur telle ou telle organisation.

Envisageons ici ces diverses métaphores.

1. L'organisation vue comme une machine

Cette métaphore est sous-tendue par la vision des organisations comme des ensembles d'éléments qu'on peut positionner de manière à optimiser le rendement de l'ensemble. Cette vision des choses repose sur une hypothèse fondamentale :

Dans toute circonstance, il existe une manière optimale d'organiser les choses et la gestion n'est rien d'autre que la quête de cette optimalité ! Il en découle deux conséquences :

Premièrement, l'efficacité est définie comme la recherche de routines considérées comme appropriées. Pensons à titre d'exemple au processus de production (mais également à l'accueil du consommateur) dans un McDonald. La place laissée au libre arbitre de l'employé est réduite au maximum, et ce afin de favoriser une standardisation supposée fournir au consommateur ce qu'il désire et ce avec la plus grande efficacité. L'observation des formulaires d'évaluation de la satisfaction des consommateurs utilisés par les grandes chaînes de distribution, de l'hôtellerie ou de la restauration sont à cet égard parfois particulièrement révélateurs.

Deuxièmement, les ouvriers et les employés ne sont en fin de compte que l'un des inputs nécessaires à l'organisation au même titre que la matière première, les capitaux, ou les moyens techniques de production. En fait, lorsque l'aspect humain est pris en compte, c'est le plus souvent pour favoriser son « intégration » dans le processus de production et ce au travers de deux moyens principaux : la sélection et la formation. Notons que l'utilisation de certaines techniques de motivation et/ou de consultation du personnel (ex : les cercles de qualité) peut parfois apparaître comme une simple modernisation de cette tendance.

L'organisation mécaniste est généralement identifiée à la bureaucratie en raison de cette volonté de standardisation qui synthétise en quelque sorte le « One Best Way » de Taylor et la recherche de procédures de Weber. Morgan écrit d'ailleurs : *« Le sociologue allemand Max Weber apporta une contribution très importante à cette théorie en observant les parallèles que l'on pouvait faire entre la mécanisation de l'industrie et la prolifération des formes bureaucratiques d'organisation. Il fit remarquer que la bureaucratie routinise l'administration tout comme la machine routinise la production. C'est dans son œuvre que nous trouvons la première définition générale de la bureaucratie en tant qu'organisation qui met l'accent sur la précision, la rapidité, la clarté, la régularité, la fiabilité et l'efficacité auxquelles on parvient grâce à une division permanente des tâches, au contrôle hiérarchique, et au recours à des règlements détaillés »* [MORGAN, 1999, 16].

En conclusion, nous soulignerons donc que si la vision mécaniste permet effectivement des gains de productivité importants dans de nombreuses situations (généralement « simples »), elle décourage cependant « l'initiative, amène les gens à obéir aux ordres qu'on leur donne, et à rester à leur place, plutôt qu'à s'intéresser à ce qu'ils font

et à s'interroger sur le bien-fondé de leurs actions. Les gens qui, dans une bureaucratie, remettent en question la sagesse des conventions sont considérés en général comme des fauteurs de troubles. Il s'ensuit souvent que l'apathie collective domine parce que les travailleurs apprennent à se sentir incapables d'intervenir dans des problèmes que, collectivement, ils comprennent et qu'ils seraient pourtant en mesure de résoudre » [MORGAN, 1999, 29].

2. L'organisation vue comme un organisme (vivant)

La métaphore de l'organisme aborde l'analyse des organisations sous un angle qu'on peut rapprocher de la biologie. Ainsi, « *les distinctions et les relations entre molécules, cellules, organismes complexes, espèces et écologie sont mises en parallèle avec celles qui existent entre individus, groupes, organisations, populations (espèces) d'organisations et leur écologie sociale* » [MORGAN, 1999, 31].

En adoptant cette approche, on débouche naturellement sur l'analyse systémique en envisageant les organisations comme des systèmes ouverts conditionnés par les évolutions de leur environnement et par leur capacité ou non à s'y adapter. Comme le souligne Morgan, ceci permet d'appréhender l'organisation comme des sous-systèmes reliés entre eux. « *Les systèmes sont comme des poupées russes, en cela qu'ils contiennent toujours des ensembles à l'intérieur d'ensembles. Par exemple, les organisations contiennent des individus (qui sont des systèmes par eux-mêmes), qui appartiennent à des groupes ou à des unités qui font partie de divisions plus importantes de l'organisation, et ainsi de suite. Si nous définissons l'organisation tout entière comme un système, les autres niveaux peuvent être perçus comme des sous-systèmes tout comme molécules, cellules et organes peuvent être perçus comme sous-systèmes d'un organisme vivant, bien qu'ils soient, individuellement, des systèmes ouverts complexes* » [MORGAN, 1999, 37].

Cette métaphore accorde énormément d'importance aux relations avec l'environnement. Ce faisant, elle va développer ces relations dans deux directions partiellement complémentaires et partiellement contradictoires. L'approche des théories de la contingence et l'approche de l'écologie des populations d'organisations.

Pour la première, l'environnement est une contrainte à laquelle l'organisation doit et peut éventuellement s'adapter. La gestion est donc la capacité à bien analyser cette contrainte (en anticipant autant que faire se peut les évolutions à venir) afin d'y préparer l'organisation.

Pour la seconde, les évolutions de l'environnement se font de manière beaucoup trop rapide pour qu'une organisation puisse s'y adapter et donc ce serait plus à un phénomène darwinien de « sélection naturelle » que l'on assisterait : l'environnement se modifie et au fur et à mesure de ces modifications, il sélectionne les organisations qui s'avèrent les plus adaptées. *« L'argument avancé est essentiellement celui-ci : les organisations, comme les organismes dans la nature, ne peuvent survivre que si elles parviennent à se procurer en quantité suffisante les ressources dont elles ont besoin pour exister. Pour ce faire, elles doivent affronter la concurrence de la part d'autres organisations, et, puisqu'il y a généralement rareté des ressources, seules les plus aptes survivent (...) C'est ainsi que l'environnement s'avère le facteur critique dans la détermination des organisations qui vont réussir, et de celles qui vont périr, la « sélection » des concurrents les plus forts s'effectuant par l'élimination des plus faibles »* [MORGAN, 1999, 58]. Bien évidemment, dans cette seconde approche, la place laissée à la gestion et au rôle des êtres humains en général est beaucoup plus marginale. Deux critiques au moins peuvent être faites de cette approche. D'une part, elle envisage un environnement distinct des organisations qui y sont présentes alors que dans la réalité on peut penser que l'environnement est lui-même déterminé dans une certaine mesure par les actions des organisations qui en font partie. Un exemple particulièrement intéressant de cela sont les accords de coopération – licites ou illicites - entre firmes, lesquels jouent certainement un rôle fondamental dans la définition de l'environnement concurrentiel. D'autre part, elle constitue une approche très marquée d'un point de vue idéologique (c'est la loi du plus fort qui prime) qui ne correspond pas totalement à la réalité du monde dans lequel nous vivons où il n'est pas rare d'observer divers comportements de concurrence et de coopération simultanés entre des acteurs économiques, politiques ou sociaux. Les situations de concurrence/coopération entre sociétés automobiles, qui s'opposent sur la vente de modèles « similaires » mais coopèrent pour la mise au point des plateformes sous-jacentes constituent un bel exemple de cette complexité.

3. L'organisation vue comme un cerveau

Morgan compare les organisations au cerveau humain sous différents angles.

Tout d'abord, les organisations peuvent être considérées comme « *des espèces de cerveaux institutionnalisés qui fragmentent, routinisent et limitent le processus de prise de décision afin de le rendre gouvernable* » [MORGAN, 1999, 74]. Cette vision reflète la théorie de la rationalité limitée développée par Simon qui, bien que tout d'abord développée pour caractériser les êtres humains, peut également s'appliquer aux organisations. Cette théorie a cependant été critiquée pour le peu d'importance qu'elle accordait à l'intuition, élément important à prendre en compte lorsqu'on étudie la prise de décision.

Ensuite, la métaphore du cerveau renvoie également à l'idée de créer des « organisations apprenantes » qui relèvent le défi de l'apprentissage constant et de l'apprentissage de l'apprentissage, afin de pouvoir survivre dans un monde en constante évolution. Cette idée a été empruntée à la cybernétique, science qui étudie l'information, la communication et le commandement.

La cybernétique distingue deux types de systèmes : les systèmes simples et les systèmes complexes. Les systèmes simples « *peuvent apprendre en ce sens qu'ils peuvent détecter et corriger les déviations à des normes prédéterminées. Mais ils ne peuvent pas remettre en question le bien-fondé de ce qu'ils font* » [MORGAN, 1999, 82]. Cette capacité d'un système à s'autoréguler dépend des phénomènes de ret négative, c'est-à-dire que « *des mouvements de dépassement de certaines limites dans une direction donnée amorcent par ce fait même des mouvements dans le sens contraire afin de maintenir une direction ou un état donné à l'avance* » [MORGAN, 1999, 80]. Un exemple de système en boucle simple est le thermostat. Les systèmes plus complexes sont, quant à eux, « *capables de détecter et de corriger des erreurs dans les normes de fonctionnement et influencent ainsi les règles qui guident leur propre fonctionnement dans tous ses détails* » [MORGAN, 1999, 82].

En matière d'organisation, il est beaucoup plus aisé (et donc beaucoup plus fréquent) d'établir un système d'apprentissage en boucle simple. En effet, dans ce cas, il « suffit » d'établir des normes et de comparer

les résultats enregistrés par rapport à ces normes. Les politiques de certification constituent en cette matière des exemples d'apprentissage en boucle simple (pensons par exemple au fonctionnement des normes ISO 9000). Les apprentissages en boucle double sont par contre bien plus rares puisqu'ils supposent de la part des organisations et de leurs membres la capacité à remettre en cause leurs propres normes. Dans ce contexte, apprendre revient à se remettre en question. Une démarche du type « groupe d'analyse de la valeur » peut parfois permettre – dans sa première phase – un processus de ce type. La bureaucratie, les systèmes de récompense ou de sanction du personnel ainsi que les phénomènes de pensée de groupe sont autant d'obstacles à l'apprentissage en boucle double.

Une organisation apprenante doit donc être capable :

- « *d'analyser et d'anticiper le changement dans le milieu au sens large afin de détecter des variations révélatrices* » [MORGAN, 1999, 85].
- « *d'acquérir la capacité de mettre en doute, de provoquer et de modifier des normes de fonctionnement et des postulats* » [MORGAN, 1999, 85]. Une culture d'entreprise qui encourage la prise de risque et le changement se révèle être indispensable.
- « *de permettre que naisse la direction stratégique et le modèle d'organisation qui s'impose* » [MORGAN, 1999, 85].
- « *d'élaborer des concepts qui leur permettraient de devenir expertes dans l'art de l'apprentissage en boucle double* » [MORGAN, 1999, 85].

De plus, afin que l'organisation puisse disposer des capacités d'auto-organisation d'un cerveau, il faut qu'elle puisse combiner des parties qui ont chacune la capacité de « représenter le tout ». Dans ce domaine, comme l'écrit Morgan : « on a comparé le cerveau à un système holographique (...) L'holographie démontre qu'il est possible de créer des processus où le tout peut être encodé dans chacune des parties, si bien que chaque partie représente le tout » [MORGAN, 1999, 70-71].

Certains principes peuvent permettre de créer des contextes favorisant la conception holographique, à savoir :

- la construction du tout dans les parties
 Plusieurs méthodes peuvent être utilisées afin de construire le tout dans les parties. Premièrement, les idéaux, les valeurs et le sens de l'objectif de l'organisation apparaissent comme des éléments essentiels pour que les individus puissent adopter personnellement la mission de l'organisation. Deuxièmement, il est nécessaire d'élaborer des systèmes d'information « *qui sont consultables à partir de points de vue multiples* » [MORGAN, 1999, 99]. Troisièmement, il est utile de créer une entreprise « *hautement diversifiée dont chaque proportion, en réalité, se développe comme un ensemble intégré. Le processus a une qualité « fractale » au sens où le même modèle se reproduit à l'infini* » [MORGAN, 1999, 100]. Finalement, il importe de créer des équipes de travail holistiques.

- la redondance
 Il est nécessaire que le système soit doté d'un élément de redondance, à savoir « *un surplus de capacité qui crée une marge de manœuvre d'où peuvent surgir l'innovation et le progrès* » [MORGAN, 1999, 105]. On peut parler soit de redondance des parties (on ajoute des parties spéciales au système) soit de redondance des fonctions (on donne des fonctions supplémentaires aux différentes parties pour qu'elles puissent réaliser un éventail de fonctions plus large).

- la variété requise
 « *La diversité interne d'un système autorégulateur doit avoir au moins la même variété et la même complexité que son environnement pour pouvoir composer avec les défis que celui-ci lui pose* » [MORGAN, 1999, 107].

- les spécifications minimales
 Le gestionnaire ne doit définir que ce qui est requis pour mettre en marche une activité.

- la capacité à apprendre en boucle double
 Cette vision de l'organisation dans son côté holographique a donc permis d'engendrer une réflexion sur la logique d'avoir des grandes organisations structurées comme une multiplication de petites entités, favorisant ainsi des logiques de réseaux au détriment de la vision traditionnelle articulée autour d'un centre fort.

4. L'organisation vue comme une culture

L'importance de percevoir l'organisation au travers de sa culture a fortement été influencée par la réussite des entreprises japonaises durant les décennies 70 et 80. En effet, nombre d'observateurs du Japon ont souligné l'importance de la culture dans ce succès.

Partant de là, certains auteurs se sont intéressés à savoir quelles sont les caractéristiques d'une « culture qui marche » ?

La métaphore de l'organisation vue comme une culture proposée par Morgan vise à souligner l'importance de ce phénomène tout en adoptant un certain recul. En effet, la culture n'est pas quelque chose que l'on peut décréter comme on le ferait pour une procédure financière ou comptable.

En fait, aborder la culture dans le monde de l'entreprise c'est s'intéresser selon Morgan à au moins trois niveaux : la question de la culture industrielle, l'influence nationale, et les spécificités de la firme.

En ce qui concerne la culture industrielle, Morgan développe l'idée que le concept même « d'organisation » auquel nous nous intéressons est en tant que tel lié à la culture industrielle et donc analyser une organisation, c'est déjà comprendre que celle-ci se fonde sur un environnement structuré par la culture industrielle, qu'on peut appeler « société à organisations », par opposition à des modes de production traditionnels. En effet, selon Emile Durkheim, « *l'évolution des sociétés à organisations s'accompagne d'une désintégration des modèles traditionnels d'ordre social, à mesure que les idéaux communs, les croyances et les valeurs font place à d'autres, fondés sur la structure professionnelle de la nouvelle société* » [MORGAN, 1999, 117].

Le deuxième aspect concerne l'influence nationale. En effet, même si les organisations liées à la culture industrielle ont de nombreux points en commun où qu'elles se trouvent, elles ont aussi des différences non négligeables. Comprendre en quoi les cultures nationales influencent le développement de telle ou telle pratique de gestion est donc aussi un niveau d'analyse à ne pas négliger. C'est d'ailleurs celui ayant fait l'objet du plus d'attention de la part des théoriciens. Par exemple, au Japon, ce sont les valeurs de solidarité, de partage, de collaboration et

d'entraide qui prévalent dans le monde du travail. Les relations hiérarchiques sont fondées sur le paternalisme et le respect de la tradition. Ces organisations hiérarchisées où règne la solidarité sont le fruit des valeurs culturelles qu'on pouvait retrouver à l'époque féodale dans la culture de la rizière ou dans l'esprit de sacrifice des samouraïs. En effet, la récolte de riz se fait de manière collective et quand la récolte est mauvaise, c'est l'ensemble de l'équipe qui en souffre. De plus, les récoltes de riz étaient partagées avec les samouraïs, des guerriers au service d'un seigneur et de la patrie. Au contraire du Japon, ce sont des valeurs de concurrence et d'individualisme qui règnent dans les entreprises américaines. On y récompense les succès individuels et y sanctionne les échecs.

Enfin, le troisième niveau est celui de la culture de l'entreprise elle-même et des sous-cultures des groupes qui la composent. Morgan écrit ainsi : « *Les organisations sont des minisociétés qui ont leurs propres modèles de culture et de sous-culture. Ainsi, une organisation peut se considérer comme une équipe très unie, une famille, qui croit au travail commun. Une autre peut faire sienne l'idée que « nous sommes les meilleurs dans notre domaine et nous entendons bien le rester ».* Une autre encore peut être très fragmentée, divisée en groupes qui envisagent le monde de façons différentes ou qui ont des idées très variées de ce que devrait être leur organisation. Ces modèles de croyances ou de significations partagées, qu'ils soient fragmentés ou intégrés, sont appuyés par des normes de fonctionnement et des rituels variés et ils peuvent exercer une influence décisive sur les capacités générales qu'a l'organisation de composer avec les défis auxquels elle doit faire face » [MORGAN, 1999, 125]. Afin de confronter deux types de culture d'entreprise différentes, Morgan prend l'exemple de l'entreprise H-P où les employés sont invités à faire preuve d'autonomie et d'innovation et celui de l'entreprise ITT où le directeur utilise son pouvoir de coercition pour parvenir à motiver ses employés et favorise un climat de forte concurrence entre ces derniers. Concernant les sous-cultures, des regroupements peuvent se faire selon le type de spécialité des travailleurs, leur classe sociale, ... Certains membres peuvent également se regrouper pour défendre des valeurs qui vont à l'encontre de l'organisation et formeront ainsi des contre-cultures.

La bonne compréhension de ces mécanismes culturels est importante car elle est décisive dans le processus de structuration de la réalité que réalisent les membres de l'organisation. Morgan, en se basant sur les études du sociologue Harold Garfinkel, affirme que « *la nature d'une*

culture se trouve dans ses normes et coutumes sociales et l'individu qui suit ces règles de comportement va réussir à construire une réalité sociale appropriée » [MORGAN, 1999, 134]. Le psychologue de l'organisation Karl Weick utilise le terme « enactment » (enaction) pour caractériser le processus par lequel « nous déterminons en partie et structurons nos réalités » [MORGAN, 1999, 135]. Les organisations sont donc « des réalités construites par la société et qui existent autant dans l'esprit de leurs membres que dans des structures, des règles et des rapports concrets » [MORGAN, 1999, 136].

Bien comprendre les aspects culturels, qu'il s'agisse des aspects les plus visibles mais aussi des moins perceptibles, est donc nécessaire si on prétend influencer la manière dont fonctionne une organisation. Cette métaphore nous montre également qu'un changement culturel est nécessaire à la création de nouvelles formes d'organisations.

5. L'organisation vue comme un système politique

Percevoir l'organisation comme un système politique, c'est avant tout être conscient du fait qu'une organisation est faite de sous-ensembles qui s'associent ou s'opposent pour parvenir à leurs fins, lesquelles ne sont pas forcément en adéquation avec les buts officiellement recherchés par l'organisation. Si cette réalité est souvent admise lors de discussions informelles, elle est cependant rarement reconnue en public dans la mesure où elle s'oppose à « *l'idée que les organisations sont des entreprises rationnelles au sein desquelles les membres cherchent à atteindre des buts communs (...)* » [MORGAN, 1999, 150].

Si on accepte cette vision politique de l'organisation, on peut cependant mieux comprendre en quoi la gestion est in fine la capacité à faire émerger des compromis susceptibles d'être acceptés, ou du moins, respectés par chacun. Cette idée remonte à la Grèce Antique et plus particulièrement à Aristote qui expliquait que « *la politique était le moyen de réconcilier le besoin d'unité de la polis grecque (la cité-Etat) et le fait que cette polis était faite d'un « agrégat de nombreux membres* » » [MORGAN, 1999, 150].

Deux aspects sont essentiels lorsqu'on analyse la vision politique de l'organisation. Il s'agit d'une part de comprendre les motivations qui animent les différents groupes d'individus et, d'autre part, d'identifier

le mode de gouvernement le plus susceptible d'asseoir le compromis recherché.

Concernant les motivations qui animent les différents groupes d'individu, Morgan propose de se focaliser sur trois éléments, à savoir les intérêts, les conflits que les divergences d'intérêts peuvent engendrer, et finalement les relations de pouvoir qui peuvent permettre soit de faire disparaître ces conflits ou au contraire de les raviver. En effet, « *la dimension politique d'une organisation se manifeste avant tout dans les conflits et les jeux de pouvoir qui détiennent parfois le devant de la scène et dans les innombrables intrigues interpersonnelles qui créent des diversions dans le cours de l'activité organisationnelle* » [MORGAN, 1999, 156].

Morgan définit les intérêts comme les « *prédispositions qui comprennent buts, valeurs, désirs, attentes et autres orientations et tendances conduisant quelqu'un à se comporter de façon plutôt que d'une autre* » [MORGAN, 1999, 156]. Pour comprendre la dimension politique de l'organisation, il suggère de décomposer les intérêts en trois catégories : ceux liés à la tâche, ceux liés à la carrière et ceux liés aux intérêts extérieurs. Les tensions entre les différents intérêts que le travailleur souhaite poursuivre vont apporter une dimension politique à son travail. De plus, « *la métaphore du politique nous amène à [considérer les organisations] comme des réseaux lâches de gens qui ont des intérêts divergents mais qui sont réunis pour des raisons d'ordre pratique, c'est-à-dire pour gagner leur vie, pour poursuivre leur carrière, pour tenter d'atteindre un but ou un objectif. Les organisations sont des coalitions et elles sont faites de coalitions* » [MORGAN, 1999, 161].

On parle de conflit dès qu'il y a une collision entre les différents intérêts, qu'il s'agisse « *d'intérêts personnels, interpersonnels ou [qui se manifestent] entre groupes rivaux et coalitions* » [MORGAN, 1999, 163]. L'organisation sera donc toujours sujette à des conflits. Le sociologue Tom Burns a montré que les politiques organisationnelles étaient favorisées dans les entreprises modernes car on requière des travailleurs qu'ils collaborent pour réaliser une tâche mais se retrouvent en compétition pour obtenir des ressources supplémentaires ou des promotions.

Finalement, le pouvoir peut être défini comme « *la capacité d'obtenir d'une personne quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement* » [MORGAN, 1999, 166]. Les principales sources d'où peut dériver le

pouvoir sont les suivantes : l'autorité officielle (pouvoir fondé sur la légitimité qui peut être de type charismatique, traditionnelle ou bureaucratique) ; la possession d'une ressource rare dont quelqu'un a absolument besoin ; la création, l'évocation ou l'utilisation de règlements ; l'autorité sur la prise de décision (capacité d'influer sur les prémisses d'une décision, sur le mécanisme de décision, ou sur les enjeux de cette décision) ; la maîtrise des connaissances et de l'information, la capacité de gérer les frontières (la capacité à contrôler les transactions bilatérales ou à pouvoir « *intégrer une entité au monde extérieur [ou isoler] cette entité afin qu'elle puisse fonctionner de manière autonome* » [MORGAN, 1999, 177]) ; la capacité à composer avec l'incertitude ; la maîtrise des techniques ; les alliances interpersonnelles et les réseaux ; l'autorité sur les contre-organisations ; la gestion de la signification (« *capacité de persuader les autres d'enacter des réalités qui servent ses intérêts* » [MORGAN, 1999, 183]) ; la gestion des rapports entre les sexes ; les facteurs structurels qui définissent le cadre d'action (tels que les rapports économiques ou raciaux) ; l'ambiguïté du pouvoir.

Concernant le mode de gouvernement le plus susceptible d'asseoir le compromis recherché, Morgan en propose six : l'autocratie (le pouvoir est au main d'une seule personne et est souvent de type dictatorial), la bureaucratie (autorité rationnelle-légale ou de gouverne par la loi étant donné que la gouverne repose sur le respect des lois, règles et procédures), la technocratie (la gouverne est aux mains de spécialistes étant donné leur maîtrise des compétences), la cogestion (« *forme de gouverne où les parties opposées s'entendent pour gérer ensemble des intérêts mutuels* » [MORGAN, 1999, 152]) et la démocratie représentative (les citoyens participent à la gouverne par l'intermédiaire de représentants élus à qui ils délèguent leur pouvoir), la démocratie directe (les citoyens participent directement à la gouverne).

En mettant l'accent sur la nature plurielle des intérêts, conflits ou sources de pouvoir au sein des organisations, on adopte une vision pluraliste de la société qui montre une « *société dans laquelle les différents groupes négocient et rivalisent pour obtenir une partie de l'équilibre du pouvoir et utilisent leur influence pour arriver à l'idéal politique aristotélicien : un ordre négocié qui crée l'unité à partir de la diversité* » [MORGAN, 1999, 194]. La vision pluraliste s'oppose à la vision unitaire selon laquelle la société est « *un tout intégré dans lequel les intérêts de l'individu et de la société sont identiques* » [MORGAN, 1999, 194] et diffère également de la vision radicale qui

suggère que « *la société se caractérise par des intérêts de classe en conflit qui donnent lieu à des clivages sociaux profonds* » [MORGAN, 1999, 194].

En se focalisant sur la dimension politique des organisations, cette métaphore permet de percevoir certains aspects de l'organisation qu'on a souvent tendance à négliger.

6. L'organisation vue comme une prison du psychisme

Comme le rappelle Morgan, « *c'est dans LA REPUBLIQUE de Platon que l'idée de la prison du psychisme a été mentionnée pour la première fois, dans la célèbre allégorie de la caverne où Socrate se penche sur les relations entre apparence, réalité et savoir. L'allégorie dépeint une caverne souterraine dont l'entrée s'ouvre sur la lumière que donne un feu ardent. Dans la caverne, des individus enchaînés sont incapables de bouger. Tout ce qu'ils peuvent voir, c'est le mur de la caverne qui est juste en face d'eux, illuminé par les flammes qui projettent l'ombre des gens et des objets sur le mur. Les habitants de la caverne prennent les ombres pour des réalités, leur donnent des noms, en parlent et établissent même des liens entre des bruits au dehors et les mouvements qu'ils voient sur le mur. Pour les prisonniers, c'est cet univers d'ombres qui constitue la vérité et la réalité, car ils n'en connaissent pas d'autre. Cependant, comme le dit Socrate, si un de ces êtres avait la permission de quitter la caverne, il se rendrait compte que les ombres ne sont que le reflet d'une réalité plus complexe et que le savoir et les perceptions des habitants de la caverne sont déformés et faussés. S'il lui fallait retourner dans la caverne, il ne pourrait plus jamais vivre comme avant, car, pour lui, le monde serait un endroit très différent. Il aurait du mal à accepter son emprisonnement et prendrait les autres en pitié. Mais s'il essayait de partager son savoir nouveau avec ces derniers, ils tourneraient probablement ses idées en ridicule. Pour les captifs, les images familières de la caverne ont beaucoup plus de sens qu'un monde qu'ils n'ont jamais vu (...)* » [MORGAN, 1999, 209].

Cette allégorie extrêmement célèbre renferme plusieurs points clés si nous souhaitons prendre une certaine distance avec « notre manière naturelle de voir les choses » en soulignant en quoi nous pouvons être limités dans notre perception et dans notre interprétation des

événements. Elle souligne par ailleurs la difficulté qui existe souvent à intégrer une opinion contraire à la sienne.

Alors que l'allégorie de la caverne met en avant des phénomènes conscients qui nous empêchent de raisonner correctement, de nombreux psychanalystes ont mis en avant qu'il existait également des dimensions inconscientes qui nous emprisonnent. En effet, très souvent, l'individu est conditionné dans sa manière de raisonner et d'agir par des phénomènes qui sont à ce point intériorisés et inconscients qu'il ne lui est plus possible d'envisager la question de gestion à laquelle il est confronté autrement que selon son mode habituel de pensée. Cependant, les différents psychanalystes ne sont pas encore parvenus à se mettre d'accord quant à l'origine et la nature de l'inconscient.

Freud insistait sur les différentes formes de refoulement de la sexualité pour comprendre la nature l'inconscient. Selon lui, « *l'inconscient se crée à mesure que les êtres humains refoulent leurs pensées et leurs désirs les plus secrets. (...) Les êtres humains doivent, pour vivre en harmonie les uns avec les autres, modérer et réprimer leurs pulsions* » [MORGAN, 1999, 214]. La culture serait alors « *la face visible du refoulement qui accompagne le développement de ma sociabilité humaine (...) L'essence de la société est le refoulement de l'individu et l'essence de l'individu son propre refoulement* » [MORGAN, 1999, 214]. Pour Freud, des expériences difficiles que connaissent les enfants lors des différents stades de la sexualité par lesquels ils passent vont créer des formes de refoulement qui peuvent resurgir à l'âge adulte et qui peuvent « *donner naissance à toutes sortes de mécanismes de défense, qui déplacent et donnent une direction nouvelle aux désirs inconscients pour qu'ils puissent prendre une forme nouvelle, moins menaçante, et mieux maîtrisée* » [MORGAN, 1999, 216]. L'obsession pour l'ordre et l'obéissance qu'on retrouve par exemple dans la théorie du management scientifique de Taylor serait la conséquence d'un refoulement d'expériences personnelles difficiles qu'a connues Taylor.

Pour les membres du mouvement féministe contemporain, c'est la structure de la famille patriarcale qui serait à l'origine de l'inconscient. « *Le patriarcat est une sorte de prison conceptuelle, qui produit et reproduit des organisations dont les structures assurent la domination des hommes et des valeurs masculines traditionnelles* » [MORGAN, 1999, 220]. Les organisations bureaucratiques en sont un exemple car elles privilégient la rationalité plutôt que l'intuition et

l'empathie (valeurs que l'on peut qualifier de féminines). Notons toutefois que les recherches récentes en neurologie tendent à relativiser cette segmentation dans les caractéristiques attribuées aux hommes et aux femmes.

Ernest Becker a mis en avant que « *les êtres humains passent une bonne partie de leur vie à refuser la réalité imminente de leur mort en repoussant leurs peurs morbides au tréfonds de l'inconscient* » [MORGAN, 1999, 221]. De ce fait, « *quand nous les considérons à partir de l'idée de notre mort prochaine, il est possible de comprendre les artefacts de la culture comme des systèmes de défense qui aident à créer l'illusion que nous sommes plus grands et plus puissants que ce n'est réellement le cas* » [MORGAN, 1999, 221]. Créer des organisations serait donc une manière de rechercher l'immortalité étant donné que celles-ci ont tendance à survivre pendant plusieurs générations.

Mélanie Klein met, quant à elle, en avant la relation entre l'enfant et le sein de sa mère pour comprendre les liens entre conscient et inconscient. L'enfant rejette sur ce qu'il identifie comme le « mauvais sein » son sentiment d'angoisse de persécution qu'il développe au premier stade de sa vie. Une fois à l'âge adulte, l'individu reproduit les mécanismes de défense développés pendant l'enfance. Klein a montré qu'il était alors « *possible [...] de comprendre la structure, le fonctionnement, la culture et même l'environnement d'une organisation à partir des mécanismes de défense inconscients élaborés par ses membres pour faire face à leur angoisse individuelle et collective* » [MORGAN, 1999, 225]. Sur cette base, Bion a montré que pour se défendre contre l'angoisse, les groupes avaient recours à l'un des 3 moyens suivants : la dépendance (le groupe a besoin d'être dirigé), le couplage (le groupe attend l'arrivée d'un « messie » qui viendra résoudre le problème), l'attaque-fuite (le groupe rejette ses peurs sur un ennemi qui, selon eux, reflète leur angoisse).

Donald Winnicott s'est basé sur la théorie de Klein et met en avant l'importance des objets transitionnels comme prison du psychisme. Ces objets qui prennent la forme de poupée ou d'ours en peluche chez l'enfant et sont ensuite remplacés par d'autres objets ou expériences, nous aident à conserver notre identité. Le risque est de voir ces objets devenir des fétiches que nous refusons d'abandonner à tout prix. Au sein des organisations, si les membres refusent d'abandonner ce qu'il valorise le plus, alors le changement ne sera pas possible. Un exemple anecdotique mais bien réel de ce phénomène est l'ampleur des

résistances qui peut se manifester lorsqu'on souhaite changer un employé (quelle que soit sa position hiérarchique) de lieu de travail ou de bureau.

Finalement, Jung a étudié le lien entre les archétypes ou les ombres et la nature de l'inconscient. Les archétypes sont « *des modèles qui structurent la pensée et qui, par conséquent, donnent au monde son ordre. Ce sont des structures de pensée et d'expérience et qui s'offrent à nous comme un modèle à partir duquel nous organisons notre compréhension du monde* » [MORGAN, 1999, 232]. Les ombres représentent « *les pulsions et les désirs que l'on ne reconnaît pas ou dont on ne veut pas, le versant opposé du moi conscient* » [MORGAN, 1999, 233]. Au sein des organisations, les ombres représentent « *tous les contraires refoulés de la rationalité qui luttent pour faire surface et changer dans la pratique la nature de la rationalité* » [MORGAN, 1999, 233].

Dans le domaine de la gestion des organisations, la métaphore de la prison du psychisme est donc particulièrement utile quand on s'intéresse aux dynamiques de changement et aux phénomènes de résistance au changement.

7. L'organisation vue comme flux et transformation

La métaphore de l'organisation approchée comme « flux et transformation » se centre sur l'idée qu'une organisation ne peut par nature être statique. En fait, dans sa manière de fonctionner, tout dans une organisation ou presque est en mouvement. Comprendre une organisation, c'est donc d'abord comprendre les mouvements qui l'animent. L'objectif d'une organisation ne serait donc pas la stabilité et il est souhaitable selon Morgan d'accepter l'idée que « *la transformation continue et l'ordre émergent sont dans l'ordre naturel des choses* » [MORGAN, 1999, 257].

Cette idée de changement continu a été empruntée au philosophe grec Héraclite qui affirmait que « *l'on ne peut mettre deux fois le pied dans le même fleuve, car l'eau n'arrête pas de couler* » et que « *tout passe et rien ne demeure ; tout cède et rien ne demeure fixe [...] Ce qui était chaud devient froid ; ce qui était humide s'assèche et ce qui était desséché devient humide [...] C'est en se transformant que les choses trouvent le repos* » [MORGAN, 1999, 243].

Pour appliquer cette logique de changement à l'organisation, Morgan se réfère à plusieurs théories et perspectives notamment la théorie de la théorie du chaos et l'analyse dialectique.

Les théories du chaos et de la gestion de la complexité nous montrent que « *des systèmes complexes et non linéaires tels que l'écologie ou une entreprise sont caractérisés par des systèmes multiples d'interaction qui sont à la fois ordonnés et chaotiques. Par suite de cette complexité interne, des perturbations survenant au hasard peuvent provoquer des situations imprévisibles ou des rapports inattendus qui se répercutent à travers un système, entraînant la création de nouveaux modèles de changement. La surprise, pourtant, c'est que, en dépit de tout cet imprévu, un ordre cohérent naît toujours du hasard et du chaos superficiel* » [MORGAN, 1999, 252]. En effet, dans cette perspective, le changement n'est plus perçu de manière linéaire mais comme un système de boucles de rétroaction positive (plus amène à plus et moins amène à moins) ou négative (plus amène à moins et moins amène à plus) où les éléments du système s'influencent directement et indirectement. Pour mieux comprendre le phénomène de rétroaction positive, nous pouvons prendre l'exemple suivant : quand la température moyenne augmente, le taux de vapeur d'eau augmente et comme la vapeur d'eau est un gaz à effet de serre, l'effet de serre devient plus important, ce qui fait augmenter la température¹⁰. Pour comprendre le phénomène de rétroaction négative, prenons un autre exemple : Quand la température atmosphérique augmente, des nuages ont tendance à se former mais en se formant ils font diminuer la température¹¹. Le concept d'attracteur de changement nous montre également que ce sont les attracteurs qui vont pousser un système vers une nouvelle configuration (attracteur de Lorenz) ou qui vont le maintenir dans son état d'équilibre (lorsque la force de l'attracteur établi est plus forte que celle d'un nouvel attracteur). Les éventuels passages d'un système d'un état vers un autre sont le fruit d'évènements aléatoires et non-linéaires. De plus, le concept d'attracteur montre qu'utilisés de manière adéquate (et au bon moment), de petits changements peuvent provoquer de grandes modifications et que gérer consiste avant tout à comprendre les changements de contextes de manière à favoriser ceux qui permettront l'émergence de formes adéquates d'auto-organisation. Gérer le changement consiste donc, d'une certaine façon, à influencer les attracteurs que l'organisation considère comme dominants afin que celle-ci se dirige dans la direction recherchée ; « *l'important, c'est que*

¹⁰ <http://www.climatechallenge.be/>

¹¹ <http://www.futura-sciences.com/>

le gestionnaire facilite la création de conditions favorables à la naissance d'un nouveau contexte » [MORGAN, 1999, 261].

L'analyse dialectique, basée sur les principes taoïstes du yin et du yang permet de montrer en quoi des forces qui s'opposent influencent les processus de changement. Elle met en avant que tout « *phénomène suppose et engendre son contraire* » [MORGAN, 1999, 275] et que « *les contraires s'entrelacent dans un état de tension qui définit aussi un état d'harmonie et de complétude* » [MORGAN, 1999, 275]. Les gestionnaires qui veulent entreprendre des changements doivent apprendre à gérer efficacement les paradoxes en montrant que les deux éléments contraires peuvent tous deux engendrer des états souhaitables.

Cette métaphore nous montre donc qu'il ne faut pas se contenter de réagir à des changements car il est possible d'influencer les mécanismes qui les engendrent.

8. L'organisation vue comme instrument de domination

La métaphore de l'instrument de domination se différencie des autres par le fait qu'elle adopte l'idée que l'organisation « entreprise » n'est pas une organisation « socialement, écologiquement, humainement » neutre mais plutôt un mécanisme d'exploitation. Dans ce contexte, Morgan souligne le fait que dans toute organisation, il y a un élément de domination, une organisation recherchant généralement à satisfaire les buts de quelques-uns et non pas la recherche d'un intérêt général. En effet, il affirme que « *tout au long de l'histoire, les organisations ont été associées à des phénomènes de domination sociale dans lesquels des individus ou des groupes trouvent les moyens d'imposer leur volonté aux autres* » [MORGAN, 1999, 295]. Dans notre société moderne, cette domination prend la forme d'une domination par la rationalisation selon Weber ou d'une domination « engendrée par la recherche de la plus-value et l'accumulation du capital » selon Marx [MORGAN, 1999, 295].

S'intéressant alors à des cas particulièrement révélateurs, Morgan insiste sur l'ensemble des comportements que l'on pourrait qualifier de « non-éthiques » et qui caractérisent la conduite des entreprises.

Quatre niveaux sont mis en évidence : la promotion de produits dont l'impact négatif sur les consommateurs ne fait aucun doute (ex : le tabac), le blanchiment des profits issus de la criminalité, l'exploitation des travailleurs au travers de segmentations du marché du travail et de conditions de travail inadaptées, l'exploitation des pays du Tiers-Monde par les multinationales.

Si on s'intéresse au cas des produits « toxiques », le cas de l'amiante constitue un exemple très intéressant développé par Morgan. En effet, « *dès 1918, les sociétés d'assurances canadiennes et américaines ont cessé d'émettre des polices d'assurance sur la vie aux travailleurs de ce secteur. Et pourtant, l'industrie a continué d'autoriser les employés à travailler sans masque respiratoire ...* » [Morgan, 1999, 309]. Par ailleurs, durant des décennies, on n'a pas hésité à utiliser ce matériau dans la construction, débouchant aujourd'hui sur les problèmes que l'on connaît. Notons d'ailleurs que ce cas illustre également de manière intéressante le raisonnement mené par de nombreuses entreprises visant à profiter d'un avantage à court terme tout en faisant supporter par la collectivité les externalités de long terme. A ce propos, en étudiant l'entreprise Eternit, Finet et Giuliano (2012, 4^{ème} de couverture) ont montré que « *Entre le début de la révolution industrielle et la fin des années quatre-vingt-dix, l'histoire du groupe Eternit s'apparente à une succession de mensonges délibérés en vue de perpétuer un mode de production permettant de satisfaire aux attentes financières des propriétaires familiaux, et ce en mettant en péril la santé des personnes en contact plus ou moins direct avec l'amiante* ».

Si on s'intéresse à l'exploitation des travailleurs, on peut constater qu'effectivement, la manière dont les entreprises considèrent les travailleurs repose en grande partie sur ce que l'on appelle le dualisme du marché du travail : une segmentation des travailleurs qui oppose un marché primaire, caractérisé par des salaires élevés, une stabilité de l'emploi, des bonnes conditions de travail, une bonne représentation par les syndicats, des avantages sociaux et des perspectives de carrière ; à un marché secondaire, dans lequel les salaires sont plus faibles, les emplois précaires, les promotions inexistantes, avec une mauvaise représentation syndicale, peu d'avantages sociaux et des conditions de travail difficiles. Pour des travailleurs du marché dit primaire, on envisagera les techniques de motivation du personnel telles que présentées dans les enseignements de management, on effectuera des investissements en formation, on assurera une certaine sécurité d'emploi... pour les autres – repris sous le marché dit

secondaire – par contre, une logique de flexibilité, d’interchangeabilité et de minimisation des coûts (y compris au détriment de la santé et de la sécurité) sera généralement la règle.

En ce qui concerne les conditions de travail justement, il est important de souligner que l’image souvent véhiculée de sociétés modernes fonctionnant sur le respect de normes de sécurité bien étudiées, en constant progrès et qui contrasteraient avec les conditions déplorables associées à la révolution industrielle peut largement être critiquée et ce pour trois raisons au moins. Premièrement, même dans les pays industrialisés, il existe de grandes différences quant aux conditions de travail. Deuxièmement, il n’est pas rare de voir des entreprises délocaliser des unités de production justement parce qu’elles sont polluantes ou dommageables à la santé vers des pays où les législations sont moins exigeantes. Troisièmement, même en Europe aujourd’hui, des études récentes ont montré qu’on assistait plutôt à une détérioration des conditions de travail. Ainsi, la sixième enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) a montré une augmentation entre 2010 et 2015 du niveau d’exposition des travailleurs aux produits chimiques (de 15 % à 17 %) et aux matériaux infectieux (de 11 % à 13 %)¹².

En ce qui concerne le rôle des multinationales dans les pays en développement, Morgan rapporte plusieurs exemples dont le cas célébrissime de « *l’ingérence d’ITT dans la politique du Chili et de la participation de la multinationale à un complot, en 1970, pour bloquer l’élection de Salvador Allende, qui était marxiste, à la présidence du pays. De concert avec la CIA, ITT a cherché à créer le chaos économique au Chili et, par là-même, a encouragé un putsch de la part de l’armée, l’entreprise offrant à la Maison-Blanche une somme « allant jusqu’à sept chiffres » pour empêcher Allende de prendre le pouvoir* » [MORGAN, 1999, 322]. On doit par ailleurs souligner les mouvements de concentration qui existent aujourd’hui parmi les entreprises multinationales dans la mesure où en raison même de ces mouvements, les risques d’abus de position de force sont d’autant plus nombreux. Notons à ce propos que:

- Selon un classement réalisé par le Financial Times en 2015, les Etats-Unis, l’Union Européenne, le Japon et la Chine abritent ensemble 80% des sièges des 500 premières sociétés de la planète en termes de capitalisation boursière.

¹² <http://www.eurofound.europa.eu/>

- Si l'on compare le chiffre d'affaires des plus grandes entreprises multinationales au PIB de certains pays¹³, on peut voir que le chiffre d'affaires de Wal-Mart (476 milliards de dollars en 2014) dépasse le PIB de l'Autriche (437 milliards de dollars en 2014) et correspond à 2% du PIB de l'Europe. De même, le chiffre d'affaires de Toyota (248 milliards de dollars en 2014) est supérieur au PIB de la Grèce (235 milliards de dollars en 2014).

Enfin, pour conclure sur ce « côté répugnant », il est important de souligner les liens importants qui existent entre d'une part le monde des grandes entreprises et en particulier le monde de la finance et celui des activités criminelles d'autre part. Ceci peut aisément se comprendre si on considère les montants en jeu du crime organisé. Par exemple, en 2009, le crime organisé aurait généré 870 milliards de dollars, ce qui correspond à 1,5% du PIB mondial¹⁴. Ainsi, « *par-delà les trafics de cocaïne (58,2 milliards d'euro/an) et d'héroïne (26,7 milliards d'euros/an), d'autres activités criminelles explosent : la contrefaçon (8 milliards rien qu'en Europe), le trafic de personnes (7,5 milliards), le trafic de ressources naturelles et d'espèces protégées (2 milliards), le vol d'identité (800 millions d'euros), les trafics d'armes à feu (258 millions, soit jusqu'à 20% du commerce licite), la pédopornographie (202 millions), pour ne citer que le Top 8* »¹⁵. Selon le rapport 2016 sur les marchés des drogues dans l'Union Européenne, le marché européen de l'héroïne aurait généré sur un an 6,8 milliards d'euros et celui de la cocaïne 5,7 milliards d'euros¹⁶.

On comprend que la gestion et le réinvestissement de tels montants ne peuvent se faire qu'en collaboration avec des grandes entreprises ayant « pignon sur rue » dans le monde financier. La présentation dissociant nettement « l'argent propre » de « l'argent sale » correspond donc de moins en moins à la réalité. Ainsi, en commentant la publication d'un rapport sur la globalisation du crime organisé contemporain, le directeur exécutif de l'ONU DC (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime) déclare : « *L'économie criminelle se développe en parallèle avec l'économie légitime. Beaucoup d'opérateurs de l'économie légale sont impliqués, qu'ils s'occupent ou non des ressources de la criminalité organisée. Il n'y a pas d'économie noire et d'économie blanche : il y a une économie grise,*

¹³ Sites internet de Toyota, Wal-Mart, et de la World Bank.

¹⁴ <https://www.unodc.org/toc/fr/crimes/organized-crime.html>

¹⁵ Lallemand, A., « L'argent des mafias menace la paix », Le Soir, 18 juin 2010, page 6.

¹⁶ http://www.emcdda.europa.eu/system/files/publications/2374/TD0416161FRN_1.PDF

*et c'est cela qui me préoccupe : les personnages impliqués sont parfois très respectés... or ils font parfois partie du problème ».*¹⁷

¹⁷ Idem.

II. THEORIE DES ORGANISATIONS : L'APPROCHE ECONOMIQUE

LECTURES REQUISES & MOTS CLES:

MILGROM, P., ROBERTS, J., (1997). « *Economie, organisation et management* », De Boeck Université, Paris – Bruxelles, 829 pages. **[Lire pages 39-48, 184-186, 200-206, 223-228, 375-382, 400-402].**

BAUDRY, B., (2003). « *Economie de la firme* », Collection Repères, La Découverte, 125 pages. **[Lire pages 1-57]**

MOTS CLES :

Coûts de transaction, théorie de l'agence, droits de propriété, théorie des conventions, approche de la firme par les compétences, asymétrie de l'information, aléa moral, sélection inverse, spécificité des actifs.

NOTES SYNTHETIQUES :

II.0. INTRODUCTION

Lorsque l'on parle d'approche économique de la théorie des organisations, on se réfère en fait souvent à un ensemble de théories liées à ce qu'on appelle la Nouvelle Economie Institutionnelle (N.E.I).

La raison en est simple : historiquement, la théorie néo-classique traditionnelle s'est fort peu intéressée au phénomène organisationnel. « *L'entreprise néo-classique est à peine plus qu'une fonction de production et une courbe de coût qui traduit le coût des facteurs de production en coûts (et donc en courbes d'offre) des produits* » [SIMON dans GABRIE & JACQUIER, 1994, 8]. En fait, l'analyse néo-classique est une analyse avant tout focalisée sur les marchés, l'organisation n'y est « qu'accessoire » (rapidement rejetée au rang d'hypothèse au travers de la simplification de « la fonction de production »). Partant de ce constat, la Nouvelle Economie Institutionnelle a cherché à pallier cette lacune. Certains auteurs

pensent que les apports de la N.E.I. constituent en cela une remise en cause du modèle de départ. D'autres, par contre, estiment qu'il s'agit d'un complément plutôt que d'une véritable contestation et ce pour deux raisons :

Premièrement, l'analyse fournie ne nie nullement l'importance de raisonner en termes de « marchés » ; au contraire, puisque pour certains courants (pensons par exemple à un auteur comme Williamson), c'est justement la comparaison organisation/marché qui permet de faire progresser la compréhension qu'on a de la manière dont se structurent les organisations (et les marchés d'ailleurs). « *On est ainsi conduit à une représentation de l'économie de marché marquée par l'articulation structurelle de ces deux formes, les marchés et les organisations* » [WILLIAMSON dans MENARD, 1997, 14].

Deuxièmement et comme l'écrit SIMON : « *Les postulats de base de la rationalité économique sont conservés et la révision consiste en l'introduction de certains coûts (les coûts de transaction) et contraintes sur la motivation (par exemple l'opportunisme) en soutenant que le système économie les prend en charge au moyen de contrats explicites ou implicites et de mesures pour garantir leur exécution. Le parfum de marché de toutes les affaires économiques est conservé en traitant toutes les relations entre agents humains comme des relations contractuelles gouvernées par les lois de la maximisation de l'utilité, de l'offre et de la demande. (...) La théorie institutionnelle suppose que les agents sont essentiellement motivés par la perspective de gains économiques (concept beaucoup plus étroit que le « gain d'utilité », et tout à fait différent du « gain de l'entreprise ») et qu'ils respectent leurs obligations contractuelles seulement dans la mesure où ceux-ci pourront être réalisés* » [SIMON dans GABRIE & JACQUIER, 1994, 9]. Un peu plus loin, Simon conclut enfin en écrivant : « *Je crois que la nouvelle économie institutionnelle ajoute encore trop foi à une image fortement rationnelle d'acteurs économiques maximisant leur utilité ou leur profit* » [SIMON dans GABRIE & JACQUIER, 1994, 11].¹⁸

¹⁸ Pour dépasser ce type de distinctions, certains auteurs tentent de ne plus limiter cette nouvelle approche de l'analyse économique à la seule Nouvelle Economie Institutionnelle et ce d'autant plus qu'il faut se souvenir que, d'un point de vue idéologique, les tenants de la NEI ont parmi leurs objectifs de justifier la « supériorité de la firme capitaliste » comme mode d'organisation, ce qui est en soit déjà assez loin d'un objectif de compréhension analytique de ce qu'est une firme ! Ils lui préfèrent le terme d' « Economie des organisations », ce qui permet d'englober non seulement les auteurs qui se revendiquent de la NEI (comme Williamson qui en est un des fers de lance) et ceux (comme Simon) qui ne s'en revendiquent pas.

Cette façon de penser qu'elle soit reprise sous l'appellation « Nouvelle Economie Institutionnelle » ou sous l'appellation « Economie des Organisations » a profondément modifié la manière d'appréhender ce qu'est une entreprise, et plus encore comment elle se structure et fonctionne. On peut résumer cet apport en disant qu'elle a permis de *« reformuler un nouvel ensemble d'hypothèses, rompant avec la tradition néo-classique pour gagner en réalisme, en introduisant les notions de rationalité limitée (développée notamment par H. Simon), et d'incertitude, résultant d'une information imparfaite et surtout des intérêts conflictuels des agents participant à la production. La notion néo-classique de firme en tant que fonction de production fait place à la notion de firme en tant que « structure de gouvernance » ou « cadre institutionnel » à l'intérieur duquel sont gérées les transactions »* [GABRIE & JACQUIER, 1994, 15].

II.1. APPROCHES CONTRACTUELLES

1. Introduction

L'approche contractuelle des firmes vise à comprendre les arrangements qui sous-tendent les nombreuses configurations que l'on peut constater dans la réalité. C'est en cela que l'on parle souvent de « théorie des contrats » (implicites ou explicites d'ailleurs). Lorsqu'on aborde la firme comme un « nœud de contrats », on souligne en fait que l'existence de la firme est avant tout juridique et on considère alors que « les relations contractuelles constituent l'essence de la firme, non seulement avec les employés, mais avec les fournisseurs, les clients, les organismes de crédit, etc... » [BAUDRY, 2003, 17].

Ceci est très important en matière de « théorie des organisations » car grâce à cela, des questions aussi essentielles que les rapports d'autorité, les motivations de fusions-acquisitions (et les réorganisations qui y sont associées), ou les divers modes de gestion du personnel peuvent être abordées dans le cadre d'un raisonnement économique plus global sur l'organisation.

Si on suit Gabrié et Jacquier (leur présentation est à cet égard relativement classique), on peut dire que « l'analyse des contrats en termes d'efficience comprend en fait deux branches (..) [GABRIE & JACQUIER, 1994, 16] :

- La première met l'accent sur les incitations et s'intéresse au versant ex ante des contrats (théorie des droits de propriété et théorie de l'agence)
- La seconde met l'accent sur les coûts de transaction et s'intéresse davantage au versant ex post des contrats, c'est-à-dire aux coûts d'exécution et d'adaptation des contrats (théorie des coûts de transaction).

Reste qu'avant de développer ces théories de manière plus approfondie, il est certainement nécessaire de souligner ce qu'est, en Economie des organisations, une organisation. En fait, très souvent, le terme organisation est défini par contraste avec les termes institution et marché. Ménard nous propose des définitions pour ces trois termes [MENARD, 1997, 13-16] :

Pour l'institution :

« Une institution est un ensemble de règles socio-économiques, mises en place dans des conditions historiques, sur lesquelles les individus ou les groupes d'individus n'ont guère de prise, pour l'essentiel, dans le court et le moyen terme. Du point de vue économique, ces règles visent à définir les conditions dans lesquelles les choix, individuels ou collectifs, d'allocation et d'utilisation des ressources pourront s'effectuer » [MENARD, 1997, 15].

Pour le marché :

« Le marché apparaît essentiellement comme un mécanisme de transfert des droits de propriété » [MENARD, 1997, 16].

Pour l'organisation :

« Une organisation est une unité économique de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon relativement continue, en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs partagé(s) par les membres participants. En d'autres termes une organisation se caractérise par : 1) un ensemble de participants ; 2) une entente, implicite ou explicite, sur certains objectifs, et des

moyens pour exprimer son accord avec ces objectifs ou pour s'en dissocier (contrats, démissions, grèves, etc.) ; 3) une coordination formelle, définissant une structure caractérisée par son degré de complexité (la hiérarchie), par des règles et procédures (la formalisation), et par son degré de centralisation (la décision) » [MENARD, 1997, 13]

En fait, cette manière de présenter les organisations en opposition au marché remonte à l'article fondateur de « l'économie des organisations », à savoir le célèbre article de R.H. Coase : « *The Nature of the Firm* » publié dans *Economica* (vol.16, 331-351) en 1937.

Comme le souligne Ménard, l'idée qu'il y développait était la suivante : « *si les marchés concurrentiels sont aussi efficaces que le dit la théorie, comment expliquer l'existence de firmes qui, justement, ont pour fonction d'éviter le recours aux transactions de marché ? Et symétriquement, si les firmes présentent des avantages par rapport au marché, comment expliquer qu'elles ne s'y substituent pas complètement ?* » [MENARD, 1997, 20]

2. La théorie des coûts de transaction

Cette théorie se base sur des hypothèses comportementales d'un individu que l'on peut qualifier d'« homo contractor », à savoir la rationalité limitée (les individus se contentent de prendre des décisions satisfaisantes qui ne sont pas nécessairement optimales) et l'opportunisme (volonté de satisfaire l'intérêt personnel à tout prix) (ROULEAU, 2007).

L'idée de base de cette théorie est assez simple : on dira donc que l'existence d'une firme se justifie lorsque, par là, l'échange peut se réaliser à un coût total inférieur à celui qui aurait prévalu dans le cas d'un recours au marché. Les coûts de transactions permettent donc de comparer les divers types d'arrangements institutionnels possibles.

Pour illustrer la différence entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation (les premiers s'appliquant au marché, les seconds à l'organisation vue de l'intérieur), comparons la situation d'une

entreprise de production de textile qui déciderait ou ne déciderait pas de sous-traiter l'activité « teinture » de ses produits¹⁹

Dans le cas où elle sous-traite (recours au marché pour cette opération) :

- elle doit s'informer sur les options possibles (quelles sont les entreprises spécialisées en teinture ?, quels sont leurs prix ?, le travail est-il de qualité ? et les délais ?)
- elle doit s'assurer de la fiabilité de l'entreprise qu'elle envisage de retenir (l'entreprise est-elle saine financièrement ? peut-on vraiment travailler avec ces gens - visite du fournisseur, discussions multiples,...)
- elle doit négocier le contrat
- elle doit supporter des coûts de coordination avec ses fournisseurs et/ou sous-traitants (ici l'atelier de teinture)
- elle doit ensuite – au fur et à mesure de la relation – vérifier que tout est fait en cohérence avec ce qui a été décidé (qualité, délais,) et dans le même temps, maintenir la relation commerciale (renégociations périodiques ?)...

Dans le cas où elle ne sous-traite pas mais décide de réaliser elle-même cette activité :

- elle a des coûts d'organisation (coordination avec le reste de l'activité au sein de l'unité de production – essentiellement pour que circule bien l'information interne et que soient prises les décisions qui doivent l'être quant à cette activité).

Toute la question qui se pose alors est de savoir quelle est la meilleure solution. On compare donc :

¹⁹ Notons que pour l'instant nous ne considérons cette opération que du point de vue de l'arbitrage coûts de transaction/coûts d'organisation. Néanmoins, pour être complet, il faudrait aussi inclure dans le raisonnement la question des investissements afin d'identifier quelle solution constitue un arrangement institutionnel optimal. Nous y reviendrons à la page suivante ainsi que quand nous traiterons des investissements spécifiques.

Coût de production²⁰ et coût d'organisation (interne)

><

Prix (sur le marché) et coûts de transaction

Si le coût total, tenant compte des investissements à consentir et des coûts d'organisation internes, est plus faible, la solution par la firme se justifie, si ce n'est pas le cas, il est alors compréhensible qu'on ait recours au marché.

Ce raisonnement, on le voit, permet de comprendre pourquoi, dans une situation donnée, on aura ou non recours au marché. Toutefois, dans la réalité, la diversité des réponses possibles est bien plus importantes tant les réponses intermédiaires sont nombreuses : contrat spécifique, accords divers de sous-traitance (en version « classique » ou « keiretsu »), joint-ventures,...

Milgrom et Roberts présentent les coûts de transaction selon deux catégories : *les coûts de coordination* et *les coûts de motivation*.

« Les coûts de coordination (...) résultent du besoin de déterminer les prix et autres détails de la transaction, de faire en sorte qu'acheteurs et vendeurs se connaissent, sachent se localiser mutuellement et puissent conclure ensemble des transactions. (Par ailleurs...) on distingue deux types de coûts de transaction issus du problème de motivation. Ceux du premier type sont associés au caractère incomplet et asymétrique de l'information (...). Ceux du deuxième type (...) résultent de l'obligation imparfaite, c'est-à-dire de l'incapacité des parties à s'en tenir à leurs exigences premières et à respecter leurs engagements » [MILGROM & ROBERTS, 1997, 40-41].

MENARD, quant à lui, propose une classification quelque peu différente : *« Par coûts de transaction, on entend les coûts de fonctionnement du système d'échange, et, plus précisément, dans le*

²⁰ Tenant compte des investissements à réaliser

cadre d'une économie de marché, ce qu'il en coûte de recourir au marché pour procéder à l'allocation des ressources et transférer des droits de propriété » [MENARD, 1997, 19].

Dans cette perspective, et en s'inscrivant dans la tradition établie par Williamson, chercher une réponse à la question de savoir pourquoi il existe autant d'arrangements organisationnels revient à s'intéresser à cinq critères [MILGROM, ROBERTS, 1997, 42]²¹ :

- La spécificité des investissements nécessaires pour mener la transaction ;
- La fréquence avec laquelle des transactions de même type s'effectuent et la durée ou la période sur laquelle ces transactions se répètent ;
- La complexité de la transaction et l'incertitude quant à la performance requise ;
- La difficulté de mesurer la performance de la transaction ;
- La connexité entre cette transaction et des transactions faisant intervenir d'autres personnes.

Passons les en revue un à un « [MILGROM & ROBERTS, 1997, 41-45]:

a) La spécificité des actifs :

« Les transactions diffèrent sur un point essentiel : la nature des investissements que les parties prenantes de la transaction doivent faire. Quand un consommateur achète du pain chez le boulanger, aucune des deux parties ne fait d'investissement avec à l'esprit, cette transaction particulière. Si le boulanger investit dans un magasin et un four, c'est pour contenter de multiples clients. En revanche, quand un sous-traitant monte des ailes pour un modèle particulier de Boeing, il investit dans une ligne de production permettant de réaliser des activités spécifiques. On appelle ce type d'investissement investissement spécifique car il perdrait beaucoup de valeur si on l'utilisait à d'autres fins que pour fournir des ailes à Boeing » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 42]. Les transactions qui impliquent

²¹ Pour une présentation détaillée de ces points au travers de nombreux exemples, voir [HOLMSTROM, ROBERTS, 1998].

des actifs spécifiques sont généralement entourées de mesures de précaution visant à assurer au sous-traitant que le contrat sera maintenu durant une certaine période ou pour un minimum d'activité, etc. On peut donc comprendre que toute chose égale par ailleurs, la présence d'actifs spécifiques dans une transaction augmente la probabilité qu'une solution « par la firme » soit plus efficiente.

Le tableau suivant reprend les types d'actifs spécifiques le plus souvent mis en avant :

Type d'actifs spécifiques
AS de localisation
AS en équipements matériels
AS en compétences humaines
AS dédiés
AS de réputation

b) la fréquence et la durée :

« Certaines transactions n'ont lieu qu'une fois (...) D'autres se renouvellent régulièrement et les conditions qui les régissent varient peu pour les parties contractantes, même sur une longue période.

Dans le premier cas, les parties utiliseront très certainement, pour contrôler leurs transactions, des mécanismes standards. Elles auront probablement recours à une forme de contrat type, et les conflits seront portés devant les tribunaux.

En revanche, si les parties ont des relations fréquentes, les mécanismes utilisés seront complètement différents et refléteront le caractère spécifique de ces relations. Ainsi, les conflits entre contremaîtres et ouvriers sont rarement portés devant les tribunaux. Les usines préfèrent mettre en place un comité chargé de recenser les plaintes, comprenant les syndicats et autres représentants des travailleurs, ou désigner un médiateur qui entendra les plaintes et servira d'intermédiaire afin de trouver des solutions » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 43]. Dans ce cas, on peut considérer que plus la relation est établie dans une perspective à long terme, plus il semble

logique d'aller vers une « solution par la firme » ou en tout cas par une « solution encadrée » plus spécifique.

Notons toutefois que la liaison n'est pas toujours aussi évidente que dans le cas précédent. En effet, quand il y a une grande fréquence de transactions, on peut aussi affirmer (en ayant la théorie des jeux en tête) que la possibilité de menacer, récompenser et punir le partenaire qui n'aurait pas agi correctement peut parfois réduire voire supprimer la nécessité d'accords formels et détaillés, chacun sachant ce qu'on attend de lui.

c) L'incertitude et la complexité :

« Généralement, pour mettre en œuvre une transaction de marché, les deux parties ont recours à un contrat qui spécifie leurs engagements respectifs. S'il s'agit par exemple de blé, alors le contrat peut préciser simplement qu'un montant donné d'une qualité standard de grain (par exemple blé dur du nord du Manitoba) sera livré à telle date, à tel endroit, à un prix donné. Un tel contrat de base est simple.

En revanche, un contrat pour la construction d'une centrale électrique sera très complexe. L'estimation de la demande peut changer pendant la construction, ainsi que le coût et la disponibilité des différentes sortes de carburant (...). » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 43]. Dans ce cas, au lieu de tout préciser (comme dans le cas simple), on précisera simplement qui peut prendre les décisions qui s'imposeront et dans quelles limites. (...) « Revenons à notre exemple concernant le montage d'ailerons d'avion. Le contrat entre le constructeur et le fournisseur peut spécifier qu'en raison de l'incertitude sur les ventes futures d'avions le fournisseur livrera la quantité de pièces que l'acheteur demandera pour un prix fixé selon une formule préétablie. En échange, l'acheteur peut s'engager par contrat à s'approvisionner en exclusivité auprès de ce fournisseur tant que ce dernier pourra satisfaire la demande » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 44].

On notera donc que, toute chose égale par ailleurs, plus une transaction est simple plus il est logique de la traiter par le marché (pensons à la bourse – c'est vraiment l'exemple type d'un échange standardisé). Plus l'incertitude et la complexité augmentent, plus une approche encadrée pouvant mener jusqu'à une « solution par la firme » a du sens (pensons ici à l'adage : on n'est jamais aussi bien

servi que par soi-même : lorsque les choses sont compliquées, on passe tellement de temps à les expliquer qu'on préfère les faire soi-même !)

Ce point nous montre d'ailleurs assez bien qu'on est en fait en face d'un continuum : contrats standards, contrats spécifiques détaillés (encadrés), solution par la firme.

d) les difficultés de mesure de la performance.

Parfois il est difficile de mesurer la performance associée à une transaction (et donc de déterminer les incitants qu'il est donc normal de donner en compensation). « *Si dans une usine un groupe d'ouvriers a un faible rendement, cela peut provenir d'efforts insuffisants, d'équipements inadaptés ou de méthodes de production dépassées* » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 44]. Comme il est difficile de déterminer cela, le choix qui est souvent fait est de simplifier les mesures ou d'en réduire l'importance.

Toute chose égale par ailleurs, plus il est aisé de mesurer la performance, plus il est logique d'imaginer des solutions « par le marché ».

e) la connexité des transactions.

« *Certaines transactions sont relativement indépendantes. Par exemple, dans un bureau, des décisions telles que l'achat de nouvelles machines à écrire, le choix d'un lieu de rangement pour les dossiers ou d'un fournisseur pour les articles de papeterie n'ont guère besoin d'être coordonnées. Mais d'autres transactions peuvent être connexes. Quand, au XIXème siècle, le chemin de fer a été développé aux Etats-Unis, les compagnies ferroviaires ne sont pas parvenues à coordonner leurs choix quant à l'écartement des voies (épaisseur des rails, distance entre eux). Or les wagons ne pouvaient fonctionner que sur des voies d'une largeur donnée (...) C'est pourquoi les marchandises transportées sur de longues distances devaient être déchargées puis rechargées sur d'autres wagons tout au long du voyage* » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 45].

D'autres exemples peuvent être trouvés : pensons aux complémentarités entre le matériel informatique et les logiciels (ex :

cas Macintosh), disques vidéos... pourquoi développer des disques tant que les gens n'ont pas de lecteur ? Mais pourquoi acheter un lecteur si aucun titre n'est disponible ? C'est grâce à cette logique qu'on peut comprendre pourquoi le VHS a dominé le monde des cassettes vidéo à la fin des années 1980 et pourquoi le Blu-Ray a récemment été privilégié par les firmes productrices de supports cinématographiques. On le voit, la connexité des transactions peut être une question essentielle.

Toute chose égale par ailleurs, on dira que plus il y a de connexité plus il est nécessaire d'envisager un cadre intégré (par exemple par la firme) pour la transaction.

Bilan et limites de l'approche :

Même si l'approche par les coûts de transaction fournit un cadre d'analyse particulièrement intéressant, il n'en est pas moins qu'elle a aussi ses limites. Milgrom et Roberts en mentionnent principalement deux :

« Premier problème : il est rare que les coûts totaux d'une activité économique puissent être exprimés comme la somme de coûts de production et de coûts de transaction, où les premiers dépendraient seulement de la technologie et des inputs utilisés, et les seconds, de la façon dont les transactions sont organisées. En général, les coûts de production et de transaction dépendent à la fois de l'organisation et des moyens technologiques mis en œuvre. Il est donc gênant d'établir une distinction conceptuelle entre ces deux formes de coûts (...)

Le deuxième problème ne concerne pas directement les coûts de transaction, mais le fait que des institutions efficaces permettent de les minimiser. Ainsi, le postulat de Coase établit que les relations d'emploi minimisent le total des coûts de transaction. Mais quel intérêt auraient les employeurs à minimiser l'ensemble des coûts de transaction, en concevant des systèmes d'embauche, de rémunération, de promotion, de contrôle et d'évaluation des performances, alors qu'il leur suffit de réduire les coûts qui sont à leur propre charge ? »
[MILGROM, ROBERTS, 1997, 46-47].

Par ailleurs, depuis fort longtemps et plus encore au cours des vingt dernières années, on a constaté une baisse tendancielle forte des coûts de transactions [KOENIG, 1999, 153 et suivantes]. Celle-ci s'expliquerait de deux façons :

- le développement des NTIC – nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- la sécurisation historique des transactions

Grâce à ces différentes technologies, le coût des transactions internes et externes s'est littéralement effondré (pensez à l'e-mail pour l'envoi de documents par exemple). En fait, on peut dire que ce sont à la fois les fonctions de stockage, de traitement et de circulation de l'information qui ont été modifiés. Or, comme nous l'avons vu précédemment, les coûts de transaction sont souvent liés à la problématique de la gestion de l'information.

Par contre, il faut noter que d'autres recherches montrent que si les NTIC jouent un rôle considérable dans la recherche et le traitement de l'information, par contre, elles jouent encore un rôle relativement modeste dans la phase de négociation, les contacts directs demeurant souvent privilégiés à ce niveau.

En conclusion, si l'analyse des coûts de transaction représente un cadre particulièrement intéressant pour une approche « académique » visant à identifier si telle ou telle solution est réellement efficace, son application stricte en matière de gestion est plus difficile. Notons toutefois que la compréhension de l'existence de coûts de cette nature peut cependant être un important facteur pour la compréhension du comportement des agents économiques.

3. La théorie de l'agence

De manière générale, « *on parle de problème principal-agent lorsqu'un acteur (le principal) compte sur un autre (l'agent) pour travailler ou fournir des services qui servent ses intérêts. Quand il est difficile de surveiller les actions et de vérifier les comptes rendus des agents, ces derniers peuvent être tentés de travailler dans leur propre intérêt plutôt que dans celui du principal* » [MILGROM & ROBERTS, 1997, 313].

Ceci se comprend aisément à partir du concept d'aléa moral (moral hazard). Milgrom & Roberts nous rappelle que le terme « aléa moral » est né dans le secteur des assurances. Il désigne la tendance des assurés à modifier leur comportement de telle manière qu'ils doivent recourir plus fréquemment aux prestations offertes par la compagnie d'assurances.

Comprenons-nous bien, ce qui pose problème ce n'est pas le risque accru. Si celui-ci pouvait être identifié, il pourrait parfaitement être intégré dans le contrat et donc la prime permettrait de couvrir cette augmentation du risque. En fait, ce qui pose problème c'est que l'individu modifie son comportement en fonction justement de ce qui est prévu dans le contrat.

Notons que deux variantes de ce comportement existent : celle qui relève de la négligence et celle qui relève de la fraude pure et simple mais que cela ne change fondamentalement rien du point de vue de la relation principal-agent.

- Ex (pour le premier) : manque de précautions anti-vol en omnium comprenant le vol.
- Ex (pour le second) : remboursement des lunettes en Responsabilité civile

Une solution serait de pouvoir identifier les individus qui respectent l'esprit de leur contrat et ceux qui ne le respectent pas. On pourrait alors sanctionner les abus des seconds sans rien changer dans la relation avec les premiers. Malheureusement, ce type de contrôle est souvent difficile à établir (et même quand il est possible, il est souvent extrêmement coûteux).

Milgrom et Roberts écrivent : « *les problèmes d'aléa moral apparaissent lorsqu'un agent (c'est-à-dire un vendeur, un consommateur, un employé, etc.) est tenté d'entreprendre une action inefficace ou de fournir une information inexacte (entraînant les autres dans des actions inefficaces) parce que ses intérêts individuels ne sont pas compatibles avec les intérêts collectifs et parce que ni les informations données ni les actions entreprises ne peuvent être contrôlées* » [MILGROM & ROBERTS, 1997, 226].

Par ailleurs, parallèlement au phénomène d'aléa moral (qui correspond à une forme d'opportunisme ex post), il existe également le problème de sélection inverse (adverse) (qui correspond à un problème d'opportunisme ex ante) et où en raison d'asymétrie d'information, il peut arriver qu'il soit impossible d'égaliser l'offre des vendeurs et la demande des acheteurs²².

Il faut noter que, comme l'a montré l'article d'Akerlof dès 1970 (et plus tard Stiglitz), dans certains cas, la sélection inverse peut aboutir à un rationnement du marché. L'exemple de l'influence d'une hausse de taux dans l'octroi de crédits par une banque est à ce propos très intéressant (mais ça peut aussi être imaginé par exemple pour des primes d'assurance). Une augmentation peut entraîner une modification du profil des emprunteurs (ne viennent que ceux avec des projets plus risqués), entraînant comme conséquence des taux de défaillance plus élevés, lesquels se répercutent dans les résultats.

De nombreuses applications peuvent être imaginées mais elles ont en commun l'idée qu'il est nécessaire de penser la relation entre des agents économiques (dans l'entreprise – entre entreprises, ...) en tenant compte de ces questions d'opportunisme et d'asymétrie d'information.

Pour y parvenir, certains ont développé une réflexion sur la relation d'agence en tentant de comprendre comment le principal peut établir des moyens de se prémunir des risques d'opportunisme. L'essentiel des mécanismes sont d'ordre incitatif et relèvent de ce qu'on appelle les contrats incitatifs optimaux [MILGROM & ROBERTS, 1997, 313].

Dans le cadre de cette réflexion, la firme est alors perçue comme un noyau de contrats auxquels sont associés divers mécanismes incitatifs (primes, sanction, système de sélection, ...). Des questions aussi fondamentales que les relations avec les fournisseurs (système Keiretsu), la motivation du personnel (au travers par exemple de stock options ou de primes liées à certains résultats jugés clés) ou les mécanismes de corporate governance constituent autant de domaines où ce type d'approche permet d'enrichir la réflexion.

Toutefois, il est important de souligner l'évolution qu'a connue la théorie de l'agence au cours de ces dernières années. En effet, si au

²² Akerlof, G., The market for lemons : Qualitative uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 84 (1970), 488-500

début, la théorie de l'agence a uniquement été abordée – et parfois caricaturée – comme une théorie de modélisation des conflits, elle a progressivement évolué pour donner naissance à une vision plus souple où ce que l'on cherche à comprendre c'est comment une solution organisationnelle permet de prendre en compte les divergences d'intérêts et ce y compris quand cela peut être fait au travers d'un comportement coopératif.

De manière schématique, on opposera ainsi la théorie normative de l'agence et la théorie positive de l'agence. Plusieurs remarques méritent d'être faites sur ces deux approches [CHARREAUX dans KOENIG, 1999, 75 et suivantes].

En ce qui concerne la théorie normative de l'agence, on soulignera ici :

- qu'elle suppose une formulation bilatérale des relations (on réduit toujours les intervenants à deux acteurs : le principal et l'agent), ce qui est souvent une simplification excessive (pensons par exemple dans une relation de sous-traitance à l'oubli que constitue dans ce schéma le troisième acteur qu'est le client final !).
- que le problème d'agence est présenté comme asymétrique – la question est toujours de voir comment le principal va « convaincre » l'agent (cette façon de voir la relation ne favorise pas une vision « coopérative » de la relation).
- que la relation est toujours créée intentionnellement. Elle résulte de l'autonomie et de la rationalité des individus. On suppose donc que tout peut être intégré (par exemple : pour un employé, la valeur du plaisir de faire tel ou tel travail ou de bonnes conditions de travail).
- qu'elle suppose une relation – au moins implicite – d'autorité et donc qu'un des deux (le principal) est forcément supérieur à l'autre (l'agent) (on retrouve l'idée du point 2) et ce même s'ils n'appartiennent pas à une même organisation (pensons au rapport franchiseurs-franchisés, officiellement de la coopération, dans la réalité, cela dépend ...).
- qu'elle suppose une vision de la relation qui implicitement correspond à un contrat mais que dans la réalité ce « contrat » n'a pas

toujours la valeur « juridique » d'un contrat, les aspects implicites et informels tendant donc souvent à être plus importants qu'envisagés au départ et que donc il s'agit de contrats dit « incomplets » au sens de la théorie économique (c'est à dire qui contiennent toujours une certaine dose d'incertitude puisqu'ils ne prévoient pas toutes les éventualités possibles). Notons d'ailleurs que si tel n'était pas le cas, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction auraient peu d'utilité puisque tous les cas étant prévus, on pourrait déterminer tous les coûts possibles !²³

- que la relation d'agence est nécessairement associée à une ou plusieurs transactions et que, dès lors, la question essentielle est la façon dont fonctionne la relation dans le transfert des droits de propriété. La théorie normative en revient donc à se demander comment le principal peut correctement obtenir le transfert de ce qui lui est dû. Une fois encore, on retrouve donc une asymétrie dans la mesure où on ne considère pas le point de vue de l'agent.

En ce qui concerne la théorie positive de l'agence, on soulignera :

- qu'elle assume que la relation d'agence n'est pas nécessairement une relation d'autorité ; aucune des deux parties n'est subordonnée à l'autre. Les deux parties définissent conjointement la tâche à accomplir et sont a priori solidairement responsables à l'égard de tiers ; il n'y a plus de principal ou d'agent au sens classique du terme mais deux agents qui coopèrent par rapport à leurs relations avec des tiers.
- que le problème posé n'est plus uniquement de maximiser l'utilité pour le principal sous contrainte de satisfaire un seuil minimal d'utilité pour l'agent. En fait, ici l'objectif est de maximiser la rente globale issue de la coopération, sachant que chaque acteur cherche à maximiser sa propre fonction d'utilité et à s'approprier la part la plus importante possible de la rente issue de la coopération. La priorité est donc non pas sur la répartition mais sur la pérennité de la coopération.

²³ Pour toutes ces raisons, Charreaux pense d'ailleurs que le terme « accords » serait souvent plus approprié que le terme « contrat ».

- que cette approche se rapproche plus encore de la théorie des coûts de transaction en ce qui concerne l'explication des modes de gouvernance privilégiés puisqu'on peut identifier la transaction à la relation de coopération, le coût d'agence devient alors plutôt un « coût de coopération » que l'on peut substituer à l'ensemble des coûts de transaction supportés par les partenaires (de ce point de vue, il est clair qu'un lien peut être fait avec la théorie stakeholder en matière de Gouvernement d'entreprise).

En conclusion, si on veut qualifier ce qui différencie la Théorie Positive de l'Agence, on pourra conclure avec Charreaux « *qu'il s'agit d'une théorie des formes organisationnelles, fondée sur l'hypothèse que les individus cherchent à profiter au mieux des gains de la coopération, notamment de la production et de l'utilisation de la connaissance spécifique* » [dans KOENIG, 1999, 132].

4. La théorie des droits de propriété

Poursuivant sur le problème des contrats incomplets identifiés dans le cadre de la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété offre une autre manière d'aborder la problématique des raisons pour lesquelles tel ou tel aspect peut être intégré alors que tel autre ne le sera pas. Selon cette approche, la propriété est le fait de disposer du droit de contrôle résiduel sur les actifs de l'organisation. Ceci signifie que le propriétaire est celui qui peut décider de l'utilisation qui sera faite de n'importe quel actif sauf si cela est spécifié dans le cadre d'un contrat. La propriété permet donc notamment de prendre des décisions en matière de vente d'un actif ou de limitation de l'usage par d'autres agents économiques. Dans cette acceptation, la propriété est donc fortement synonyme de contrôle. Est donc propriétaire d'un actif celui qui peut décider en l'absence de complétude des contrats relatifs à cet actif. En effet, si les contrats étaient complets, rien ne serait résiduel puisque par définition tout aurait pu être prévu.

Milgrom et Roberts définissent d'ailleurs ainsi le droit de contrôle résiduel : « droit de prendre toute décision concernant l'utilisation d'un actif, lorsqu'elle n'est pas spécifiquement définie par une loi ou un contrat avec un tiers » [MILGROM & ROBERTS, 785].

Si cette définition peut sembler fort évidente pour des actifs simples (une maison par exemple), elle ne résout cependant pas tout dans le cas d'actifs plus complexes comme le sont les entreprises – lesquels sont par nature composés de multiples actifs.

Découlant de cette vision de la propriété est issu le concept de bénéfice résiduel, c'est-à-dire le bénéfice qui reste après règlement de l'ensemble des charges à payer. Or, comme le soulignent Milgrom et Roberts, la notion de bénéfice résiduel est aussi intimement liée à celle de contrat incomplet. *« Dans un contrat complet, le partage des richesses dans chacune des situations serait spécifié de manière précise par le contrat et il ne pourrait y avoir de bénéfices résiduels. (...) Si l'allocation des droits de contrôle résiduel est parfois ambiguë (à cause de leur insuffisance définition ou de leur partage entre plusieurs parties), la notion de bénéfice résiduel l'est également. Cela est dû au fait que les requérants des bénéfices résiduels peuvent varier selon les circonstances. Quand une firme n'est pas capable de rembourser ses dettes, la croissance de ses gains peut être destinée à payer ses créanciers. Dans ce cas, les créanciers sont des requérants résiduels. (...) Lorsque la conjoncture est favorable, les firmes augmentent les salaires, accordent des primes et des promotions à un plus grand nombre d'employés. Mais puisqu'il ne s'agit pas d'avantages contractuels, on peut considérer qu'au moins quelques-uns des employés de la firme sont des requérants résiduels. (...) Pour ces raisons, la propriété d'une institution aussi complexe qu'une firme est un concept difficile à définir. »* [MILGROM & ROBERTS, 1997, 1997, 379].

Approcher ainsi l'idée de propriété d'une firme nous permet de comprendre pourquoi il est compréhensible que divers agents économiques participant au développement d'une entreprise prennent parfois des décisions qui ne semblent pas être optimales pour cette entreprise. *« Si le requérant résiduel détient aussi le contrôle résiduel, alors, dans une logique de poursuite de ses propres intérêts, le dirigeant sera incité à prendre des décisions efficaces. Lorsqu'un individu peut avoir à la fois le contrôle résiduel et recevoir les bénéfices résiduels, les décisions résiduelles tendront vers l'efficacité. En revanche, si le preneur de décisions ne reçoit qu'une partie des bénéfices engendrés par ses choix, ses intérêts ne reposeront que sur une partie de ces facteurs de motivation. Cela conduira souvent à des décisions inefficaces »* [MILGROM & ROBERTS, 1997, 380].

Partant de là, on peut jeter un regard différent sur les structures de gouvernance des firmes et envisager sous un autre angle des thèmes comme par exemple l'efficacité des coopératives ou la nécessité d'établir un contrôle des dirigeants.

Pour en finir avec cette présentation très synthétique de la problématique des droits de propriété, il nous faut encore envisager deux questions : le problème du Hold up d'une part, et la tragédie des communs d'autre part.

En ce qui concerne le premier point, on dit qu'un agent économique est soumis à un hold-up lorsqu'après s'être engagé dans une relation contractuelle, cet agent doit subir une modification des termes de la relation à son désavantage. Comme l'écrivent Milgrom & Roberts, « *Evidemment, si les contrats étaient complets, il n'y aurait pas de problème de hold-up : les parties pourraient préciser l'ensemble des circonstances envisageables et se mettre d'accord sur le comportement à adopter dans chaque circonstance. Les mécanismes habituels de mise en application du contrat empêcheraient alors l'opportunisme ex post* » [MILGROM & ROBERTS, 1997, 184]. Notons que cette problématique de hold up est souvent liée à la présence d'actifs spécifiques dans la relation, laquelle engendre chez un agent économique une dépendance vis-à-vis d'un autre, permettant à ce dernier d'effectuer ce hold-up. Pour solutionner ce problème, la théorie prédit une modification du titre de propriété en disant que « *lorsqu'un actif est spécifique à un usage particulier, le problème de hold-up peut être évité si l'utilisateur de l'actif en devient propriétaire. Selon cette théorie, les actifs spécifiques auront donc tendance à appartenir à ceux qui les utilisent (...)* » [MILGROM & ROBERTS, 402].

En ce qui concerne le second point, Milgrom et Roberts présentent la question de la manière suivante : « *La non cessibilité, la non-protection et la non-affectation entraînent des difficultés considérables, généralement appelées problème de ressources communes, problème de biens publics, problème du passager clandestin et problème de la tragédie des communs. Selon cette idée, si plusieurs individus détiennent des droits d'utilisation d'une ressource commune, il y a surexploitation de la ressource ; lorsque plusieurs individus partagent l'obligation de fournir une ressource, elle n'est pas produite en quantité suffisante. Quand les bénéfices résiduels d'un actif sont partagés entre de trop nombreux individus,*

aucun d'entre eux n'est assez motivé pour supporter les coûts de maintenance et d'augmentation de la valeur de l'actif » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 384].

Pour la plupart des économistes, deux modèles peuvent être utilisés pour résoudre cette « tragédie » [OSTROM, 2011] :

Le premier modèle prône l'introduction d'une « force coercitive », considérant qu'une autorité centrale (par exemple l'Etat) doit assumer la responsabilité des décisions à prendre pour une ressource définie, afin de restreindre la liberté d'action des individus et ainsi préserver la ressource commune. La gestion du bien commun est alors entièrement sous la responsabilité de la puissance publique.

Le second modèle est celui de la « privatisation », qui prône que cette autorité centrale ne doit pas prendre les décisions affectant directement la ressource, mais doit plutôt distribuer des droits de propriété privée aux individus et ainsi les autoriser à poursuivre leur intérêt personnel tout en restant dans le cadre de leurs droits de propriété. Ainsi, le coût est payé par celui qui tire profit du bien.

Par ailleurs, une nouvelle approche de ce problème a récemment été mise à l'honneur par la remise du prix Nobel d'économie 2009, conjointement avec Oliver Williamson, à Elinor Ostrom, économiste et politologue américaine, pour ses travaux portant sur la gestion collective des biens communs. Ostrom s'est attachée à montrer qu'il n'est pas nécessaire de choisir entre ces deux solutions radicales, mais qu'il existe dans le monde une multitude de cas où les individus ont réussi à mettre sur pieds des « arrangements institutionnels » permettant à tous d'exploiter une ressource naturelle de manière durable. Ainsi, elle montre que les problèmes de ressources communes peuvent être résolus plus efficacement par des organisations volontaires, établies de commun accord par les exploitants, que par un Etat coercitif.

Selon Ostrom (2010, 114), plusieurs conditions doivent être respectées afin de parvenir à une gestion durable des ressources communes :

- « *Des limites clairement définies* » [cité dans Nyssens et Petrella, 2015, 127]

Il faut « *déterminer un groupe de co-producteurs ou d'utilisateurs (multiples et indépendants) et, ensuite, définir les frontières [...] et*

les rôles, les devoirs et responsabilités de chacun dans le groupe » [Guérin et al., 2015, 194].

- « **La concordance entre les règles d'appropriation et de fourniture et les conditions locales** » [cité dans Nyssens et Petrella, 2015, 127].

« Ces règles doivent tenir compte des conditions locales ainsi que de la préservation de la ressource à long terme. Il est indispensable que les règles d'attribution des bénéfices soient considérées comme justes par tous les membres du groupe, afin de les inciter à continuer à respecter les règles. Les avantages doivent donc être proportionnels aux coûts assumés » [Nyssens et Petrella, 2015, 127-128].

- « **Des dispositifs de choix collectifs** » [cité dans Nyssens et Petrella, 2015, 128]

« La plupart des individus concernés par les règles opérationnelles peuvent participer à leurs modifications » [Nyssens et Petrella, 2015, 128].

- « **La surveillance** » [cité dans Nyssens et Petrella, 2015, 128]

« L'application des règles doit également être surveillée. Ce sont donc les utilisateurs qui choisissent parmi eux qui va surveiller la ressource et l'usage qui en est fait. Ces « surveillants » doivent ensuite « rendre des comptes aux utilisateurs » » [Nyssens et Petrella, 2015, 128].

- « **Des sanctions graduelles** » [cité dans Nyssens et Petrella, 2015, 128]

Il faut « introduire une échelle de sanctions et définir le meilleur moyen de réprimer ou même d'exclure ceux qui ne se conforment pas aux normes informelles et aux règles convenues collectivement » [Guérin et al., 2015, 194].

- « **Des mécanismes de résolution de conflit** » [cité dans Nyssens et Petrella, 2015, 128]

« Il est important de prévoir des espaces de résolution des conflits, qui soient simples, rapides et peu coûteux » [Nyssens et Petrella, 2015, 128].

- « **Une reconnaissance minimale des droits d'utilisation** » [cité dans Nyssens et Petrella, 2015, 128]

« Ostrom souligne la nécessité que l'État reconnaisse à l'organisation en place le droit de gérer la ressource commune et octroie un minimum de légitimité aux règles définies par le groupe » [Nyssens et Petrella, 2015, 128].

- « *Des entreprises imbriquées* » [cité dans Nyssens et Petrella, 2015, 128]

« *Dans le cas de la gestion de ressources communes importantes, comme l'eau, il faut parfois envisager différents systèmes d'approvisionnement, pour les agriculteurs, mais aussi pour les habitants d'un village ou d'une ville par exemple ou sur différents territoires. On peut donc mettre en place une organisation ou plusieurs organisations au niveau local qui sont reliées entre elles ou à une organisation de plus grande taille* » [Nyssens et Petrella, 2015, 128].

II.2 APPROCHES COMPLEMENTAIRES

1. Introduction

Les théories « complémentaires » des organisations permettent d'analyser certains comportements qui ne peuvent être éclairés valablement ni par l'approche micro-économique classique ni par les approches contractuelles. Nous aborderons ici la théorie des conventions et celle de l'approche par les compétences.

2. La théorie des conventions

La théorie des conventions telle qu'elle est présentée aujourd'hui dans les ouvrages d'analyse des organisations est généralement perçue comme un complément utile aux théories présentées ci avant. Il s'agit d'un courant qui comprend à la fois des sociologues et des économistes. Apparue en France à la fin des années 80, ce courant tente de comprendre comment les individus tendent à se coordonner et, à partir de là, comment une action collective peut émerger.

Dans un ouvrage intitulé « *Les Economies de la grandeur* » (paru en 1991), Boltanski et Thévenot démontrent qu'il existe plusieurs légitimités qui s'affrontent dans une entreprise et qui président à la justification des actions. Ils appellent ces principes « cités » ou « mondes » et distinguent finalement six cités, puis une septième dans l'ouvrage « *Le nouvel esprit du capitalisme* » par Boltanski et Chiapello en 1999 :

- la cité inspirée : elle désigne le principe de créativité, l'action est alors guidée par la volonté d'innover ;
- la cité domestique : elle renvoie au respect de la tradition et à l'attachement aux règles d'un collectif de travail ;
- la cité du renom : elle vise à la reconnaissance sociale par un système de relations publiques ;
- la cité civique : elle justifie une action par la recherche de l'intérêt général ;
- la cité marchande : elle légitime le recours au contrat commercial ;
- la cité industrielle : elle correspond à une « logique de productivité et de performance » [PLANE, 2013, 89].
- La septième cité est la cité par projets, qui valorise un monde connexionniste, autour des notions de projet, d'activité, de lien et de réseau social : il s'agit alors de générer des projets et/ou de s'intégrer dans des projets initiés par d'autres [BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999].

Sur base de ces travaux, d'autres chercheurs vont s'intéresser à ce concept de convention et tenter de le définir.

Qu'est-ce qu'une convention ?

« Une convention est un dispositif cognitif collectif qui permet à l'acteur confronté à une situation où ni le calcul rationnel ni l'établissement d'un contrat précis et exhaustif ne déterminent l'action, de pourtant opter pour un comportement adéquat » [DE MONTMORILLON dans KOENIG 1999].

On peut donc dire que ce qui caractérise une convention, c'est le fait que – par l'application de règles conscientes ou inconscientes, les individus adoptent le comportement considéré socialement comme « normal », « approprié ».

Or, comme on le comprend intuitivement, ce type d'attitude ne correspond ni à l'application d'une rationalité absolue ni au respect d'un contrat au sens strict. Pourtant, économiquement, cela peut avoir un impact important dans la mesure où, sans ce mécanisme de coordination, les résultats des interactions des personnes pourraient s'avérer nettement moins efficaces. Pensons à titre d'exemple au fait de rouler à gauche ou à droite sur une route. Fondamentalement, et indépendamment du fait que la loi décide de la solution retenue, on

perçoit aisément que les deux solutions sont équivalentes à condition d'être adoptées par tous.

Partant de là, les auteurs s'intéressant aux conventions cherchent à comprendre à la fois le pourquoi et le comment du fonctionnement de ces conventions.

Pourquoi est-ce important ? Plusieurs raisons peuvent être évoquées.

Premièrement, parce que nombre d'arrangements organisationnels (pensons aux relations entre les dirigeants et les actionnaires, aux relations entre les gestionnaires et les banquiers, ou encore à celles existant entre les dirigeants et les employés) fonctionnent notamment grâce à une coordination fondée sur des conventions (notons d'ailleurs l'utilisation langagière qui parle de « convention collective » pour définir un accord de fonctionnement au sein des entreprises d'un secteur).

Deuxièmement, en raison de « l'incomplétude de la logique marchande ». En suivant Orléan (cf de Montmorillon, 1999), on peut reprendre l'exemple de la conduite à gauche ou à droite et tenter de la formaliser grâce à une matrice de théorie des jeux :

		Joueur 2	
		Droite	Gauche
Joueur 1	Droite	1,1	0,0
	Gauche	0,0	1,1

Les hypothèses de marché débouchent sur une indécision. Deux solutions sont optimales (ce sont des équilibres de Nash) mais si les deux joueurs n'optent pas pour la même solution, alors le résultat est clairement insatisfaisant.

Troisièmement, en raison de l'incomplétude de beaucoup de contrats. On retrouve ici la problématique des contrats incomplets évoqués dans le cadre de la théorie de l'agence, « autrement dit, ils ne prévoient pas toutes les éventualités – les états du monde – possibles. Cette incomplétude est liée à l'incertitude, aux capacités cognitives limitées des individus et au coût d'établissement des contrats. Il est impossible ou extrêmement coûteux de prévoir toutes les éventualités possibles et

de les décrire précisément » [CHARREAUX dans KOENIG, 1999, 77]. Or, comme le souligne Charreaux, l'incomplétude contractuelle est particulièrement réaliste.

Partant de cela, on peut en arriver à se dire, comme le font certains auteurs, que puisque clairement la coordination par le mécanisme de marché ne représente finalement qu'une partie des modes de coordination entre les individus, il peut être utile de s'interroger sur l'existence d'un ou de plusieurs autres modes de coordination. Et dans cette optique, l'approche conventionnaliste peut constituer une des approches à envisager.

De manière précise, on peut considérer que l'on est face à une convention si six conditions sont remplies [LEWIS cité par DE MONTMORILLON, dans KOENIG, 1999,180] :

En appelant « R » une régularité dans le comportement,

- Chacun se conforme à R.
- Chacun croit que les autres se conforment à R.
- Cette croyance donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R.
- Chacun préfère une conformité générale à R.
- R n'est pas la seule régularité possible satisfaisant les deux dernières conditions.
- Les conditions précédentes sont connaissance commune.

Le « quart d'heure » académique offre un exemple très « étudiantin » de ce que R peut être.

Analysant la manière dont cette idée de convention peut être d'application dans l'entreprise, Gomez identifie, quant à lui, trois étapes clés « *du comportement de l'acteur dans l'entreprise* :

- *D'abord, il est confronté à une situation d'incertitude. Cette incertitude provient (...) de son incapacité à prévoir certainement le futur (...) et d'autant plus que le futur est fait de la chaîne des actions et réactions des acteurs qui interagissent.*

- *Ensuite, l'acteur adopte la convention (...). A ce niveau, Gomez introduit le mimétisme comme facteur explicatif de l'adoption.*
- *Enfin, l'acteur agit selon la convention qui lui permet de « rationaliser » son comportement » [DE MONTMORILLON dans KOENIG, 1999, 182].*

Ce qui est intéressant dans ce raisonnement, c'est la mise en évidence de la complémentarité entre « le mimétisme » et la phase de « rationalisation ». En faisant comme tout le monde, on fait forcément bien puisque tout le monde agit de la sorte !

Notons qu'en disant cela, on n'évacue pas totalement la question de savoir pourquoi ce qui est perçu comme rationnel en raison du phénomène qui vient d'être expliqué a réussi à s'imposer comme tel. Certains éléments de réponse peuvent néanmoins être apportés par un domaine encore en évolution, qui est l'économie des conventions. Cette discipline cherche à dégager des fondements communs entre l'économie et la sociologie, afin d'étudier la problématique de la coordination des actions humaines en situation d'incertitude et de rationalité limitée (EYMARD-DUVERNAY, 2006). Ainsi, l'économie des conventions explique notamment l'adoption d'une convention par la rationalité limitée des individus, faisant intervenir des phénomènes à la fois sociaux et individuels dans la formation et l'adoption d'une convention.

Le courant de l'économie des conventions estime que les mécanismes de coordination entre agents sont à la fois collectifs *et* individuels. On ne renonce donc pas aux préceptes de l'individualisme méthodologique (cf. l'approche de Rojot), mais on considère également des mécanismes sociologiques comme la confiance, ...

Par ailleurs, une autre explication des raisons qui poussent les acteurs à se conformer à la convention est fournie par de Montmorillon. L'auteur nous propose cinq raisons possibles [DE MONTMORILLON, 1999, 192] :

- L'acteur a un « désir mimétique » - il ne souhaite pas être différent des autres. Des travaux menés par d'Iribarne en France ont montré que dans une certaine mesure, ce sont les opérateurs eux-mêmes qui déterminent ce qu'est une productivité normale. En fait, une

productivité est souvent considérée comme « normale » en fonction du contrôle social opéré notamment par les groupes informels de l'entreprise concernée. La normalité est donc souvent le fruit d'un « compromis » bien plus basé sur une logique de convention que sur le résultat d'un calcul rationnel.

- L'acteur agit ainsi mais il n'est pas conscient qu'il le fait (on n'est alors pas dans le cadre de l'approche conventionnaliste si on s'en tient aux critères expliqués précédemment)
- L'acteur agit ainsi par paresse – l'indécision est stressante, on choisit donc le choix habituel : « L'indécision est stressante, l'analyse fatigante, alors va pour la convention ». Les procédures d'établissement de budgets constituent à cet égard souvent un exemple éclairant.
- L'acteur agit pour agir, parce que n'agissant pas, il se mettrait en situation d'exclusion. Bref, il agit conformément à la convention pour ne pas rompre la relation d'emploi.
- L'acteur peut agir de la sorte parce qu'il adhère véritablement à l'objet de la convention. Notons que, dans ce cas-là, c'est plus une logique contractuelle ou contributive – on apporte à ce qu'on croit être bon pour soi ou dans l'absolu – que le fruit d'une convention.

En résumé, on dira donc que « *alors que les coordinations marchandes reposent sur l'hypothèse de rationalité calculatrice, pure ou limitée, la coordination conventionnaliste repose, finalement, sur l'hypothèse de rationalité mimétique* ». La théorie des conventions accorde donc tout naturellement beaucoup d'importance aux phénomènes routiniers.

3. L'approche de la firme par « les compétences »

Mieux connue en anglais sous l'appellation « resource-based view », cette approche de la firme est fortement liée aux travaux évolutionnistes auxquels il a été fait référence précédemment dans ce guide. Pour celle-ci, la spécificité d'une firme se situe dans sa compétence à utiliser au mieux ses ressources.

Si on se réfère aux définitions proposées par Baudry, on peut définir ces deux termes de la manière suivante :

« Ressources : les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme des actifs à la fois tangibles (ressources financières, physiques, humaines) et intangibles (connaissance, brevets, marque, réputation). Elles sont soit spécifiques à la firme (comme la réputation), soit génériques (une machine achetée sur le marché).

Compétences : capacité pour une firme à assembler des ressources dans le but de réaliser une tâche ou une activité. La ou les compétences d'une firme sont spécifiques, donc non-transférables (exemple : un savoir-faire unique). Au niveau d'un individu, la compétence est une connaissance en action » [BAUDRY, 2003, 29].

Il faut noter que dans cette approche, « les ressources nécessaires à la firme sont largement spécifiques, elles ne peuvent être acquises directement sur le marché. La croissance et les performances des firmes reposent sur un processus endogène de création et d'accumulation de ces ressources (...) L'accent placé sur la création interne de ressources s'accompagne logiquement d'une problématique de production, contrairement aux approches contractuelles qui s'intéressent au processus d'allocation des ressources. Or, la création de ressources ne peut pas faire l'objet d'un contrat. La production repose sur les capacités des individus, capacités qui, compte tenu de la nature spécifique du capital humain, ne sont pas données ; les conditions d'apprentissage dans la firme sont alors essentielles » [BAUDRY, 2003, 30].

En 1998, Tywoniak a proposé six conditions à respecter pour qu'une compétence puisse permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel [cité dans BAUDRY, 2003, 34]:

- « La valeur : la compétence doit permettre d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace de l'environnement, ou représenter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client ;
- la rareté : la compétence doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peut y avoir accès ;

- *la non-imitation : la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie ;*
- *la longévité : la longévité de la compétence dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc,...*
- *la non-substitution : pour conserver sa valeur, la compétence ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles ;*
- *l'appropriation : la firme doit s'approprier le surplus résultant de l'exploitation des compétences. De ce point de vue, la question des droits de propriété est centrale » [BAUDRY, 2003, 34]*

Il est à noter que ces compétences peuvent toucher l'ensemble des domaines de l'entreprise, de la recherche et développement (ex : Google, Tesla) à la vente (ex : Zalando) en passant par la logistique (Amazon), le design (Apple), la production (Zara),...

En conclusion sur ce point, on peut dire que « *les approches par les compétences, en (re)donnant la priorité à la production, renouvellent profondément l'analyse de la firme. Elles ont le mérite de proposer sur ce point une définition réaliste de la firme et d'être plus proches des réalités vécues par les dirigeants et donc d'offrir des clés de lecture pour comprendre les choix stratégiques des firmes et leur évolution [Lebas, 2003]. Contrairement à la conception de la firme comme nœud de contrats, la firme est vue ici comme une véritable organisation. La connaissance procède en effet beaucoup plus de l'organisation collective que des individus qui la composent. Par conséquent, ce sont les firmes et non les personnes qui travaillent pour les firmes qui savent comment produire de l'essence, des automobiles, des ordinateurs. L'articulation entre apprentissage individuel et compétence collective de la firme est au cœur de la réflexion sur la création de ressources » [BAUDRY, 2003, 38].*

*

* *

En guise de conclusion générale pour cette partie, on rappellera que la volonté de l'approche économique de la théorie des organisations, à travers les approches contractuelles et complémentaires, a pour but de compléter la vision néo-classique de la firme en tant que fonction de

production en essayant notamment d'y insérer trois choses essentielles :

- La rationalité limitée
- L'information imparfaite (cf. les phénomènes d'asymétrie d'information – aléa moral et sélection inverse)
- La prise en compte des intérêts divergents pouvant exister entre les agents participant à la production.

Comme l'écrivent Gabrié et Jacquier en citant Williamson, « *La notion néo-classique de la firme en tant que fonction de production fait place à la notion de firme en tant que « structure de gouvernance » ou « cadre institutionnel » à l'intérieur duquel sont gérées les transactions* » [GABRIE & JACQUIER, 1994, 15].

III. CONCLUSION GENERALE

Tout au long de ce parcours, nous avons tenté de montrer en quoi il est important de ne pas avoir une vision simplificatrice de ce qu'est une organisation. Une organisation, c'est à la fois une structure, un processus de production, un construit social, une conséquence de processus historiques – et psychologiques, une conséquence d'un environnement, une culture, un nœud de contrats et un ensemble de compétences pour ne citer que quelques-unes des principales approches que nous avons envisagées.

Aucune de ces approches ne peut à elle seule expliquer l'ensemble de la réalité d'une organisation. Comprendre ce qu'est une organisation c'est donc avant tout chercher à multiplier les angles d'approches afin de percevoir l'ampleur de la complexité à laquelle on est confronté.

Comme on le voit, les éléments dont on dispose au terme de ce parcours sont peu de chose par rapport à l'ampleur des questions à se poser. Il y a donc lieu d'être prudent.

Claude Lévi-Strauss affirmait « *le savant n'est pas l'homme qui fournit les vraies réponses; c'est celui qui pose les vraies questions* ». Nous espérons que ce cours vous aura au moins convaincu de cela.

Cécile GODFROID
Marc LABIE
Ludovic URGEGHE

Juin 2016

REFERENCES

BAGLA-GOKALP, L., (1997), « *Sociologie des organisations* », Editions La Découverte, Paris.

BAUDRY, B., (2003), « *Economie de la firme* », Collection Repères, La Découverte, 125 pages.

BESNIER, J.-M., (2005), « *Les théories de la connaissance* », PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, 125 pages.

BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L., (1991), « *De la justification. Les économies de la grandeur* », Paris, éditions Gallimard, NRF - Les Essais, 483 pages.

BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., (1999), « *Le nouvel esprit du capitalisme* », Paris, éditions Gallimard, NRF - Les Essai, 843 pages.

BOULDING, K., (1956), « General systems theory – The skeleton of science », *Management Science*, 2, 197-208.

BOURDIEU, P., (1979), « *La Distinction - Critique sociale du jugement* », Collection Le Sens Commun, 680 pages.

BOURDIEU, P., PASSERON, J.-C., (1970), « *La Reproduction – Eléments pour une théorie du système d'enseignement* », Collection Le Sens Commun, 284 pages.

DESREUMAUX, A., (1998), « *Théorie des organisations* », Les Essentiels de la Gestion, Editions Management Société (EMS), Caen, 218 pages.

DUFLOT, E., GLENNERSTER, R., KREMER, M., (2008), « Using Randomization Development Economic Research : A toolkit » in Schultz, P., Strauss, J.A. (eds.), *Handbook of Development Economics*, Oxford, Elsevier.

EYMARD-DUVERNAY, F., (2006), « *L'économie des conventions – Méthodes et résultats – Tome I : Débats* », La Découverte, Paris, 334 pages.

FAMA, E., (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, 88, p.288-307.

FINET, A., GIULIANO, R. (2012), « Eternit, un outil de destruction massive », Editions Estaimpuis, Auchy- les- Orchies, 149 pages.

GABRIE, H., JACQUIER, J.L., (1994), « *La Théorie Moderne de l'Entreprise – L'Approche Institutionnelle* », Economica, Paris, 329 pages.

GUERIN, I., LABIE, M., SERVET, J. M., (eds.), (2015), « *The Crises of Microcredit* », Zed Books, London, 207 pages.

HATCH, M.J., (2000), « *Théorie des organisations – De l'intérêt de perspectives multiples* », De Boeck Université, Paris-Bruxelles, 418 pages.

HATCH, M.J., CUNLIFFE, A.L., (2009), « *Théorie des organisations – De l'intérêt de perspectives multiples* », 2^{ème} édition, De Boeck Université, Bruxelles, 437 pages.

KOENIG, G., (ed), (1999), « *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI^e siècle* », Economica, Paris, 255 pages.

LORIOZ, R., (2008), « *Storytelling, contribution à une éthique du management* », ESCT EUROMED, www.cge.asso.fr.

MENARD, C., (1997), « *L'économie des organisations* », La Découverte, Paris, 125 pages.

MILGROM, P., ROBERTS, J., (1997), « *Economie, organisation et management* », De Boeck Université, Paris – Bruxelles, 829 pages.

MINTZBERG, H., (1982), « *Structure et dynamique des organisations* », Les Editions d'Organisation, Paris.

MINTZBERG, H., (1986), « *Le pouvoir dans les organisations* », Les Editions d'Organisation, Paris.

MINTZBERG, H., (1990), « *Le Management, voyage au centre des organisations* », Les Editions d'Organisation, Paris.

MINTZBERG, H., QUIN, J.B., GHOSHAL, S., (1995), « *The Strategy Process* », Prentice Hall, European Edition, London.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J. B., QUINN, J. B., GHOSHAL S., (2002), « *The Strategy Process : concepts, context, cases* », 4^{ème} édition, Prentice Hall, 489 pages.

MORGAN, G., (1999), « *Images de l'organisation* », De Boeck Université, Paris-Bruxelles, 498 pages.

NYSSSENS, M., PETRELLA, F., (2015), « ESS et ressources communes : vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle. Interpellations croisées », *Revue Française de Socio-Économie*, 1(15), p. 117-134.

OSTROM, E., (2010), « Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems », *American Economic Review*, 100(3), p.641-672.

PLANE, J.M., (2013), « *Théorie des organisations* », 4^{ème} édition, Dunod, 126 pages.

PLANE, J.M., (2012), « *Théorie et management des organisations* », 3^{ème} édition, Dunod, 126 pages.

ROJOT, J., (1997), « *Théorie des organisations* », dans SIMON & JOFFRE, « *Encyclopédie de Gestion* », 2^{ème} édition, 3 volumes, Economica, Paris, 3337-3370.

ROJOT, J. (2005), « *Théorie des organisations* », Eska, 541 pages.

ROSIER, J.-M., (2010), « *Mauvais genres, Mauvaises lectures, Mauvaises gens* », Place publique, Editions du Cerisier, Mons, Belgique, 127 pages.

ROULEAU, L., (2007), « *Théorie des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* », Presses de l'Université du Québec, 263 pages.

SAVALL, H., ZARDET, V., (2007) « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* », Economica, 412 pages.