

Management des organisations

Polycopié pédagogique

Dr. Mohammed Rafik Cherif Missoum

01/10/2022

Table des matières

Liste des tableaux	I
Liste des figures	II
En guise d'introduction :	1
Chapitre liminaire: Fondements et terminologie de base du management	3
1. Caractère scientifique du management des organisations :	3
1.1. Le management des organisations : méthode scientifique et positionnement :	3
2. Terminologie de base du management des organisations :	5
2.1. De l'entreprise à l'organisation :	5
1) L'entreprise :	5
2) La société :	6
3) La Firme :	7
4) L'institution :	7
5) L'organisation :	8
2.2. Des dimensions analytiques diverses :	8
1) Un lieu de production :	8
2) Un lieu de distribution de revenus :	9
3) Un lieu de relations sociales :	9
4) Un lieu de décision et d'information :	9
2.3. Le mangement et la gestion :	10
Chapitre 1: Les théories traditionnelles du management.....	11
1. L'école classique :	11
1.1. Les travaux fondateurs de F.W. Taylor:	11
1) F.W. Taylor (1856-1917) :	11
2) les principes de la direction scientifique des entreprises :	12
2) les apports positifs du taylorisme :	13
3) les critiques du taylorisme :	13
1.2. Le mode de production fordiste prolongement du taylorisme :	14
1) les principes du modèle fordiste :	14
2) Portée du modèle fordiste :	14
3) Les limites du fordisme :	15
1.3. L'organisation administrative du travail d'Henri Fayol :	15
1) Les cinq fonctions du management selon Henri Fayol :	15

2) les principes généraux d'administration et de gestion (de management) :	16
1.4. L'administration bureaucratique :	18
2. L'école des relations humaines :	19
2.1. Elton Mayo et les expériences de la Western Electric :	19
1) G. Elton Mayo (1880-1949) :	19
2) Les travaux fondateurs de l'école des relations humaines :	20
3) Portées et limites de la théorie des relations humaines :	21
2.2. La théorie des besoins et des motivations :	21
2.3. La théorie XY de Douglas Mc Gregor :	23
3. Éléments de comparaison des deux écoles étudiées :	25
4. Styles de management et leadership :	26
4.1. Les styles d'exercice du pouvoir :	26
4.2. Direction centralisée et décentralisée :	28
4.3. Le leadership :	29
4.3.1. Définitions :	29
4.3.2. La théorie du leadership situationnel (Plane, 2015) :	29
4.3.3. La théorie du leadership transformationnel :	30
Chapitre 2: Des analyses enrichies des organisations :	33
1. L'organisation selon le processus décisionnel :	33
1.1. Le modèle de Harvard :	33
1.2. La théorie de la rationalité limitée d'Herbert Alexandre Simon :	35
1) Herbert Alexandre Simon (1916-2001) :	35
2) Les apports de Simon :	35
3) La rationalité limitée :	37
4) Les critiques des travaux de Simon :	38
1.3. La théorie comportementale de la firme :	38
2. L'organisation selon la théorie des systèmes :	42
2.1. La genèse du concept de système et de l'analyse systémique :	42
2.2. La théorie générale des systèmes :	43
2.3. L'organisation interprétée comme un système :	44
2.4. L'entreprise, système de gestion :	45
1) La classification fonctionnelle :	45
2) La classification par flux :	46
3) La classification par sous-systèmes :	46

3. L'organisation selon la théorie de la contingence structurelle :.....	48
3.1. De l'organisation mécanique à l'organisation organique (Burns & Stalker) :.....	49
3.2. De la contingence structurelle et la dynamique organisationnelle Lawrence et Lorsch : .	50
3.3. Les interactions technologie-structure Joan Woodward :	50
3.4. Les interactions stratégie-structure A.D. Chandler :	51
3.5. La synthèse d'Henry Mintzberg :.....	51
4. L'analyse stratégique des organisations :	56
4.1. Les concepts clés de l'analyse stratégique des organisations :	57
4.2. La stratégie de l'acteur :	58
4.3. Des outils opérationnels pour l'analyse stratégique des organisations :	59
Chapitre 3 : L'apport de l'économie industrielle	63
1. La théorie des couts de transaction :	63
1.1. Concepts clés de la théorie des couts de transaction :.....	64
1.2. Les fondements de la théorie des couts de transaction :.....	65
2. La théorie de l'agence :	67
2.1. Concepts de base de la théorie de l'agence :.....	68
2.2. Les problèmes découlant d'une relation d'agence :.....	68
2.3. Les couts d'agence :	69
Chapitre 4 : Introduction à l'étude des structures :	71
1. Définitions :.....	71
2. Les caractéristiques d'une structure :	71
3. Les structures monodimensionnelles :	74
3.1. La structure fonctionnelle :.....	74
3.2. La structure divisionnelle :.....	76
2. Les structures multidimensionnelles :	78
2.1. La structure matricielle :.....	78
2.2. Les structure par projets :	80
3. L'approche processus :	84
3.1. Eléments de définition :.....	84
3.2. L'intérêt de l'approche processus :	85
3.3. Le concept de processus :.....	86
3.4. Le management par processus :.....	87
3.5. Les trois catégories de processus :	87
1) Les processus de réalisation :.....	87

2) Les processus support :	87
3) Les processus de pilotage :	88
3.6. L'interaction entre les trois processus :	88
3.7. La cartographie des processus :	88
1) La représentation d'un processus :	89
2) Les étapes de la construction de la cartographie des processus d'une entreprise :	89
4. Les structures en réseau :	94
4.1. Les réseaux d'entreprises :	95
En guise de conclusion :	97
Bibliographie.....	99

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : La théorie XY de Douglas Mc Gregor	24
Tableau n° 2 : Éléments de comparaison des deux écoles étudiées	25
Tableau n° 3 : grille d'analyse stratégique	60
Tableau n° 4 : identification des interactions	60
Tableau n° 5 : plan de communication	61

Liste des figures

Figure n° 1: La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow	22
Figure n° 2 : La grille managériale de Blake et Mouton (1962)	28
Figure n° 3 : la matrice de Hersey et Blanchard	30
Figure n° 4: Vue systémique de l'entreprise et l'environnement	47
Figure n° 5: Les éléments de base d'une structure selon Mintzberg	53
Figure n° 6: Cartographier les acteurs par catégorie	62
Figure n° 7 : caractéristiques principales d'une structure	73
Figure n° 8 : caractéristiques principales d'une structure	73
Figure n° 9 : Découpage des responsabilités	75
Figure n° 10: Structure fonctionnelle évoluée.	75
Figure n° 11 : Découpage des responsabilités	77
Figure n° 12: La structure matricielle	78
Figure n° 13: La structure pure par projets	82
Figure n° 14: La structure mixte projets-fonctions	83
Figure n° 15: La structure matricielle projets-métiers	84
Figure n° 16: L'interaction entre les trois catégories de processus	88
Figure n° 17: La représentation d'un processus	89
Figure n° 18 : La représentation d'un processus réception	89
Figure n° 19: L'entreprise comme macro-processus de réalisation	90
Figure n° 20: les processus élémentaires	91
Figure n° 21: Le déplacement sur le terrain	92
Figure n° 22: La cartographie de niveau 2 (non-achevée)	92
Figure n° 23: Cartographie d'une entreprise de transport	94

Introduction :

La formation de managers est une mission difficile, complexe et sensible. Elle fait appel à plusieurs domaines de connaissances et des à compétences diverses (sociologie, psychologie, techniques quantitatives, expertise professionnelle, recherche académique, ...).

Dans ce type de formation, le management des organisations est un pilier. Il vise à donner à l'étudiant les fondements théoriques qui lui permettent d'aller vers les autres corpus de connaissances concernés par sa formation.

Ce support de cours tente, en respectant un certain ordre chronologique des principaux travaux de référence, de donner aux étudiants des connaissances théoriques de base ; le plus souvent incontournables. Son but est de répondre au souci d'homogénéisation des connaissances des étudiants venant de disciplines diverses (sciences de l'ingénieur, sciences sociales, sciences du vivant, ...) et entamant l'un des masters en Management de l'ENSM en visant une double compétence (Entrepreneuriat et management de projets ; E-gouvernement ; Management stratégique et système d'information ; ...).

Ainsi, après avoir présenté les concepts fondamentaux et le caractère scientifique du management des organisations dans un chapitre liminaire, nous abordons ce qui devient communément désigné par les théories traditionnelles du management (l'école classique et l'école des relations humaines) ; à partir de ce moment, l'étudiant peut commencer à faire le lien avec d'autres modules tel que le management des ressources humaines ou encore le management de projets.

Par la suite, d'autres théories et écoles de pensée de grande importance sont abordées. Il s'agit notamment de travaux de référence sur la théorie de la décision, l'approche comportementale de la firme, l'approche systémique, la contingence structurelle, et l'analyse stratégique des organisations. À partir de ces éléments l'étudiant commence à faire le lien avec d'autres domaines de sa formation à savoir, l'innovation (l'école comportementale, l'école de la contingence), la modélisation (l'analyse systémique), les questions de pouvoir dans les organisations, qu'on ne peut pas négliger (l'analyse stratégique des organisations).

Le point de vue des économistes sur les organisations représente, lui aussi, une contribution intellectuelle de grande valeur. Les travaux de référence abordés le sont aussi dans d'autres modules, tels que le management stratégique ou la gouvernance des entreprises.

En outre, l'étude des structures est un autre élément important de ce corpus de connaissances, qui permet de comprendre le fonctionnement de différents types d'organisation et d'envisager une fois sur le terrain les formes de structures adéquates à son organisation ou son activité.

Ainsi, à l'issue de ce programme l'étudiant doit :

- Connaitre l'enchaînement chronologique des différentes écoles et théories du management ;
- Maitriser les concepts de base et le caractère pluridisciplinaire du management des organisations ;
- Comprendre le tournant que la division du travail représente pour les entreprises et les économies développées ;
- Détecter les motivations de l'élément humain dans les organisations et savoir les utiliser à bon escient ;
- Etre capable d'adopter une approche systémique de l'organisation ;
- Scener les questions de pouvoirs dans les organisations et leurs enjeux.

Enfin, les connaissances proposées sont extraites d'ouvrages et d'articles de références, dont la lecture profonde est vivement recommandée.

Chapitre liminaire : Fondements et terminologie de base du management

Ce chapitre a un double objectif. D'abord, il vise à expliquer aux étudiants le caractère et les fondements « scientifiques » du management des organisations ; nous tenterons de répondre à la question suivante : le management des organisations est-il une discipline scientifique ?

Ensuite, il tentera un premier exposé du vocabulaire de base qui sera utilisé tout au long du module et que l'étudiant est appelé à maîtriser afin d'aborder, sur de bonnes bases, les prochains chapitres.

1. Caractère scientifique du management des organisations :

Le management est-il une discipline scientifique ou juste un discours de chef d'entreprise ? vise-t-il l'épanouissement des employés, ou la réalisation des intérêts des dirigeants d'entreprises ? Bref ; pourquoi l'étudier ? Et comment l'étudier ?

Le nombre extraordinaire de publications (livres, revues scientifiques, magazines, etc.) qui existe depuis très longtemps (début du 20^e siècle) nous amène en premier lieu à considérer que nous sommes dans un domaine « scientifique ». Cependant, ce domaine, tel que d'autres (la physique, la chimie, la psychologie, etc.), possède des caractéristiques que nous devons aborder afin d'essayer de le comprendre.

Les organisations font partie de notre quotidien (universités, hôpitaux, écoles, entreprises, administrations publiques, l'armée, les clubs de sports, la famille, etc.). On ne peut plus se passer d'elles. Ainsi, il faut comprendre comment fonctionnent ces organisations qui ont pris une complexité (une diversité de ressources et d'interaction) et une taille croissante (petite et moyenne entreprises ; entreprises nationales ; entreprises multinationales) et qui ont adopté des modes de fonctionnement de plus en plus sophistiqués (utilisation de diverses technologies, recrutement de talents, etc.).

L'étude « scientifique » des organisations vise à rassembler tout ce qui tend à une meilleure compréhension du fonctionnement et de la vie de l'organisation.

1.1. Le management des organisations : méthode scientifique et positionnement :

L'enseignement du management vise à donner aux – futurs – managers les « outils » qui leurs permettent de comprendre les caractéristiques de leurs organisations, de décrypter les réalités

dans lesquels ils évoluent afin qu'ils prennent les mesures qui semblent être les plus appropriées par rapport aux situations qui se présentent.

La connaissance enseignée est le fruit de travaux de recherche très importants. Comme dans toutes « les disciplines scientifiques », les théoriciens du management utilisent la méthode scientifique pour produire leurs théories. Cette méthode consiste essentiellement en des allers / retours entre l'observation, la théorie et encore de l'observation, pour valider ou réfuter les savoirs produits. Aussi, l'intérêt, de produire une telle connaissance pour l'homme de terrain (le manager) réside dans son caractère prédictif (attitude à adopter ou mesure à prendre en vue d'un résultat).

Cependant, certains scientifiques à l'instar des physiciens et des biologistes peuvent réaliser des expérimentations à l'échelle de leurs laboratoires ; en management l'expérimentation n'est pas chose aisée. Le « laboratoire » est une organisation (entreprise, partie d'entreprise, hôpital, tec.) ; il a donc une taille importante. De plus, l'expérimentation nécessite du temps (beaucoup de temps), car il s'agit d'observation de phénomènes réels (le bien-être au travail, la motivation, la prise de décision, etc.).

Le management et la théorie des organisations, à l'instar d'autres domaines tels que la comptabilité ou le marketing, font partie des sciences de gestion ; qui sont une science hybride entre les sciences humaines et sociales qui étudient la réalité humaine sous ses aspects individuels et collectifs, et les sciences exactes (statistiques, recherche opérationnelle, etc.).

Par conséquent, les théoriciens du management proviennent de multiples disciplines : des ingénieurs comme Frederick Taylor ou Henri Fayol avec leurs travaux fondateurs ; des sociologues comme Max Weber ou Michel Crozier, des psychologues comme Elton Mayo ou Abraham Maslow ; des historiens de l'entreprise comme Alfred Chandler ; des économistes tel que Ronald Coase et Oliver Williamson ; et certains venant de plusieurs disciplines à l'instar de Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978.

Ainsi, le management puise ses méthodes de différentes disciplines (et les rassemble) qui lui préexistent. C'est un domaine de connaissance multidisciplinaire et transdisciplinaire. La sociologie étudie les réalités par référence à des mécanismes sociaux (appartenance à des groupes, rapports de pouvoir, croyances collectives, etc.); la psychologie peut étudier les mêmes réalités par référence à des mécanismes mentaux (processus cognitifs, émotionnels, motivations, etc.); l'économie à son tour aborde cette réalité en se référant à des mécanismes

de marché (minimisation des coûts, maximisation des gains, etc.) ; enfin, citons l'histoire qui s'intéresse à l'évolution des organisation dans divers domaines (période de crise ou de croissance, évolution des structures, etc.) sur de longues périodes.

Le domaine est d'une telle ampleur que souvent les auteurs l'abordent à travers un aspect particulier (répartition des tâches et des activités, relations de pouvoirs, styles de directions, etc.).

« L'une des finalités de la théorie des organisations est donc de fournir aux managers plusieurs grilles de lecture, afin que, face aux problèmes complexes qu'ils rencontrent quotidiennement, ils soient capables d'observer la situation sous plusieurs angles avant de décider du comportement le plus adéquat à adopter » (M. Barabel & O. Meier, 2015, p. 6).

2. Terminologie de base du management des organisations :

La diversité des termes utilisés pour désigner l'entité étudiée reflète une diversité des vues analytiques (des angles par lesquels on aborde une question) ainsi que celle des buts poursuivis (comprendre une réalité, etc.). Les termes utilisés sont assez proches les uns des autres. La notion d'organisation est la plus pertinente (et la plus généralisable) pour répondre aux besoins du mangement.

2.1. De l'entreprise à l'organisation :

1) L'entreprise :

C'est un terme économique englobant des situations et des activités diverses. Il est défini de multiples manières :

L'entreprise est l'agent économique dont la fonction principale est la production de bien et de services destinés à être vendus sur un marché.¹

« L'entreprise est un centre de décision économique autonome (une entité), disposant de ressources (humaines, matérielles, incorporelles et financières) qu'elle gère en vue de produire et de vendre de manière rentable des biens et/ou des services » (Bressy et Konkuyt, 2014, p. 2).

¹ www.insee.fr consulté le 05/10/2018.

« Une entreprise est une structure économique et sociale, juridiquement autonome, comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement le plus souvent concurrentiel (le marché). Elle peut être considérée à la fois comme un agent de production qui combine des ressources et s'insère dans une chaîne d'activité économique, une entité sociale (dimension culturelle et relationnelle) et une réalité politique en tant que lieu d'échanges, de négociation et de confrontation. » (O. Meier, 2009, p. 83).

Les définitions présentées permettent de distinguer l'entreprise d'autres entités (centres de décision autonomes disposant de ressources humaines et matérielles pour atteindre certains objectifs en relation avec divers partenaires), comme les associations ou les collectivités locales.

Les entreprises sont distinguées par taille (TPE, PME, Grandes entreprises, etc.) et par secteur (entreprise de production industrielle, entreprise de service, etc.).

2) La société :

C'est un terme juridique qui ne retient qu'une des formes légales possibles pour encadrer une activité économique, « le contrat de société », que ces sociétés soient de personnes ou de capitaux. Cette approche privilégie donc l'enveloppe juridique de l'activité (Charron et Sépari, 2004, p. 2).

Nous distinguerons :²

L'entreprise individuelle (personne physique et taille modeste) ;

Les sociétés en nom collectif (SNC) sont des sociétés de personnes (père et fils, frères, et Cie) ;

Les sociétés anonymes sont des sociétés de capitaux (Sarl, SPA, S.a) ; ou l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ou EURL (personnalité morale à l'entreprise et qualité de commerçant au gérant).

² www.commerce.gov.dz consulté en octobre 2018.

3) La Firme :

C'est un terme anglo-saxon utilisé dans les théories microéconomiques sur les marchés (les théories économiques de la firme).

Il est caractéristique d'une approche économique qui privilégie la dynamique externe des marchés plutôt que la compréhension et la maîtrise du fonctionnement spécifique de chaque entreprise (Charron et Sépari, 2004, p. 2).

La théorie économique cherche à expliquer les choix et les comportements économiques des entreprises, en particulier les choix relatifs au type et à la quantité de facteurs de production utilisés, aux quantités de biens produites et aux prix de vente. La théorie économique étudie également la manière dont ces choix se modifient en fonction des structures de marchés dans lesquels l'entreprise évolue. A un niveau plus avancé, elle s'intéresse aux stratégies de la firme lorsque celle-ci se trouve placée en situation d'incertitude et/ou lorsqu'elle prend ses décisions en considérant différents horizons temporels (Guyot et Vranceanu, 2008, p. 17).

4) L'institution³ :

Ce terme fait référence aux organismes officiels et à l'ensemble des règles socioéconomique d'un pays ou d'une région.

Donc, il s'applique plus à l'environnement de l'entreprise qu'aux entreprises elle mêmes : institutions bancaires, institutions financières, institutions juridiques, etc.

Les entreprises intègrent les règles des institutions de leur environnement et essaient en même temps de les influencer (*lobbying*) et gèrent leurs activités dans ce contexte institutionnels.

Exemples :

- La tripartite (Gouvernement, UGTA, Patronat) en Algérie.
- Le lobbying au niveau de l'Union Européenne.

³ Extrait et adapté de : J-L. Charron et S. Sépari, 2004, p. 2.

5) L'organisation⁴ :

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

C'est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants.

C'est donc un cadre structuré pour une action, ce qui permet de regrouper toute les formes d'entreprises.

Toute organisation se caractérise par :

- Une **division** et une **coordination** des taches et des activités,
- Une **formalisation** des règles et des procédures de fonctionnement,
- Une **hiérarchie** et un **contrôle**,
- Une **stabilité** relative.

2.2. Des dimensions analytiques diverses⁵ :

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

1) Un lieu de production :

Historiquement la production est la première fonction de l'entreprise ; on parle d'unité de fabrication (ou encore de manufacture) qui est un regroupement d'équipements, de procédés et de matériaux qui donnent des biens divers.

La production de l'entreprise est dite production marchande, c'est-à-dire, destinée à être vendue sur un marché pour réaliser des profits, contrairement à celle de plusieurs établissements publics (hôpitaux, université), ou organismes à but non-lucratif (associations, partis politiques).

⁴ Adapté de J-L. Charron et S. Sépari, 2004, p. 3.

⁵ Extrait et adapté de : J-L. Charron et S. Sépari, 2004, p. 7-11. Et de G. Bressy et Ch. Konkuyt, 2014. p. 2-11.

Une entreprise peut donc disposer de plusieurs établissements dis unités techniques : usines, entrepôts, laboratoires, agences commerciales. Aussi, elle combine différents facteurs de production (travail – humain, et capital – matières premières, machines, etc.).

2) Un lieu de distribution de revenus :

Les entreprises utilisent des facteurs de production dont elle rémunère les détenteurs ou apporteurs de ces facteurs : règlement des fournisseurs, versement de salaires en contrepartie du travail, remboursement et règlement des intérêts aux prêteurs, versement des impôts et taxes pour l'Etat, et distribution de parts de bénéfices aux associés ou des dividendes pour les actionnaires. Elle a donc une fonction de répartition.

3) Un lieu de relations sociales :

Dans cette optique l'organisation est vue à travers « la communauté des individus qui la composent » ; on s'intéresse ainsi aux aspirations et aux motivations des acteurs, aux relations humaines, aux conflits (entre groupes et entre salariés travailleurs et dirigeants), et aux compromis à gérer pour maintenir la stabilité nécessaire à la réalisation des actions quotidiennes.

L'élément humain est considéré comme la véritable richesse d'une organisation.

4) Un lieu de décision et d'information :

L'entreprise joue un rôle particulièrement important dans une économie de marché, du fait qu'elle est le centre de décisions économiques (nature des produits et services, leur quantité, la combinaison productive, les prix, etc.).

Ici l'organisation (ou l'entreprise) est abordée sous un angle de vision interne en montrant la nécessité pour elle de faire des choix (calcul économique par exemple) et de prendre des décisions qui engagent son avenir à court, moyen et long terme.

Il est nécessaire alors d'analyser les besoins en informations pour l'aider à prendre les décisions au bon moment, les procédures de choix et les acteurs décideurs.

2.3. Le management et la gestion :

Le terme anglais *management* (to manage = diriger) fut emprunté à l'italien « *maneggiare* » qui signifie manier, diriger, manœuvrer.

Pour Thietart et *al.* (2014, p. 1) le mot « management » partage la même racine latine que « ménagement », mot français du 16^e siècle dérivé de ménager, ou disposer et régler avec soin et adresse. Ainsi, il peut se définir comme la manière de conduire diriger, structurer et développer une organisation, il touche tous les aspects organisationnels et décisionnels qui sous-tendent le fonctionnement de cette dernière.

« Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité » (Meier, 2009, p. 121).

C'est « une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. Le management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail. Il se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale des ressources rares » (Plane, 2016, p. 3-4).

Le management concerne moins les procédures qu'il faut appliquer (comptables, juridiques, sociales) que l'animation de groupes d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée. Il définit les conditions de fonctionnement de l'entité sociale – entreprise, administration, institution – afin que chacun puisse contribuer au mieux à l'effort collectif (Thiétart et al, 2014, p. 1).

Même si le mot gestion est souvent considéré comme une traduction française de management, en langue française pour de nombreux auteurs on gère des choses mais on dirige (on manage) des personnes.

Chapitre 1 : Les théories traditionnelles du management

1. L'école classique :

Le début du 20^e siècle fut particulièrement caractérisé par le développement du progrès technique et de la pensée. C'est à partir de cette période que les questions liées à « la gestion moderne » des organisations ont été abordées, même si l'entreprise dans sa forme « plus ou moins moderne » date de la première révolution industrielle. L'usine, lieu de création de valeur ajoutée (richesse), focalise l'attention de plusieurs travaux de recherche.

Les premiers travaux visant l'amélioration du fonctionnement et de la productivité des entreprises sont l'œuvre d'ingénieurs (ou d'ingénieurs-conseils), qui ont engendré, sur les organisations, des transformations visibles même de nos jours.

Plusieurs auteurs avancent que les idées de l'école classique ont été influencé par les travaux fondateurs en économie (Adam Smith et la division du travail ; et David Ricardo pour la spécialisation des tâches de production).

L'école classique a par ailleurs favorisé l'avènement et l'essor de la bureaucratie ; d'approches nouvelles du commandement des personnes, toujours dans le but d'améliorer la productivité et la rentabilité des entreprises en favorisant l'équité dans le traitement de la force de travail.

1.1. Les travaux fondateurs de F.W. Taylor :

1) F.W. Taylor (1856-1917) :

Né dans une famille aisée, des problèmes de santé (grandes faiblesse des yeux) l'empêchent de mener des études prestigieuses. Il commence sa carrière professionnelle comme simple ouvrier dans une entreprise métallurgique et gravit les échelons jusqu'à devenir contremaitre, puis ingénieur chef. Ce parcours lui permet de maîtriser les différents aspects du travail productif (exécution, encadrement, conception). Une grande partie de sa carrière se fait à la *Midvale Steel Company* avant d'exercer le métier de conseil en organisation (Barabel & Meier, 2015).

Ses réflexions sur l'organisation du travail et la gestion de la production dans les ateliers industriels le conduisent à publier, un mémoire technique sur les courroies en 1893 ; un

premier ouvrage « *Shop Management* » en 1906 ; un mémoire sur les salaires aux pièces en 1895 ; et en 1911, il publie son livre « *Scientific Management* » (Plane, 2016).

La pensée de Taylor concerne une méthode de direction scientifique des entreprises. Il s'agit d'une révolution complète de l'état d'esprit de la gestion des entreprises et des ouvriers. Par ailleurs, il pense que les intérêts des ouvriers et des dirigeants peuvent converger et tente de pacifier l'entreprise, par la recherche d'une plus grande prospérité pour les deux parties (augmenter la valeur – ajoutée – au lieu de se disputer son partage).

2) les principes de la direction scientifique des entreprises :

J-M. Plane (2016) synthétise les apports fondamentaux de Taylor à partir de quatre principes d'organisation, fondant l'organisation scientifique du travail OST, et ayant une portée générale :

- **La division horizontale du travail :** ce principe d'organisation conduit à la parcellisation du travail (que permet la décomposition scientifique du processus de production), à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer « *the one best way* », la meilleure façon de faire.
- **La division verticale du travail :** cette conception de l'entreprise vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs » tels qu'on les a communément nommés en milieu industriel. Ce principe incite à placer « *the right man on the right place* », la meilleure personne à la bonne place.
- **Le salaire au rendement :** la mise en application d'un système de salaire au rendement, fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

Toutefois, Taylor fixe un seuil minimum de production dans la journée qui donne droit à un salaire fixe et en dessous duquel l'ouvrier est renvoyé. Si l'ouvrier dépasse ce seuil, il touchera un paiement différentiel sur la base des pièces supplémentaires produites. Il pourra dépasser largement son salaire. Néanmoins, le salaire variable est plafonné car le salarié risque de mal utiliser son argent (jeux, boisson, ...). Ainsi, en cas de surplus de productivité,

les gains supplémentaires sont placés dans les fonds des œuvres sociales de l'entreprise. (Barabel & Meier, 2015, p. 11).

➤ **Le contrôle du travail :** l'instauration d'un système de contrôle du travail à travers lequel chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.

Ces principes d'organisation reposent sur l'idée qu'il est possible d'appliquer un raisonnement de sciences expérimentales à l'activité humaine. Il s'agit ici d'observer, de classer les faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale (ou généralisable) sur le savoir-faire ouvrier.

2) les apports positifs du taylorisme :

Les principes de Taylor ont un certain nombre d'apports positifs, dont :

➤ La délimitation des responsabilités, l'augmentation des salaires, une plus grande circulation de l'information permettront de garantir une prospérité durable à l'entreprise ainsi qu'un meilleur partage de la valeur ajoutée créée.

➤ Le rôle des cadres tel qu'il est envisagé à juste titre par Taylor est un rôle de transmission de connaissances et de compétences.

3) les critiques du taylorisme :

➤ L'OST considère le travail au même titre que le capital, c'est-à-dire comme un facteur purement technique en niant le fait que le travail fonde l'identité de l'individu et compte dans son épanouissement personnel. Il y'a déshumanisation du travail, conduisant à traiter l'homme comme – le prolongement d'– une machine ;

➤ Les motivations humaines ne reposent pas uniquement sur des incitations matérielles, mais également sur l'idée que le travail doit permettre un accomplissement personnel. La conception taylorienne de l'homme au travail repose sur une vision appauvrie du travail humain.

➤ L'évolution des normes sociales a rendu peu à peu insupportable le travail répétitif et la pénibilité des tâches.

➤ Dans les années 1960, l'hostilité des ouvriers envers l'OST se développe :

- Elle se manifeste par un absentéisme grandissant, les grèves, le taux important de turnover ;

- La déqualification de l'emploi qui résulte de l'OST devient également de plus en plus difficilement supportable.

1.2. Le mode de production fordiste prolongement du taylorisme :

Henri Ford (1863-1947) est un industriel américain du début du 20^e siècle. Il est célèbre pour avoir introduit dans ses usines le travail à la chaîne en adaptant à l'industrie automobile les principes de rationalisation de Taylor ; on parle de mode de production fordiste (Brabel & Meier, 2015, p 11-12).

1) les principes du modèle fordiste :

Les principes du modèle fordiste peuvent se présenter comme suit :

- **Le travail à la chaîne :** Ford accentue la division horizontale du travail (principe taylorien), qui résulte sur une forte parcellisation des tâches et une déqualification du travail ; l'ouvrier de base répétant sans fin les mêmes gestes.
- **La mécanisation des chaînes de production (montage) :** très vite, Ford substitue du capital au travail (remplace du travail vivant par du travail mort), à travers notamment l'installation de convoyeurs.
- **La standardisation des biens de production :** il s'agit de réaliser une production de grande série à travers des pièces interchangeables et standardisées. Ceci résulte sur une amélioration de la productivité, baisse des coûts de production unitaires, prix compétitif de la Ford T (premier modèle produit en grande série). Ainsi, le célèbre adage d'Henri Ford : « *tout le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite, pourvu qu'elle soit noire* ».
- **Le principe du *five dollars a day* :** face à une certaine instabilité ouvrière dans ses usines, Ford décide de quasiment doubler les salaires de ses ouvriers à cinq dollars par jour. Ceci afin de fidéliser ses travailleurs et de leur permettre d'acquérir progressivement les voitures qu'ils produisent.

2) Portée du modèle fordiste :

- Le fordisme (notamment le principe des cinq dollars par jour) a favorisé l'avènement de la consommation de masse en même temps que la production de masse.

3) Les limites du fordisme :

- Les crises économiques (notamment les deux chocs pétroliers de 1973 et de 1979) ont montré les limites du fordisme en termes de concurrence. La firme s'est vue dépassée dans le domaine de la robotisation, les délocalisations vers des régions à bas coûts salariaux.
- La logique fordienne de production de masse de biens standardisés et de la recherche d'économies d'échelle, n'était plus adaptée aux exigences du marché (produits différenciés, personnalisés, etc.).
- Des lourdeurs de gestion dues au poids excessif de la hiérarchie, conduisant à un manque de réactivité face aux évolutions de l'environnement de l'entreprise.

1.3. L'organisation administrative du travail d'Henri Fayol :

Quasiment à la même période où se développent le taylorisme et le fordisme, Henri Fayol, ingénieur français, se préoccupe des questions de commandement et d'administration des entreprises. En se fondant sur sa propre expérience de directeur d'une compagnie minière, il formule une théorie à l'usage des dirigeants. Sa pensée est considérée comme complémentaire à celle de Taylor.

1) Les cinq fonctions du management selon Henri Fayol :

En 1916, Fayol publie son ouvrage « Administration industrielle et générale » dans lequel il insiste sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises, et de développer la qualité de leadership. Il distingue cinq fonctions principales (principes universels) propres au management et applicables à toute organisation (Plane, 2016) :

- Prévoir et planifier : c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- Organiser : c'est-à-dire allouer différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise (les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel) ;
- Commander : c'est-à-dire tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'entreprise ;
- Coordonner : c'est-à-dire synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir cohérence et efficacité ;
- Contrôler : ce qui revient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

Déjà à son époque, Fayol constatait que les dirigeants d'entreprise avaient un profil d'ingénieur ; il souhaitait que l'administration, la finance et le commerce soient intégrés dans les programmes de formation.

Par ailleurs, Fayol propose d'organiser l'entreprise selon les fonctions suivantes :

- Technique (transformation, production) ;
- Commerciale (approvisionnement, ventes) ;
- Sécurité (protection des biens et des personnes);
- Comptabilité/finance (recherche de capitaux et leur usage optimal);
- Administrative (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler).

Fayol considère que la fonction administrative est la plus importante car c'est la seule qu'un dirigeant ne peut déléguer.

2) les principes généraux d'administration et de gestion (de management) :

La finalité des travaux d'Henry Fayol est de montrer qu'un dirigeant peut obtenir les meilleures performances de son personnel par ses qualités de commandement des hommes et d'administration des choses. Dans cette optique, il formule quatorze principes généraux d'administration et de gestion – ou de management (Plane, 2016 ; Barabel & Meier, 2015).

- **La division du travail** : c'est un principe d'organisation né avec la pensée d'Adam Smith. Un tel principe implique une forte spécialisation des travailleurs pour être davantage productifs.
- **L'unité de commandement** : appelé aussi, unicité de commandement et de direction, ce principe stipule que chaque employé ne doit avoir qu'un seul chef et il ne peut donc pas exister de dualité de commandement.
- **Le principe d'autorité et de responsabilité** : l'autorité est envisagée par Fayol comme étant à la fois statutaire (attribuée par la fonction) et personnelle (le pouvoir de se faire obéir), accompagnée des responsabilités correspondantes.
- **Le principe de discipline** : cela correspond à l'obéissance, l'assiduité, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses salariés.
- **L'unité de direction** : un seul leader (chef) un seul programme pour un ensemble d'opérations poursuivant le même but.

- **Le principe de subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général :** Ce principe consiste à placer clairement l'intérêt de l'employé après celui de l'organisation. Toutes sortes de causes (ambition personnelle, égoïsme, paresse, etc.) tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au détriment de l'intérêt particulier.
- **L'autorité de la hiérarchie (la hiérarchie) :** Selon Henry Fayol, tout leader doit être capable d'assumer des responsabilités hiérarchiques, de répandre autour de lui le courage et de prendre des initiatives.
- **La clarté de la hiérarchie :** il existe une chaîne hiérarchique qui est un cheminement imposé par le besoin d'une unité de commandement ; il s'agit du principe d'administration hiérarchique.
- **La décentralisation du pouvoir :** le pouvoir de décision attribué aux cadres supérieurs doit être partagé avec les cadres moyens ou intermédiaires, ces derniers doivent avoir suffisamment d'autorité pour effectuer leur activité efficacement.
- **La prise d'initiatives :** Fayol considère qu'elle constitue l'un des moteurs de l'activité humaine. Il développe l'idée suivant laquelle l'encadrement doit disposer de suffisamment de liberté et de marges de manœuvre afin de concevoir et réaliser des plans.
- **Le sens de l'esprit de corps (l'union du personnel) :** pour l'auteur, il faut un réel talent pour coordonner les efforts, stimuler, utiliser la faculté de tous et récompenser le mérite sans troubler l'harmonie des relations.
- **Un système de rémunération équitable :** les modes de rétribution doivent encourager la création de valeur économique et satisfaire à la fois le personnel et l'entreprise (les employeurs).
- **Le principe d'équité :** la manière dont sont gérés les salariés doit susciter un sentiment de justice sociale. Si la justice s'apprécie en fonction des règles établies, l'équité va plus loin, car elle concerne l'interprétation de ces règles forcément incomplètes.
- **La stabilité du personnel :** Fayol part du principe que les salariés des entreprises prospères doivent être stables. L'instabilité du personnel est envisagée comme la conséquence de dysfonctionnements sociaux. Elle est potentiellement considérée comme une source de non performance.

D'après, Plane (2016), Taylor et Fayol se complètent largement, l'un étudiant et organisant le travail depuis le poste de l'ouvrier, et l'autre faisant la même chose depuis le directeur général jusqu'à l'atelier de production.

1.4. L'administration bureaucratique :

L'un des auteurs de référence en théorie des organisations est le sociologue et philosophe allemand, Max Weber (1864-1920). Dans son livre « Economie et société », il s'intéresse à la réalité sociale dans l'entreprise (Plane, 2016).

Il va en particulier analyser les interactions individus-autorité en cherchant à dépasser la simple vision mécaniste de l'organisation. Max Weber distingue le pouvoir de l'autorité.

- **Le pouvoir** est la capacité d'un individu ou d'un groupe d'individus à forcer l'obéissance aux autres, il implique de fait un système de sanction/récompense.
- **L'autorité** est l'aptitude à faire observer les ordres volontairement et sans contrainte. Les subordonnés les acceptent parce qu'ils les considèrent comme légitimes.

Weber va définir ce qu'il nomme des « idéaux type », c'est-à-dire des situations et constructions optimales qu'il convient de comparer à la réalité. Pour lui « la bureaucratie »⁶ correspondra à un « idéal type » en matière d'organisation. Pour lui, elle est la forme d'organisation la plus rationnelle car elle n'est basée que sur la raison (la compétence) sans tenir compte des relations personnelles. Les individus n'obéissent pas à la personne mais à des règlements impersonnels.

Il définit la bureaucratie comme une structure d'organisation rationnelle, divisée en fonction d'une hiérarchie claire, avec des procédures de travail très formalisées, et un système de contrôle très centralisé (Charron et Sépari, 2004, p. 27).

Selon Max Weber on peut distinguer trois types d'autorités légitimes :

- **L'autorité charismatique** : basée sur les qualités personnelles du leader. Elle considère que ce sont les qualités personnelles du leader qui légitiment l'autorité. Elle est donc instable car elle disparaît avec l'individu et pose alors le problème de la succession et de la pérennité du système d'autorité.
- **L'autorité traditionnelle** : elle se transmet par usage (exemple : de père en fils dans une entreprise familiale). Le leader détient l'autorité en vertu de son statut. Ce sont les précédents et les usages qui légitiment l'autorité, elle est fixée par la coutume et peut donc à tout moment être contesté.

⁶ Ce terme n'avait pas la connotation péjorative qu'il a actuellement.

➤ **L'autorité rationnelle légale (bureaucratique) :** ce sont des règles et des procédures impersonnelles et non les caractéristiques propres à un individu ou son statut qui la légitime. Ce système d'autorité est la forme la plus efficace car la structure est rationnelle (tout est prévu, calculé) et légale car les règles s'appliquent à tous et l'incertitude est éliminée. C'est le type d'autorité idéale pour l'organisation selon Max Weber qui le nomme : la bureaucratie.

En conclusion, l'école classique propose une rationalisation des organisations, fondée sur la décomposition du travail en tâches élémentaires, l'existence de mécanismes de coordination et de contrôle, ainsi que la recherche de stabilité interne. La vision de l'entreprise se réduit par conséquent à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier. Chaque geste et attitude sont codifiés. Ce modèle d'organisation est donc principalement conçu pour atteindre des objectifs prédéterminés, il n'est en rien préparé à se régénérer, à innover dans le cadre d'environnement instable (Barabel & Meier, 2015).

2. L'école des relations humaines :

Les travaux de l'école classique représentant l'entreprise et ses employés comme « une machine », se focalisant sur un traitement des questions de productivité relevant de l'ingénierie, ont engendrés certaines réactions (grèves, mouvements sociaux, etc.).

L'école des relations humaines vient critiquer l'école classique sur sa négligence de la nature humaine du travail, ainsi que sur ce qui motive ou démotive les salariés dans l'entreprise. Elle se penche sur les aspects psychologiques et psychosociologiques des individus au travail rejetant ainsi les conceptions mécanistes qui lui précédaient (Plane, 2016).

2.1. Elton Mayo et les expériences de la Western Electric :

1) G. Elton Mayo (1880-1949) :

George Elton Mayo est d'origine australienne. Après avoir suivi des études de médecine à Édimbourg en Écosse et de psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie. En 1922, il émigre aux États-Unis et se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail. Ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques, sur l'homme au travail, menées sur la *Western Electric* (Chicago), dans le cadre du *Harvard Fatigue Laboratory* et du *Laboratory of Industrial Research* (Barabel & Meier, 2015 ; Plane, 2016).

2) Les travaux fondateurs de l'école des relations humaines :

La recherche la plus connue est celle réalisée au sein des ateliers Hawthorne de la *Western Electric Company* de Chicago démarrée en 1924, par une équipe autre que celle de Mayo. Cette entreprise c'est intéressé aux effets de l'amélioration de l'éclairage sur la production des ouvriers au travail. D'abord, les résultats de l'étude montrent que la productivité augmente avec l'amélioration de l'éclairage, mais les responsables de l'expérience se rendent compte que les facteurs à l'origine de cette constatation ne sont pas de nature strictement physiologique. Ils font appel aux chercheurs de Harvard et plus particulièrement à Elton Mayo, ce dernier était connu pour ses critiques des conceptions tayloriennes du travail, préconisant entre autre, l'introduction de pause dans le processus de production (Plane, 2016).

Mayo et son équipe travail sur cette entreprise de 1927 à 1932 en modifiant radicalement l'esprit des expériences antérieures. Les nouvelles expériences ne portent plus sur l'éclairage mais sur la fatigue, l'intérêt du travail, les effets de l'introduction de pauses et, d'une manière générale, la transformation des conditions de travail.

Des effets de l'attitude et des relations au travail sur la qualité de la production sont observés et les recherches sont alors approfondies dans une perspective anthropologique.

Chemin faisant, Elton Mayo et son équipe ont progressivement découvert le célèbre « effet *Hawthorne* » qui est une réaction positive du groupe de travail observé liée à la prise en compte de facteurs psychosociologiques en situation de travail. Fondamentalement, ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail (physiologique) que l'attention aux relations humaines qui permet l'accroissement de la productivité (Belaidi, 2018 ; Plane, 2016).

Mayo élabore une théorie des relations humaines dont les principaux enseignements sont :

- **En première analyse**, la simple connaissance par l'individu du fait qu'il est sujet d'observation et d'attention modifie son comportement productif. En l'occurrence, c'est l'intérêt de la direction de la compagnie pour les ouvriers qui fait que la productivité augmente.
- **En deuxième analyse**, Mayo a mesuré à quel point les relations interpersonnelles à l'intérieur des groupes sont importantes au sein des ateliers de production. Ce qui prime c'est la cohésion globale au sein d'un groupe.

➤ **En troisième analyse**, les groupes de travail créent en leur sein un système social de relations interpersonnelles puisque par exemple des leaders d'opinion apparaissent. Les groupes produisent ainsi des normes et des règles sociales informelles de comportement auxquelles l'ensemble des individus se conforme (ne jamais produire trop et éliminer les – plus faibles – casseurs de cadence ; réprimander les mouchards).

En résumé, les conclusions des travaux de Mayo sont :

- La somme de travail accompli par un ouvrier n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale.
- Importance de l'attention et du respect portés aux collaborateurs pour les motiver.
- Importance du climat social et des relations sociales au sein du groupe de travail.
- Importance des récompenses non financière (estime, reconnaissance) dans la motivation de l'individu (il existe des fondements non économiques de la satisfaction au travail).
- Rôle essentiel du leader informel et de l'organisation informelle.

3) Portées et limites de la théorie des relations humaines :

Les travaux de Mayo ne remettent pas fondamentalement en cause le système d'organisation industrielle (division horizontale et verticale du travail) au sein duquel ils se sont développés.

Cependant, ils mettent en évidence le rôle de la dimension sociale dans les organisations et ont introduits des expériences sur la motivation au travail. Leur mérite est d'avoir amené une sensibilisation à la question sociale de l'organisation.

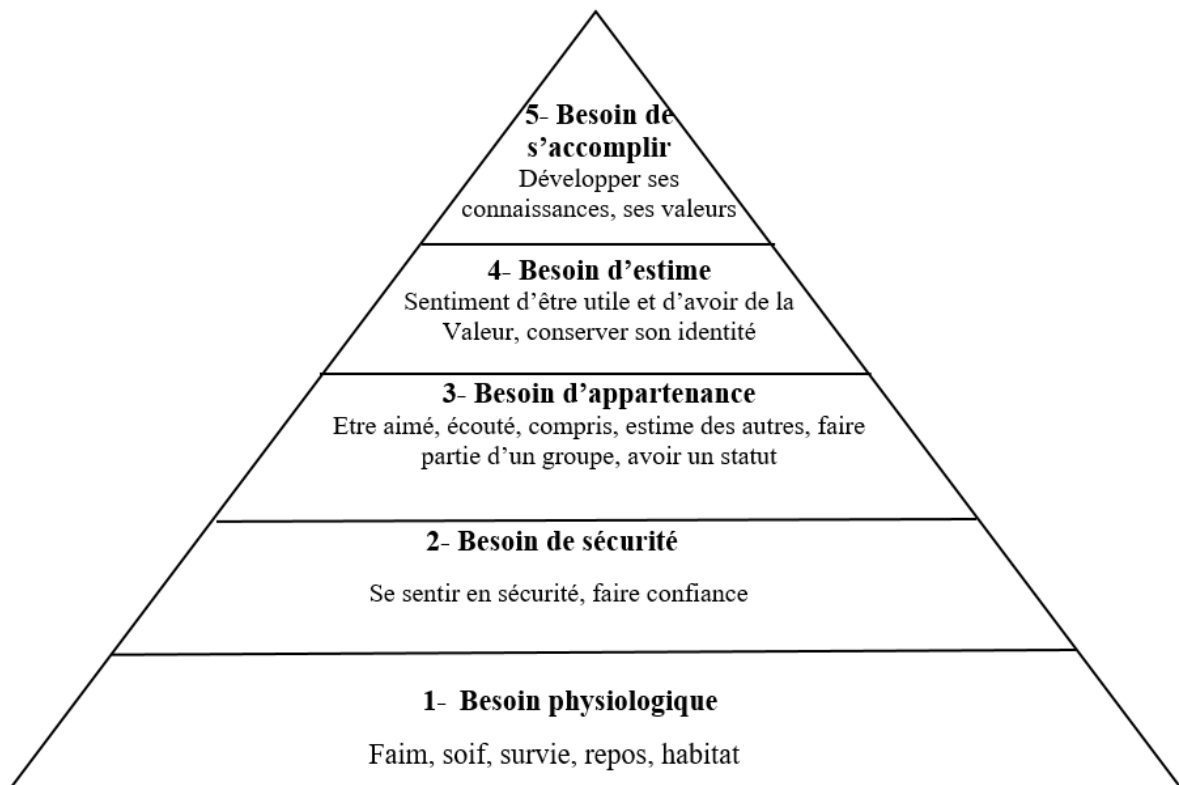
2.2. La théorie des besoins et des motivations :

Abraham Maslow (1908-1970), psychologue américain est l'un des premiers à s'intéresser à la motivation de l'homme au travail. En 1954, il publie un ouvrage qui fera référence sur la question de la motivation au travail : « *Motivation and Personality* ». La théorie de Maslow a connu un véritable retentissement en milieu industriel. La thèse qu'il avance réside dans le principe de hiérarchie des besoins humains ; concept qu'il invente et qu'il représente à travers sa fameuse pyramide des besoins, connue (Barabel & Meier, 2015 ; Belaidi, 2018 ; Plane, 2016).

Dans la ligné de Mayo (mais aussi de Mc Gregor), Maslow formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement.

La figure suivante présente la pyramide des besoins (de bas en haut, du plus élémentaire au plus complexe) :

Figure n° 1: La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow



Source : Plane. J-M, *Management des organisations*, Dunod, 2016, p. 85

Ainsi, la hiérarchie des besoins s'explique comme suit :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se désaltérer, avoir un pouvoir d'achat suffisant pour vivre, etc.).
- Les besoins de sécurité (se protéger, être protégé, avoir un emploi, une retraite, etc.).
- Les besoins sociaux qui correspondent à des besoins d'appartenance (être accepté, écouté par les autres, les besoins de socialisation, etc.).
- Les besoins d'estime et de prestige (être reconnu, valorisé, avoir un statut, un titre, une promotion, etc.).

- Les besoins de réalisation ou d'accomplissement (utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans son travail, besoins d'autonomie et de responsabilisation, etc.).

L'hypothèse centrale de cette pyramide est que ce qui motive l'individu c'est la satisfaction d'un besoin ; ainsi un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux (ne peut le percevoir) précédents (inférieurs) sont satisfaits.

Ainsi, le travail permet en général à l'individu de combler les trois premiers niveaux. Il en résulte que, selon leur situation sociale, leur culture et leur milieu, les salariés sont caractérisés par des niveaux d'aspiration très différents : d'où des politiques sociales diversifiées et notamment des politiques spécifiques en ce qui concerne le personnel d'encadrement. De plus, les besoins physiologiques et les besoins sociaux primaires sont limités, de telle sorte qu'ils ne constituent plus des sources de motivation positive pour l'individu chez lequel ils sont satisfaits.

La hiérarchisation tranchée (et le nombre de strates) des besoins par Maslow a fait l'objet de nombreuses critiques.

2.3. La théorie XY de Douglas Mc Gregor :

Mc Gregor (États-Unis, 1906-1964) est docteur en psychologie de l'université de Harvard. Il s'intéresse au rôle des dirigeants et publie plusieurs ouvrages sur le sujet dont *The Human Side of Enterprise* (1960) ; *Leadership et Motivation* (1966) et *The Professional Manager* (1967).

En comparant les programmes de formation des dirigeants de grandes entreprises américaines, il en conclut que les résultats de la formation ont peu d'effets sur les pratiques. Selon lui, les dirigeants changent leur mentalité, comportement et style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font de leur rôle de dirigeant. Il formule l'idée qu'ils font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guide leur conception du management.

A partir d'observations empiriques, Mc Gregor formule – et oppose – deux théories (théorie X vs théorie Y) à l'intention des dirigeants qui classent les individus en deux catégories (Plane, 2016) :

Tableau n° 1 : La théorie XY de Douglas Mc Gregor

Théorie X	<ul style="list-style-type: none">- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail (l'effort) et fait tout pour l'éviter. - Il faut donc contrôler, diriger, contraindre, menacer et sanctionner. - L'individu moyen préfère être dirigé, fuit les responsabilités, montre peu d'ambition, cherche la sécurité avant tout. - Le salarié moyen est égoïste, égocentrique et indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est opposé au changement mais facile à tromper.
Théorie Y	<ul style="list-style-type: none">- L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs. Il peut s'auto-diriger et s'autocontrôler. - Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôle ni de sanction. - L'individu moyen placé dans les conditions adéquates apprend à rechercher les responsabilités. Il y a un potentiel intellectuel non-utilisé. - Les salariés ne sont pas par nature opposés à la stratégie des dirigeants.

Source : Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor, Tout le management à l'ère digitale : Tout le management à l'ère digitale*. Dunod

À travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses sont en réalité de véritables postulats pour les dirigeants et constituent une idéologie – dominante à son époque. Cette théorie est véritablement infantilissante pour les salariés.

Il développe la thèse suivant laquelle la théorie Y et le style de management qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. Ainsi, il voit dans la théorie Y un moyen d'obtenir la participation efficace des salariés qui sont aptes à s'autocorriger et à s'auto-diriger grâce à la connaissance et la compréhension qu'ils ont des objectifs. Le management directif selon la théorie X conduit à des attitudes minimalistes des exécutants qui de plus, ne connaissent pas totalement et donc ne comprennent pas les objectifs.

Pour conclure, il convient de préciser que nous avons abordé quelques-uns des principaux travaux de l'école des relations humaines. Cette école, riche d'enseignement (gestion des individus et des équipes, style de management, leadership, etc.), a des apports considérables en terme de gestion des ressources humaines (motivation, implication, etc.) et de direction (management, commandement) d'entreprise.

3. Éléments de comparaison des deux écoles étudiées :

En termes de points communs entre l'école classique et l'école des relations humaines nous citons :

- Utilisation des méthodes empiriques ;
- Le caractère prédictif ;
- Vision commune de l'existence d'un idéal type : meilleure manière pour piloter structurer l'organisation ;
- Poursuite du même objectif : l'amélioration de la performance.

En termes de différence le tableau suivant recense plusieurs éléments (Barabel & Meier, 2015) :

Tableau n° 2 : Éléments de comparaison des deux écoles étudiées

Critères	École classique	école des relations humaines
Type de management	Management autoritaire Autocratie	Management participatif Démocratie
Prise de décision	Centralisée	Décentralisée
Attention centrée sur	La production, les tâches	Les hommes
Type de contrôle	Étroit et formel	Souple et informel
Attitude des individus face au travail	Démotivation, manque d'attrait	Favorise un lien social Moyen de s'épanouir
Facteurs de motivation	Argent	Contenu du travail, besoins
Spécialisation	Forte	Enrichissement des tâches
Niveau d'analyse	L'individu	Le groupe
Nature de l'organisation	Formelle	Formelle et informelle
Nature de l'autorité	Autorité rationnelle-légale	Leadership informel
Rôle du manager	Diriger	Soutenir

Source : Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor, Tout le management à l'ère digitale : Tout le management à l'ère digitale*. Dunod, p. 30.

4. Styles de management et leadership :

4.1. Les styles d'exercice du pouvoir :

Certains travaux ont étudié et montrés les traits de personnalité propres au leader et que certains individus possèdent à des degrés variables (Plane, 2015) :

- Le leader est généralement le membre le plus représentatif des opinions et de l'orientation du groupe ;
- Il est adopté en fonction de son efficacité et de sa participation active aux tâches dans l'entreprise ;
- Il est le membre le plus apprécié pour sa sociabilité et jouit ainsi d'une certaine popularité.

Le style de direction apparait comme la résultante de différents paramètres : certains traits de la personnalité qui distinguent les leaders des non-leaders, une situation particulière (c'est l'occasion qui crée le leader), les attentes du groupe.

Le style de direction est un des éléments fondamentaux de la performance de l'entreprise, auquel différents courants de recherche se sont intéressés.

R. Likert a défini les styles de commandement en fonction de deux variables : le degré de complexité de la technologie et les besoins d'être et de devenir du personnel. En croisant ces deux critères d'analyse Likert parvient à distinguer 4 styles de direction :

- **le style autoritaire** : pas de consultation du subordonné, communication à sens unique, incitation par la crainte et la sanction.
- **le style paternaliste** : faible décentralisation pour les décisions, incitation par un système menaces/récompenses.
- **le style consultatif** : communication à double sens, travail en équipe.
- **le style participatif** : équipes et individus contribuant à la prise de décision, forte coopération, circulation libre de l'information.

N.B. Le style participatif permet une meilleure satisfaction des besoins.

D. Mac Gregor propose le choix entre deux théories (X et Y). Ce dernier (le choix) dépend de la personnalité du chef, mais aussi de celle de ses subordonnés.

- **la théorie X** considère que les salariés n'aiment pas leur travail, sont paresseux et se soucient exclusivement de leur salaire. Elle conduit à un style de commandement centralisé et autoritaire, avec des procédures de contrôle minutieuses.

- **la théorie Y** considère que l'homme recherche l'épanouissement dans son travail, qu'il souhaite avoir des responsabilités et participer à la gestion de l'entreprise. Cette théorie conduit à instaurer une direction participative.

Un chef démocratique peut néanmoins utiliser la théorie X si les salariés ne souhaitent pas prendre de responsabilités.

La grille managériale de Blake et Mouton (1962) : ces deux auteurs ont caractérisé les différents styles de management en fonction de deux variables :

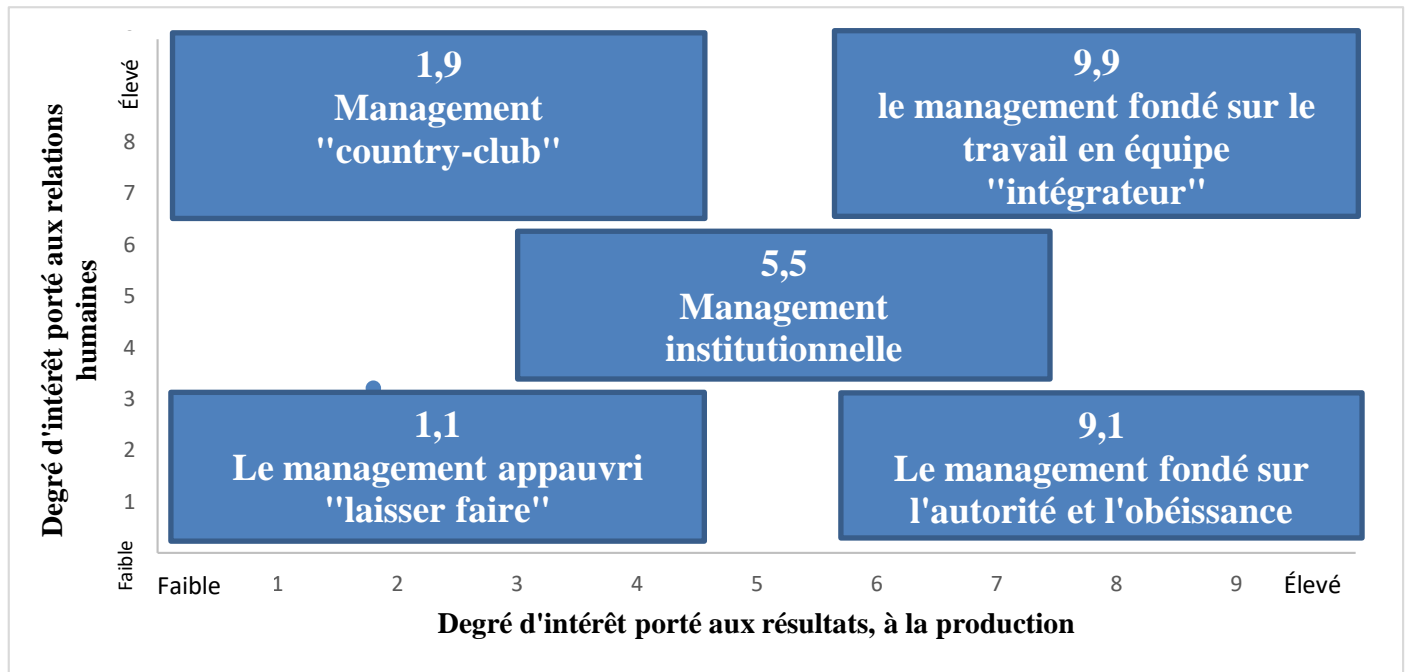
- **L'intérêt pour la production** qui se traduit par la qualité des décisions prises, par le nombre de produits nouveaux lancés par l'entreprise, par la rationalité et la répartition du travail.
- **L'intérêt pour le personnel** qui se manifeste par le degré de motivation, par les rapports de confiance établis entre le cadre et ses subordonnés, par la politique salariale, par le bon climat social.

Ces deux variables ont été notées de 1 à 9 permettant de définir 81 styles de commandements. Cependant, **Blake et Mouton** ont axé leurs conclusions sur 5 modes :

- **Le management appauvrit (1,1)**, qui est à éviter car il constituerait une source de conflit du fait de la passivité du manager.
- **Le management country club (9,1)**, par lequel le leader s'attache particulièrement au problème du personnel sans trop se soucier des impératifs de la production. On le nomme aussi, le club de vacance ou encore le club social.
- **Le management taylorien (1,9)**, qui manifeste beaucoup de d'intérêt pour les problèmes de production sans se soucier des besoins et des attentes du personnel. On le nomme aussi, le *produce or perish*.
- **Le management du travail en équipe (9,9)**, mode de commandement idéal capable de concilier les impératifs économiques et les impératifs sociaux.

- **Le management institutionnel (5,5)**, par lequel le leader établit un équilibre entre les nécessités de la production et les attentes des individus.

Figure n° 2 : La grille managériale de Blake et Mouton (1962)



Source : extrait de Plane. J-M, Management des organisations, Dunod, 2016, p. 79.

4.2. Direction centralisée et décentralisée :

Les modes de direction se divisent en deux catégories : les modes de direction centralisée et les modes de direction décentralisée.

- **La direction centralisée** consiste à concentrer le pouvoir de décision dans les mains d'un nombre limité de décideurs (paternalisme par exemple). La centralisation évite la dilution des responsabilités et favorise la prise de décisions cohérentes avec la stratégie. En revanche, le personnel est peu impliqué, le temps de réaction est long et l'information parfois biaisée du fait de la nécessité de remonter toute la ligne hiérarchique.

- **La direction décentralisée** consiste à répartir le pouvoir de décision en dehors de la direction qui se trouve au sommet de la hiérarchie. Décentraliser signifie développer la participation, les structures participatives sont ainsi les plus dynamiques car elles favorisent l'initiative et la créativité. Quel que soit son niveau, la décentralisation améliore la qualité des décisions prises, et motive le personnel. En revanche les prises de décisions locales peuvent se révéler non-optimales au niveau général.

4.3. Le leadership :

Le leadership est un composant essentiel de ce que l'on nomme *l'Organization Behavior* (le comportement organisationnel).

Il est plus enseigné aux États-Unis et dans certains pays anglo-saxons.

Le comportement organisationnel est un domaine d'études et de recherches dont la finalité est de comprendre l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs d'une organisation en vue d'améliorer son efficacité.

4.3.1. Définitions :

Le leadership peut être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis (Plane, 2015).

Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser ledit processus.

4.3.2. La théorie du leadership situationnel (Plane, 2015) :

Ce modèle développé par Paul Hersey et Kenneth Blanchard est l'un des plus célèbres.

Cette approche montre comment un leader peut ajuster son style de leadership afin de s'adapter au niveau de maturité et d'autonomie de ses collaborateurs.

Au sens de Hersey et Blanchard, maturité et autonomie désignent la compétence mais aussi l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une activité.

Aussi, ce modèle trouve son utilité à chaque fois que le leader doit assigner une nouvelle tâche à ses collaborateurs.

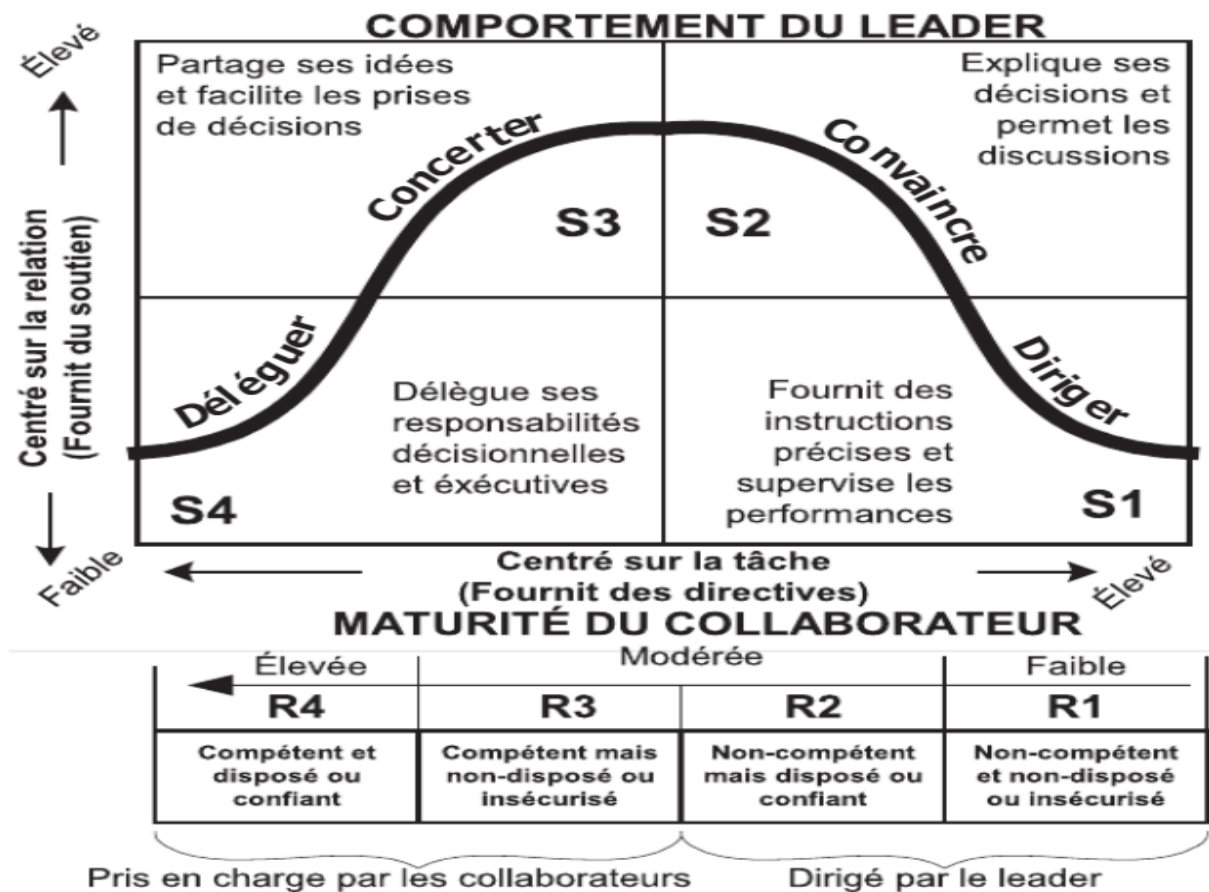
Un leader doit à la fois diriger et soutenir ses collaborateurs.

Diriger signifie donner des instructions détaillées pour accomplir une tâche ou une mission.

Soutenir signifie encourager et aider le collaborateur afin qu'il puisse réaliser la tâche ou la mission.

Le modèle montre 4 comportements du leader : directif (diriger), participatif (convaincre), persuasif (concerter), et délégataire (déléguer).

Figure n° 3 : la matrice de Hersey et Blanchard



Source : Plane. J-M, Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains, Dunod, 2015, p. 96.

Selon la matrice de Hersey et Blanchard, le comportement managérial le plus efficace est celui qui intègre bien le degré de compétence et d'implication du collaborateur mais aussi son niveau de maturité professionnelle (besoin de conseil) et/ou psychologique (besoin de soutien).

4.3.3. La théorie du leadership transformationnel :

C'est James McGregor Burns, spécialiste de la sociologie politique, qui développe en 1978, la théorie du leadership transformationnel en s'interrogeant sur la façon dont les hommes politiques séduisent et mobilisent leurs partisans/électeurs.

Il a identifié 2 types de leadership politique :

Le leader transactionnel, qui reconnaît que ses collaborateurs (ou citoyens/électeurs) ont des attentes de récompenses et les satisfera en conséquence si les résultats sont convenables. Il s'agit d'une « transaction ».

Le leader transformationnel, qui répondent aux envies et besoins de première importance des citoyens/ électeurs ou des collaborateurs.

Burns pense qu'avant qu'un leader puisse satisfaire les besoins des gens, ils doivent définir et comprendre leurs convictions, leurs rêves et leurs ambitions.

Les leaders transformateurs changent le regard que les collaborateurs (ou citoyens/électeurs) peuvent avoir sur le monde qui les entoure, leur conception de l'entreprise et des projets ou du travail et conduisent à une métamorphose de leurs collaborateurs.

Le leadership transformationnel peut s'exercer auprès d'un individu, ou encore de milliers de personnes.

Prenons l'exemple du sélectionneur national, Djamel Belmadi en 2019.

Le leader transformationnel est capable de susciter la confiance en se montrant fiable vis-à-vis de ses collaborateurs.

Il est aussi capable de se réaliser pleinement en s'appuyant sur une forte confiance en lui car il connaît bien ses aptitudes et ses points forts.

Il est également lucide quant à ses points à améliorer (Plane, 2015).

En 1985, Bernard Bass approfondit la théorie du leadership transformationnel en lui donnant 4 dimensions (McGrath et Bates, 2014) :

L'influence idéalisée : il s'agit du charisme. Le leader est un modèle pour les autres. Il a des valeurs éthiques et morales fortes. Les suiveurs, aspirent à devenir comme lui.

La motivation inspirationnelle : c'est la manière avec laquelle les leaders fixent des critères et des attentes élevées à leurs collaborateurs et montrent une grande confiance en leurs capacités à atteindre ou dépasser les objectifs.

La stimulation intellectuelle : elle décrit comment les leaders transformationnels encouragent leurs collaborateurs à remettre en question leurs convictions et leurs valeurs,

mais aussi celles du leader. Cela met en évidence les possibilités de développement personnel, d'innovation et de créativité.

La considération individualisée : c'est la manière avec laquelle ils écoutent les besoins et les problèmes de leurs collaborateurs et jouent le rôle de guide, de mentor, et de coach, pour les amener à trouver un épanouissement personnel.

Chapitre 2 : Des analyses enrichies des organisations :

Après deux premières séries d'analyses théoriques reposant sur une vision relativement simple (ou simpliste pour certains) de l'organisation (et plus précisément l'entreprise), diverses écoles vont enrichir la théorie des organisations en prenant progressivement en compte différentes dimensions de celle-ci (la décision, la contingence structurelle, l'analyse stratégique, etc.), reconnaissant de ce fait la complexité qui la caractérise (Barabel & Meier, 2015).

1. L'organisation selon le processus décisionnel :

Nous avons évoqué au chapitre liminaire, la dimension analytique – et la définition – de l'entreprise comme un lieu de décision et d'information.

Ainsi, pour rappel, il est clair que l'entreprise joue un rôle particulièrement important dans une économie de marché, du fait qu'elle est le centre de décisions économiques (nature des produits et services, leur quantité, la combinaison productive, les prix, etc.).

Dans cette perspective, l'organisation (ou l'entreprise) est envisagée à travers une vision interne en montrant la nécessité pour elle de faire des choix (calcul économique par exemple impliquant une rationalité dans les choix) et de prendre des décisions qui engagent son avenir à court, moyen et long terme.

Dès lors, il est possible de percevoir l'intérêt d'analyser les processus de prise de décision, les besoins en informations, etc., que nous trouverons au niveau de ce qui est appelé : La théorie de la décision, ou encore l'école de la décision.

Théorie car l'analyse de l'entreprise comme lieu de décision a été abordé par plusieurs courants parfois antagonistes, parfois complémentaires. Ecole, puisque les théoriciens de la décision sont aussi appelés « l'école de Carnegie » en référence au *Carnegie Technological Institute of Pittsburg*. Ils développent leurs recherches à partir des années 1940.

1.1. Le modèle de Harvard⁷ :

Ce modèle de Harvard trouve son inspiration dans la pensée économique classique et néoclassique, au sein de laquelle l'homme effectue des choix rationnels. La décision est

⁷ Adapté de J-M. Plane, 2016.

assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses fins sous contrainte des moyens dont il dispose. Cette logique de rationalité conduit l'acteur à examiner toutes les possibilités d'actions susceptibles de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Ainsi, le décideur rationnel, cherche à atteindre l'optimum (la solution optimale) ; il effectue des choix qui vont maximiser son résultat.

Ce modèle a longtemps été utilisé par les entreprises américaines, notamment dans le domaine des choix des investissements, tel que décrit dans la gestion financière à travers trois phases : 1) détermination des objectifs prioritaires de la politique d'investissements en fonction de la stratégie ; 2) l'évaluation de chaque projet d'investissement (VAN, TRI, etc.) ; et 3) le choix d'un projet.

Par la suite, le modèle dit de Harvard de formulation de la stratégie d'entreprise, élaboré en 1969 par quatre professeurs (Learned, Christensen, Andrews et, Guth) repose sur cette conception rationnelle de la prise de décision.

Ainsi, Le modèle de Harvard considère la firme comme un système qui agit comme un acteur parfaitement rationnel.

Le modèle repose sur une double analyse : 1) les forces et faiblesses de l'entreprise ; 2) les menaces et opportunités de l'environnement.

La détermination des ressources internes, facteurs clés de succès, les compétences distinctives, et les possibilités (choix) d'action stratégique.

Par la suite, la confrontation de ces choix aux valeurs personnelles des dirigeants et à leur conception de leur responsabilité sociale, permettront d'élaborer une stratégie d'entreprise à partir de laquelle sera élaboré un programme d'actions à entreprendre.

Ces modèles rationnels de prise de décision stratégique ou financière, tels qu'ils ont été formulés à l'Université de Harvard, reposent sur un certain nombre de postulats implicites « parfois illusoires en pratique » :

- Le décideur a des préférences claires et reste seul à décider des objectifs à atteindre ; il est rationnel et dispose d'une information parfaite sur son environnement et sur les conséquences de ses choix. Le coût d'accès à l'information est donc considéré comme négligeable ;

- La décision précède l'action et aucune décision en provenance de l'action stratégique n'est, a priori, prise en considération ;

Bien qu'ayant produit des outils qui sont toujours d'actualité, cette approche a été par ailleurs très critiquée :

- Elle suppose que la décision est l'adaptation logique et simultanée d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à un événement extérieur.
- Le modèle n'envisage pas l'existence de conflits d'intérêts et de pouvoir dans les organisations ainsi que les stratégies des individus et des groupes par rapport aux événements. La décision stratégique étant un processus social et incrémental.

1.2. La théorie de la rationalité limitée d'Herbert Alexandre Simon :

Selon l'école de la décision, l'organisation est un lieu permanent de multiples décisions de nature, d'ampleur et de durée très diverses. Pour comprendre une décision dans une organisation, il est donc nécessaire d'analyser les processus, à savoir les différentes étapes qui conduisent à ces choix en relation avec les comportements des acteurs et les influences et pouvoirs qui s'exercent au sein de l'entreprise (Barabel & Meier, 2015).

1) Herbert Alexandre Simon (1916-2001) :

Américain, Professeur d'administration et de psychologie à l'université de Pittsburg, et conseiller de diverses organisations.

Le sujet de sa thèse de doctorat consacrée à des recherches sur la mesure des activités administratives deviendra son premier grand livre publié en 1947. L'ouvrage lui vaudra le prix Nobel de sciences économiques en 1978. Son œuvre consacrée à la théorie des organisations et à la prise de décision est aujourd'hui considérée comme majeure par tous les spécialistes du management (Plane, 2016).

2) Les apports de Simon :

Simon va s'opposer au postulat de rationalité parfaite (et les postulats néoclassiques en matière de décision) développé par les chercheurs de Harvard et propose le concept de « rationalité limitée » ou « rationalité procédurale » pour analyser le comportement

organisationnel et la prise de décision. Ainsi, l'organisation est envisagée comme un système⁸ composé de multiples acteurs qui évoluent en situation de rationalité limitée.

On entend par rationalité, une situation de choix dans laquelle l'acteur rationnel en face de plusieurs branches alternatives va choisir celle qu'il croit aboutir au meilleur résultat global. Une décision est considérée comme absolument ou objectivement rationnelle lorsque le décideur unique, individuel ou collectif, devant une occasion de choix examine toutes les actions et comportements possibles et envisageables (connaissance exhaustive), tient compte de l'ensemble des effets induits qui découleront de chaque action et comportement, et parvient à sélectionner correctement la branche d'alternative qui maximise la satisfaction des objectifs ou optimise les résultats par rapport aux coûts encourus. Cette situation correspond à la rationalité de « *l'homo œconomicus* » capable sur un critère de choix objectif d'isoler la branche d'alternative qui maximise sa satisfaction en fonction de son système de préférences. (Barabel & Meier, 2015).

Le modèle de Simon se veut plus réaliste que le précédent. Il part de l'observation des comportements humains et correspond à une analyse cognitive du décideur.

Pour Simon le décideur présente trois caractéristiques :

- Il n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise et ne peut pas traiter toute l'information disponible (capacité de traitement limitée) ;
- L'homme n'a pas de préférences claires, hiérarchisées mais plutôt des aspirations variables selon les moments ;
- Le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix mais est plutôt en quête d'un certain niveau de satisfaction. Pour Simon, l'optimum (n'existe pas) est une utopie.

La rationalité limitée – par opposition à la rationalité absolue – paraît centrale dans ce modèle.

⁸ A ce stade de la connaissance, nous adhérons à la définition du système formulée par Joël de Rosnay, c'est-à-dire, un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but. In, Le microscope : vers une vision globale, Seuil, 1975, Paris.

3) La rationalité limitée :

En remettant en cause l'idée de l'existence d'un *optimum* dans la prise de décision, il montre à travers des recherches empiriques que ce sont les problèmes organisationnels qui déclenchent la décision.

Pour Simon la rationalité ne peut être absolue ; elle est limitée par trois facteurs (Charron et Sépari, 2004) :

- L'information disponible : le décideur ne peut avoir accès à toute l'information (exhaustivité) et ne peut appréhender toutes les dimensions d'un problème. C'est le caractère imparfait de l'information.
- Les capacités du décideur : il a des limites physiques (fatigue, stress, résistance, etc.) et intellectuelles (mémorisation, conceptualisation, prise de recul). Il s'agit des limites des possibilités de calcul du décideur.
- Les motivations du décideur : le système de valeurs, les buts, le comportement du décideur influencent ses décisions bien plus que la logique intrinsèque du problème à traiter. Il est possible d'ajouter les difficultés liées à des situations d'interdépendance stratégique (ou économique) des entreprises en situation d'oligopole.

Ainsi, quand un problème connu se pose le décideur va lui appliquer le processus qu'il connaît (maîtrise) pour tenter de le résoudre. Si le problème n'est pas connu l'acteur va alors chercher à le rapprocher d'un autre problème (connu) afin de lui appliquer une solution routinière par proximité (se replier sur des solutions déjà utilisées dans des circonstances qui lui paraissent proches). C'est seulement s'il n'y parvient pas que le décideur cherchera une solution nouvelle ce qui est peu fréquent (rare) en pratique. Il va adopter un comportement qui lui assure un niveau minimum de satisfaction de façon séquentielle. Dès qu'il sent avoir trouvé une solution qui satisfait au mieux son critère de choix, il l'adoptera sans chercher à aller plus loin (Barabel & Meier, 2015 ; Plane, 2016).

Simon démontre que les processus de résolution de problèmes obéissent à des solutions satisfaisantes et, en aucun cas, à des solutions optimales. En outre, les travaux de Simon indiquent que le décideur est fortement influencé par son environnement organisationnel, par des règles de gestion propres à l'entreprise et par des jeux d'influence au sein de la hiérarchie organisationnelle (Plane, 2016).

La rationalité limitée (ou procédurale) consiste en une succession de décisions itératives (par approximation successive), permettant d'obtenir une solution acceptable (Bressy et Konkuyt, 2014).

Les décideurs, à tous les niveaux de la hiérarchie, n'ont qu'une rationalité limitée (ou procédurale) et choisissent dans un environnement incertain et difficilement formalisable (Barabel & Meier, 2015).

À « *l'homo œconomicus* » de l'économie néoclassique il oppose « l'homme administratif » qui s'inscrit dans une logique de rationalité limitée dans laquelle il cherche un niveau minimum de satisfaction dans le cadre d'un système de contraintes donné.

4) Les critiques des travaux de Simon :

Le modèle de Simon a connu des critiques, dont nous retiendrons :

- Bien que pragmatique, l'approche de Simon n'envisage pas suffisamment les solutions innovantes ;
- Le modèle de Simon ne montre pas dans quelle mesure le processus de négociation et d'influence dans l'organisation détermine la prise de décision.

1.3. La théorie comportementale de la firme :

La théorie comportementale (ou approche comportementale) de la firme fut développée par Richard Cyert et James March en 1963 dans un ouvrage fondamental « *A Behavior Theory of the Firm* » traduit en français en 1970 sous le titre « Processus de décision dans l'entreprise ».

Le behaviorisme ou l'approche comportementale, fut développée en psychologie et se base sur l'étude des interactions entre acteurs, qui sont des comportements observables ; elle écarte donc la conscience.

Cyert et March ont développé l'apport de Simon en critiquant la prise de décision rationnelle défendue par la théorie microéconomique néoclassique. Ils ont cherché à intégrer dans leur modèle les apports de la psychologie, de la sociologie et des sciences politiques pour expliquer le fonctionnement de la firme.

Cyert et March sont parmi les premiers à poser la firme en tant qu'organisation complexe, constituée de groupes d'acteurs aux intérêts divers, qui se trouvent dans des rapports

simultanés de coopération et de conflits. Aussi, l'entreprise peut être appréhendée comme un lieu d'apprentissage collectif. Ils montrent comment la présence de routines organisationnelles contribue à soulager les membres de l'entreprise qui peuvent, dès lors, consacrer leur attention au traitement de problèmes inattendus (Plane, 2016). Ils élaborent donc un modèle explicatif du processus décisionnel connu sous le nom de théorie comportementale de la firme.

« La firme est d'emblée considérée comme une organisation où l'objectif général n'est pas donné mais se construit dans de nombreux échanges entre groupes de pression, c'est-à-dire que les membres de la firme négocient en permanence les objectifs afin qu'ils soient acceptés par tous (et pour obtenir des résultats satisfaisants). La firme est donc une organisation complexe, c'est-à-dire qu'elle "(...) apparaît comme une coalition de groupes dont le destin est commun mais qui manœuvrent chacun pour son propre compte ». (Coriat et Weinstein 1995, p. 27).

Dans ce modèle, l'entreprise est décrite à travers les éléments suivants (Bressy et Konkuyt, 2014) :

- Le fonctionnement de l'entreprise résulte des stratégies individuelles des acteurs et des coalitions d'acteurs qui la composent. Divers groupes d'employés (les commerciaux, les financiers, les industriels...) ont leurs propres objectifs à atteindre (intérêts spécifiques, renforcement de leur pouvoir...).
- L'entreprise est alors une coalition interactive de groupes d'individus dont les objectifs sont conflictuels. Ainsi, le processus de décision ne peut que résulter d'une série de compromis et de négociations (on parle de biais managérial l'empêchant d'être efficiente).

Let us view the organization as a coalition. It is a coalition of individuals, some of them organized into subcoalitions. In a business organization the coalition members include managers, workers, stockholders, suppliers, customers, lawyers, tax collectors, regulatory agencies, etc. In the governmental organization the members include administrators, workers, appointive officials, elective officials, legislators, judges, clientele, interest group leaders, etc. In the voluntary charitable organization there are paid functionaries, volunteers, donors, donees, etc. (Cyert & March, 1963, p. 26).

- L'objectif de l'entreprise est ainsi moins la maximisation du profit que l'expression d'un compromis entre les objectifs des individus et des groupes qui la constituent.

- Le maintien de la cohésion des groupes qui constituent l'entreprise exigera souvent l'existence d'un « budget discrétionnaire⁹ » utilisé pour faire accepter (contre des dédommagements et des récompenses), les objectifs globaux choisis pour l'entreprise.

Par rapport au dernier élément, Cyert et March, ont mis en lumière le concept de *slack* organisationnel, ou surplus organisationnel, qui désigne le fait qu'il y a souvent un excès de ressources disponibles par rapport aux besoins des acteurs. Ce surplus a un effet plutôt positif pour l'entreprise car il peut permettre de faire face à d'éventuelles difficultés imprévues, ou encore de saisir des opportunités qui peuvent se présenter dans l'environnement.

In terms of the present framework, an organizational coalition is viable if the payments made to the various coalition members are adequate to keep them in the organization. If resources exist to meet all demands and those resources are distributed so as to meet demands, the coalition is a feasible one. Since demands adjust to actual payments and alternatives external to the organization, there is a long-run tendency for payments and demands to be equal. In this sense, what we have called coalition demands are analogous to the factor prices of a more conventional view of the firm. There is a critical difference, however. In the present theory we focus on the short-run relation between payments and demands and on the imperfections in factor markets. The imperfections, in fact, dominate the behavior. [...].

Because of these frictions in the mutual adjustment of payments and demands, there is ordinarily a disparity between the resources available to the organization and the payments required to maintain the coalition. This difference between total resources and total necessary payments is what we have called organizational slack. Slack consists in payments to members of the coalition in excess of what is required to maintain the organization. Many interesting phenomena within the firm occur because slack is typically not zero (Cyert & March, 1963. p.35).

En résumé, la théorie comportementale de la firme s'appuie sur quatre concepts fondamentaux pour comprendre le processus de prise de décision dans l'organisation (Barabel & Meier, 2015 ; Bressy et Konkuyt, 2014 ; Plane, 2016) :

⁹ Discrétionnaire : (en relation avec notre sujet) Se dit d'un pouvoir sans limite, arbitraire, qui s'exerce sans être soumis à une autorité supérieure. Ou encore, du pouvoir de l'Administration lorsque cette dernière est libre de porter une appréciation sur l'utilité et l'opportunité d'une décision à prendre. www.larousse.fr

- **La quasi-résolution des conflits** : puisque l'entreprise est une coalition d'individus ayant des objectifs différents et un vague consensus sur les buts généraux (ce qui crée des conflits), il convient de prendre des décisions en résolvant d'abord des conflits. A cet effet, l'entreprise doit réduire les problèmes de décision en sous-problèmes et les traiter localement (rationalité locale) et séquentiellement, au lieu de les dépasser dans une solution générale. Ainsi, l'entreprise limite l'apparition de problèmes complexes inter-reliés les uns aux autres et aboutit à une série de problèmes simples gérés par des unités locales compétentes.

Le niveau de paiement (salaires, avantages matériels, etc.) dont bénéficie les acteurs est fondamental dans cette théorie ; la survie et le développement des organisations dans un tel système peut s'expliquer par une logique d'ajustement à long terme des paiements.

Local rationality. We assume that an organization factors its decision problems into subproblems and assigns the subproblems to subunits in the organization. From the point of view of organizational conflict, the importance of such local rationality is in the tendency for the individual subunits to deal with a limited set of problems and a limited set of goals. At the limit, this reduces to solving one problem in terms of only one goal.

The sales department is primarily responsible for sales goals and sales strategy; the production department is primarily responsible for production goals and production procedures; the pricing department is primarily responsible for profit goals and price decisions; and so on (Cyert & March, 1963, p. 116-117).

- **L'élimination de l'incertitude** : étant donné que les organisations évoluent dans un environnement incertain (concurrence, attitude des pouvoirs publics, fournisseurs, etc.), les décisions prises ne chercheront pas la solution rationnelle, mais plutôt la solution qui limite l'incertitude ; c'est-à-dire, qui rend l'environnement contrôlable et prédictible. L'élimination de l'incertitude se fera généralement par la négociation (on parle d'environnement négocié) ; le repli – ou la limitation du champ des actions – sur le court terme ; les logiques d'attentes, pour éviter d'avoir à anticiper les changements extérieurs. L'exemple d'une négociation de convention avec les syndicats, où l'entreprise cherchera à éviter les grèves explique la recherche de l'élimination de l'incertitude.

- **La recherche de solutions en termes de problèmes par proximité** : ou encore, la recherche de problématique au voisinage du symptôme (ou au voisinage de l'alternative habituelle). Ainsi, étant donné que les organisations fonctionnent en termes de satisfaction (acceptabilité) et non d'optimisation, en l'absence de problèmes concrets elles ne cherchent

pas à prendre des décisions de changements. Ce n'est que face à une difficulté que les acteurs chercheront une solution. Leur recherche de solution se fera – naturellement – par proximité au problème, notamment par la mise en œuvre d'une solution déjà connue.

L'existence d'un slack organisationnel donne aussi une marge de manœuvre dans la recherche de solutions (absorption de la réserve si le problème est plus important qu'il n'y paraît). L'exemple de la réaction d'une compagnie aérienne ou d'une agence de croisières voyant ses réservations baisser à l'approche d'une saison ou d'une date de départ, qui réagit en baissant les prix pour atteindre un taux satisfaisant de remplissage. Ces deux entreprises au lieu de chercher à comprendre le problème, ont utilisé une solution par proximité (la baisse des prix) à une situation connue (déjà vécue).

- **L'apprentissage organisationnel (*organizational learning*)** : la thèse novatrice de Cyert et March est que l'entreprise peut être appréhendée comme un lieu d'apprentissage collectif. L'apprentissage organisationnel est l'expérience acquise par les effets des décisions antérieures qui transforment progressivement le comportement organisationnel. Les buts, les règles de décision, les méthodes de recherches, la culture de l'organisation, ses principes et outils de fonctionnements, sont influencés par ce phénomène d'apprentissage.

We assume that organizations change their goals, shift their attention, and revise their procedures for search as a function of their experience (Cyert & March, 1963, p. 123).

En conclusion, l'organisation telle que décrite par Cyert et March est composée de membres ayant des capacités cognitives ne permettant pas toujours de faire face à la complexité des problèmes posés. Face à cette complexité croissante, les acteurs produisent des routines organisationnelles permettant d'y faire face tout en mobilisant le slack organisationnel dégageant ainsi une véritable marge de manœuvre pour l'action (J-M. Plane, 2016).

2. L'organisation selon la théorie des systèmes :

2.1. La genèse du concept de système et de l'analyse systémique :

L'analyse systémique vise à fournir une vision globale du fonctionnement organisationnel, en apportant une réponse méthodologique nouvelle. Ainsi, la théorie des systèmes (dite aussi, théorie générale des systèmes TGS) est issue de « disciplines scientifiques déjà constituées » ; aussi elle influence un grand nombre d'auteurs qui étudient les organisations.

Le concept de système apparaît à la fin des années 1920 en réaction aux limites de l'approche analytique des questions scientifiques.

« *Compte tenu de la complexité croissante des phénomènes étudiés, du progrès technique, des évolutions socio-économiques et de la multiplication des interactions et des communications, la théorie des systèmes vise à fournir une nouvelle approche plus globalisante des problèmes auxquels l'analyste est confronté. [...] les progrès scientifiques dans tous les domaines mais aussi les évolutions sociologiques et économiques nécessitent une approche beaucoup plus globalisante des phénomènes* » (Plane, 2016).

➤ **L'analyse systémique** est donc une démarche globale qui s'attache davantage aux relations entre les éléments constitutifs d'une entité, qu'aux caractéristiques propres à chaque élément (Plane, 2016).

➤ **La notion de système** – apparue dans la biologie – peut être définie comme une structure organisée, ouverte sur son environnement, réunissant plusieurs éléments différents mais fonctionnant en interaction pour atteindre un but commun, avec des procédures de régulation (Plane, 2016).

Un système est un ensemble d'éléments en interaction qui est organisé en fonction d'un but (Bressy et Konkuyt, 2014).

2.2. La théorie générale des systèmes :

Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), Docteur en Biologie et professeur à l'Université de Vienne est considéré, en tant qu'homme de science, comme le véritable fondateur de la théorie des systèmes. Il publie en décembre 1951 dans la revue *Human Biology* son article fondateur intitulé : *General Systems Theory*. En 1968, il publie son ouvrage de référence portant le même titre que l'article.

Son hypothèse de base réside dans l'idée suivant laquelle pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut la percevoir comme un système constitué de parties interdépendantes (exemple : le corps humain).

Il distingue entre deux types de systèmes :

- **le système fermé** qui ne subit pas l'influence de son environnement ;

- **le système ouvert** qui est en constante interrelation avec l'environnement externe. C'est ce type de système qui nous intéresse dans notre cours.

Ainsi, l'approche systémique admet comme vitales les relations d'un système avec son environnement et intègre les dimensions temporelles¹⁰ et diachroniques¹¹ dans son analyse (Plane, 2016).

La portée de la théorie générale des systèmes de Von Bertalanffy pour le management des organisations est, non seulement de chercher à combler les fossés qui se creusent à l'époque sans cesse entre différents mouvements universitaires : qualitatif, quantitatif et empirique. Mais aussi, de chercher à abolir les cloisons qui les séparent des autres sciences s'intéressant à l'activité humaine : économie de l'entreprise, psychologie industrielle, recherche opérationnelle, micro-économie, etc.

Enfin, la théorie générale des systèmes réalise une synthèse entre les différents mouvements qui l'ont précédé historiquement : la psychologie industrielle, le mouvement mathématique et le mouvement empirique. Elle cherche à rapprocher les entreprises et les organisations par leur totalité (Plane, 2016).

2.3. L'organisation interprétée comme un système :

Appliqué à l'analyse des organisations, l'approche systémique conduit à raisonner à partir de cinq éléments (Plane, 2016).

- Les éléments différenciés sont le plus souvent les fonctions de l'organisation qui poursuivent des objectifs propres et utilisent des moyens humains, matériels et en termes de procédures.
- La frontière entre le système (l'organisation) et son environnement peut être délimitée à partir de la structure organisationnelle.
- L'environnement est pensé à travers les différents partenaires et adversaires de l'organisation (cet élément est aussi lié à la frontière).
- L'organisation a un objectif général (des finalités économiques, sociales, sociétales, etc.).
- La régulation se fait à travers les procédures établies en matière de prise de décision et de conduite d'action, pour atteindre les objectifs et les buts.

¹⁰ Fini, éphémère,

¹¹ Relatif à l'évolution dans le temps des faits sociaux économiques, etc.

En résumé, l'approche systémique est une grille d'analyse de l'organisation représentée en tant que système ouvert finalisé avec des interdépendances fortes entre ses éléments constitutifs et des processus de régulation, plus ou moins formalisés et automatisés, qu'il s'agit de mobiliser et de mettre en œuvre le cas échéant (Plane, 2016).

2.4. L'entreprise, système de gestion :

J.W. Forrester (1918-2016) fait partie des chercheurs qui ont contribué à appliquer la théorie générale des systèmes à l'entreprise, en la considérant comme un système complexe composé de sous-systèmes, ouverte sur son environnement, organisé pour atteindre des objectifs en assurant l'exercice de ses activités.

Pour Bressy et Konkuyt (2014), l'entreprise serait un système ouvert en interaction avec son environnement. Son organisation est comprise comme un ensemble de sous-systèmes en interaction, intégrés dans un seul système plus vaste. Elle accorde une place prépondérante à la prise de décision, définie comme une synthèse progressive, en considérant l'entreprise dans sa totalité.

En outre, un système de gestion est un ensemble de moyens matériels, humains et procéduraux organisés sous la forme de système, qui ont pour objet d'assurer l'exercice des activités de l'entreprise (Plane, 2016).

La représentation du système entreprise (ou de l'entreprise en tant que système de gestion) à travers le regroupement de ses activités en sous-systèmes peut prendre les trois formes suivantes :

1) La classification fonctionnelle :

Cette classification des sous-systèmes du système entreprise est fondée sur un critère fonctionnel. On distingue :

- Le sous-système d'approvisionnement ;
- Le sous-système de production ;
- Le sous-système de commercialisation, etc.

2) La classification par flux :

C'est une classification des sous-systèmes en fonction des types de flux échangés (ou circulant). Proposée par Forrester, elle distingue :

- Le sous-système physique gère les flux réels ;
- Le sous-système financier gère et structure les flux de capitaux ;
- Le sous-système de communication gère ou organise les flux d'information.

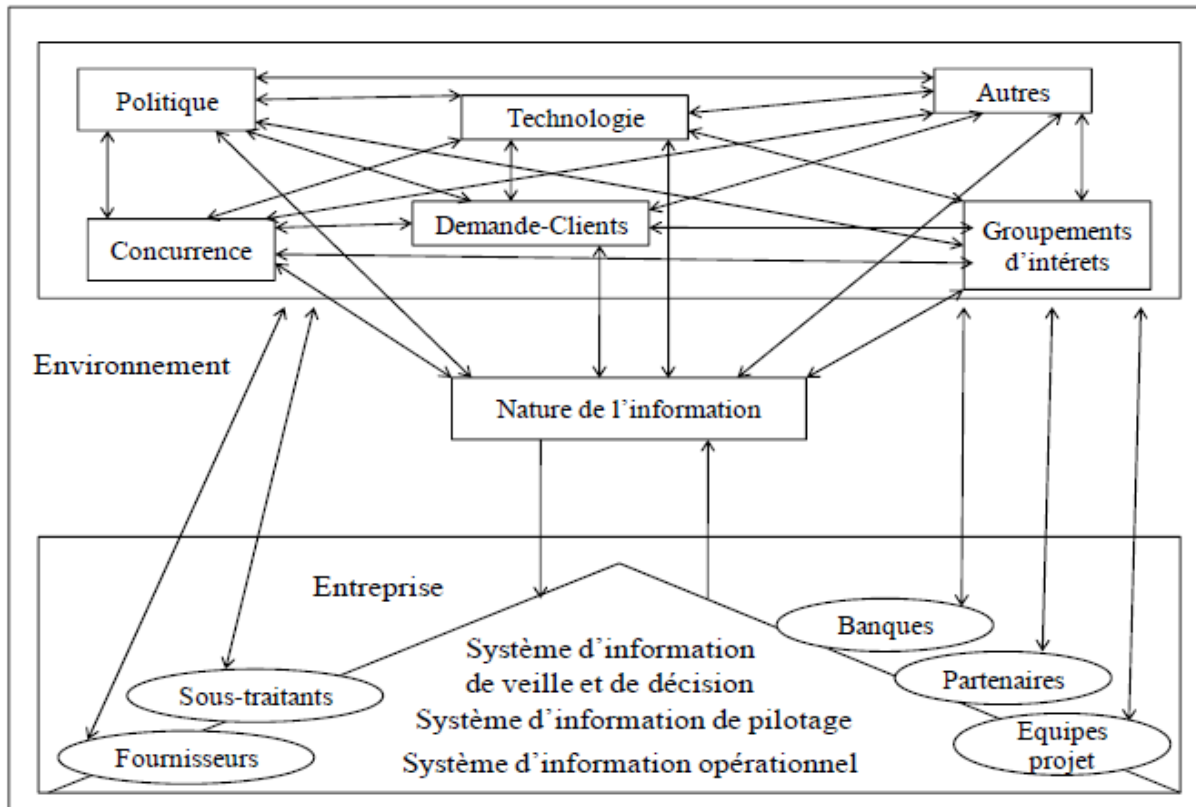
3) La classification par sous-systèmes :

La classification du système entreprise (ou de l'entreprise en tant que système de gestion) en sous-systèmes distingue, le système d'information, le système de décision et le système opérationnel. Cette classification est très utilisée.

- Le système (ou sous-système) de décision (ou de pilotage) est composé de tous les éléments (personnel, procédures, ...) qui interviennent dans le processus de décision.
- Le système (ou sous-système) d'information représente l'ensemble de moyens et de procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement.
- Le système (ou sous-système) opérationnel (ou opérant), concerne et regroupe le système d'approvisionnement, de production, le système financier, le système de gestion des ressources humaines, le système de commercialisation, etc.

La figure suivante illustre l'entreprise et son environnement comme un système :

Figure n° 4: Vue systémique de l'entreprise et l'environnement



Source : R. Imache, Un modèle d'évaluation et de contrôle de l'agilité des systèmes d'information d'entreprise, Thèse de Doctorat, soutenue le 16/04/2012, Université M'hamed Bouguerra, Boumerdes.

Cette approche de l'entreprise est adoptée dans les projets de numérisation, ou encore dans des projets de mise en place – d'approche organisationnelle ou – de normes de qualités (ISO 9001, par exemple).

Aussi, l'analyse systémique de l'entreprise rend possible la détermination de mesures à prendre afin de chercher à améliorer son fonctionnement. Enfin, elle est utilisée pour l'étude de simulation de décisions, ou de politiques en vue de tenter d'en anticiper les effets futurs (exemple : les études de prospective).

3. L'organisation selon la théorie de la contingence structurelle :

On parle d'école, de courant, voire de mouvement de la contingence ; mais aussi de théories contingentes des organisations, ou encore de la théorie de la contingence structurelle, dont la plupart des travaux ont été mené entre 1960 et 1980.

Ces travaux vont caractériser des contextes voir des facteurs – de contingence – qui influencent, voir déterminent, les choix – et les comportements – organisationnels.

Commençons par un peu de vocabulaire :

- *Que signifie le mot contingence ?*

Le dictionnaire en ligne (www.larousse.fr consulté en février 2016) nous donne :
Contingence : Caractère de ce qui est contingent ; éventualité, possibilité que quelque chose arrive ou non. Dépendance, liaison entre deux caractères généralement qualitatifs.

En statistiques, on utilise le coefficient de contingence, qui est une Mesure du degré de liaison entre deux variables qualitatives (www.cnrtl.fr le 22/11/2018).

- *Et qu'est-ce qu'une structure ?*

« *La structure d'une entreprise désigne la répartition interne des activités, fonctions et responsabilités. La structure se définit par sa forme fonctionnelle, son degré de formalisation, son degré de standardisation, son système de prise de décision (centralisation-décentralisation), le niveau d'arbitrage entre une différenciation fonctionnelle (création de départements relativement autonomes) et un niveau d'intégration suffisant (mécanismes de coordination et d'adhésion aux objectifs de l'entreprise). [...]. La structure organisationnelle est la représentation schématique des liens hiérarchiques et fonctionnels d'une entreprise ou d'une organisation* » (Meier, 2009, p. 192).

Ainsi, la contingence structurelle signifie que les changements dans des variables, dites de contingence, affectent la structure de l'organisation.

Les théories de la contingence structurelle s'opposent à l'idée de l'école classique, de l'existence d'une structure unique (et idéale), préférable à toutes les autres (*the one best way*).

La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. Pour les organisations, cette contingence est structurelle car les changements dans les variables externes (technologies, marchés, etc.) [Et internes] provoquent des évolutions dans la structure des organisations (Plane, 2016).

Elles postulent que le modèle d'organisation « optimum » est celui qui est capable de répondre aux changements de variables internes (stratégie, taille, technologie) et externes (environnement, marché, etc.) qui vont à un moment donné affecter la structure de l'entreprise.

Ainsi, les auteurs de l'école de la contingence (Burns & Stalker ; Joan Woodward ; Lawrence & Lorsch ; Alfred Chandler ; Henry Mintzberg, etc.) considèrent que la structure des entreprises dépend d'un certain nombre de facteurs déterminants, notamment : la technologie, la taille, la stratégie ou l'environnement (Bressy et Konkuyt, 2014).

3.1. De l'organisation mécanique à l'organisation organique (Burns & Stalker) :

Burns & Stalker ont étudié la relation entre le type de pratique de direction dans 20 firmes en Grande Bretagne (dans différents secteurs d'activité) et différentes dimensions de l'environnement externe, principalement constituées par le taux de changement de techniques scientifiques et des marchés.

Les recherches de Burns & Stalker donnent deux perspectives principales :

- La structure d'une organisation dépend de facteurs externes, particulièrement l'incertitude et la complexité de l'environnement mesurées par le taux de changement de la technologie et du marché ;
- Les auteurs distinguent entre deux types de structures d'entreprises : les structures (ou organisations) mécanistes et les structures (ou organisations) organiques.

Ainsi, à chaque type de structure correspond un « type » de management :

- La structure mécaniste : adaptée aux environnements stables, elle se caractérise par une standardisation des procédures et une centralisation du système de décision autour du sommet de la hiérarchie. La communication se fait sous forme de directives. La valorisation des individus (et le prestige) sont liés au statut social de chacun (cadre, responsable, etc.) et au

système de qualification (master, ingénieur, licence, technicien, etc.). L'organisation ou la structure mécaniste correspond à la bureaucratie de Weber.

- La structure organique : adaptée aux environnements instables et aux conditions incertaines. Cette structure organisationnelle flexible et adaptative s'appuie sur une faible spécialisation, standardisation, et formalisation du travail. Le processus de décision y est décentralisé (les décisions sont prises sur le lieu où se trouvent les compétences), les responsabilités sont définies de manière assez large, et la communication est basée sur la coopération et l'échange d'information au lieu des directives. La valorisation des individus est liée à leur contribution personnelle et à leur loyauté (Barabel & Meier, 2015).

Pour Burns & Stalker, il n'existe pas de structure meilleure que l'autre et chacune convient à un type d'environnement. Par ailleurs, la plupart des organisations ne sont ni totalement mécanistes, ni totalement organiques, mais tendent plutôt à se situer vers un pôle ou l'autre ; et qu'il existe une dynamique des structures organisationnelles liée aux évolutions de leur environnement socio-économique (Plane, 2016).

3.2. De la contingence structurelle et la dynamique organisationnelle Lawrence et

Lorsch :

Selon ces deux chercheurs de l'Université de Harvard, quatre facteurs principaux de contingence peuvent être distingués :

- l'âge et la taille de l'entreprise ;
- le système technique utilisé par l'organisation ;
- l'environnement de marché dans lequel elle est placée ;
- l'environnement culturel national.

3.3. Les interactions technologie-structure Joan Woodward :

Les travaux de cette professeure de sociologie industrielle réalisés sur 100 firmes, ont mis en évidence l'influence de la technologie sur l'anatomie organisationnelle des firmes. Elle distingue :

- La production unitaire de petites séries (production à la commande) : ou la hiérarchie est très réduite et les modes de communication sont informels.

- La production de masse : structure hiérarchisée et travail contrôlé. La fonction production a une dimension centrale dans ce cas.

- La production en continue : c'est le cas d'entreprises qui exploitent une diversité de compétences et d'expertise. Ce type de production s'effectue avec des organisations transversales et un fonctionnement par projet et par processus.

Pour cet auteur le système de production (ou technique) apparaît comme la contingence première de l'organisation. Elle rejette totalement l'existence d'un *one best way* (Barabel & Meier, 2015).

3.4. Les interactions stratégie-structure A.D. Chandler :

Alfred Chandler a étudié l'histoire des plus grandes entreprises américaines telles que *General Motors, Du Pont, Standard Oil of New Jersey, Sears and Roebuck*, des compagnies d'assurances ; analysées cas par cas sur de longues périodes (50 ans).

Il en a déduit que chaque changement important de la stratégie conduit les entreprises à modifier leurs structures.

En d'autres termes, la structure suit la stratégie, elle-même établie pour tirer le meilleur parti des conditions de l'environnement externe, en particulier du marché et de ses changements.

Par conséquent, la structure fonctionnelle accompagne l'expansion en volume, la structure régionale correspond à la pénétration de nouveaux marchés, la structure multi-divisionnelle (la départementalisation) est adoptée suite à la diversification des activités.

En conclusion, en adoptant une approche historique, Alfred Chandler fait le lien entre stratégie et structure, et montre que les modes organisationnels (les structures) dépendent en amont de la stratégie de l'entreprise, et que le manager doit déterminer les choix de structures qui renforcent l'efficacité de sa stratégie (Plane, 2016).

3.5. La synthèse d'Henry Mintzberg :

Henry Mintzberg est considéré comme l'auteur qui a donné une unité théorique à l'école de la contingence, en synthétisant les différentes approches précédentes. Ses travaux portent sur trois axes complémentaires : (1) le rôle du manager – et les questions de pouvoir ; (2) la stratégie d'entreprise ; et (3) la structuration des organisations. Dans son ouvrage de référence

« Structure et dynamique des organisations » (1982), il présente une approche globale de l'organisation. Il définit le concept de structure « *comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour, ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (Plane, 2016, p. 122-123).

➤ **Les six parties (éléments) de base d'une organisation :**

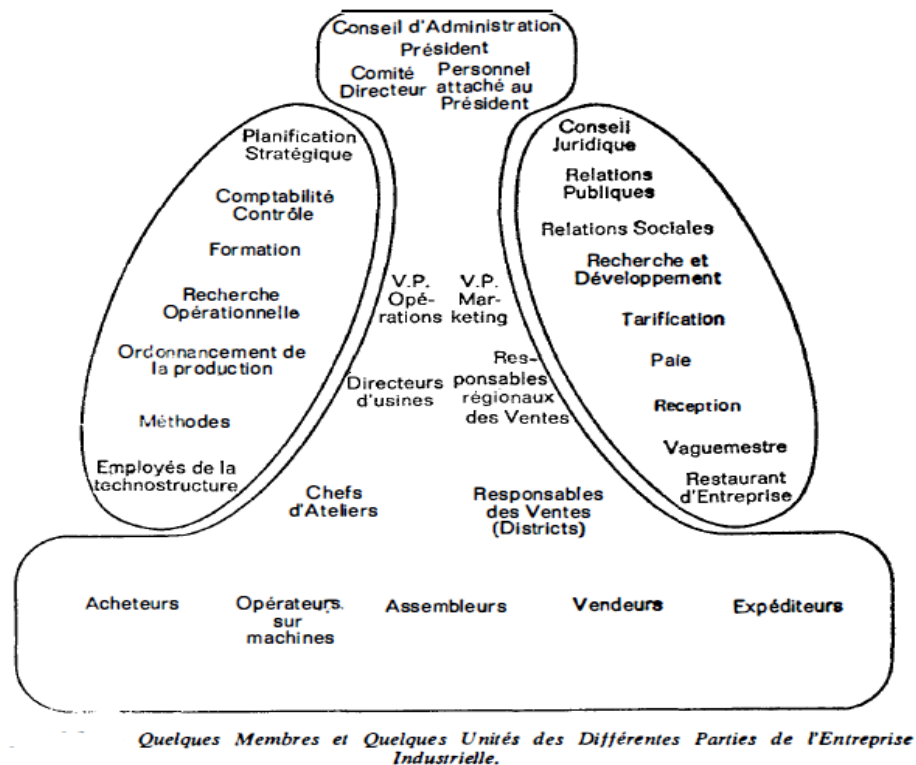
Henry Mintzberg (1986) modélise le fonctionnement d'une organisation en fonction des relations entre six de ses composantes et de leur poids respectif dans la structure :

- **Le sommet stratégique** : c'est l'organe de direction de l'entreprise et d'élaboration de la stratégie.
- **Le centre opérationnel** : les unités (et les effectifs) qui exécutent les tâches de production et de distribution (le travail productif).
- **La ligne hiérarchique** : c'est ce qui relie le centre opérationnel au sommet stratégique. Elle est composée de managers (cadres opérationnels) chargés d'animer des équipes de travail.
- **La technostructure** : composée des unités qui planifient et organisent le travail (analystes et experts). On y retrouve des cadres fonctionnels (financiers, informaticiens, RH, marketing, etc.) qui réalisent des tâches indirectement productives pour améliorer le travail à tous les niveaux e la hiérarchie (exemple : la DRH qui conseil le sommet stratégique sur des méthodes d'animation des équipes qui seront proposées à la ligne hiérarchique).
- **Le support logistique** : les unités qui assurent des prestations qui ne sont pas directement liées à l'activité de l'entreprise (exemple : la restauration dans l'entreprise, le transport du personnel, la maintenance).
- **L'idéologie de l'organisation** : ce concept est très proche de celui de culture d'entreprise. Elle insuffle une certaine existence à l'organisation en se nourrissant des valeurs, normes, traditions, etc. Elle permet de distinguer une organisation d'une autre.

Pour Mintzberg, ces six composantes de base de l'organisation représentent un *idéal-type* (idéaltpe) du fonctionnement organisationnel.

Les figures suivantes représentent le schéma de base permettant de définir des configurations structurelles pour les organisations.

Figure n° 5: Les éléments de base d'une structure selon Mintzberg



Source : Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, 1986, Paris, p.49.

➤ **Les mécanismes de coordination :**

Mintzberg (1986) considère que toute activité humaine (de la création d'une poterie à la construction d'un immeuble ou à l'envoi d'un satellite dans l'espace) nécessite de : (1) diviser le travail en différentes tâches ; et (2) coordonner ces tâches pour réaliser une activité. Il distingue six (différents) mécanismes de coordination du travail dans les organisations :

- **L'ajustement mutuel** : coordination par le contact direct, et la communication informelle (exemple : deux employés sur une chaîne de montage).
- **La supervision directe** : coordination effectuée par la hiérarchie. Une seule personne qui coordonne le travail d'une équipe (superviseur, chef d'équipe, chef d'entreprise).
- **La standardisation des procédés (des tâches)** : code de procédures, ou procédures (et standards) de travail, généralement établis par la technostructure pour être exécutés au niveau du centre opérationnel.

- **La standardisation des résultats** : coordination par la spécification du résultat à atteindre par les différents types de travail accomplis dans l'organisation.
- **La standardisation des qualifications et du savoir** : ici la coordination du travail se fait par le biais de la formation (niveau, spécialité, etc.) de celui qui exécute le travail (exemple : le chirurgien et l'anesthésiste).
- **La standardisation des normes** : il s'agit de normes établis pour l'organisation dans sa globalité pour dicter le travail. Dans ce cas, tous les membres travaillent à partir d'un même ensemble de données ou de croyances (exemple : les partis politiques ou les ordres religieux).

Pour Mintzberg, ces mécanismes de coordination sont le ciment qui tient toutes les parties de l'organisation (comme s'il tenait les pierres de l'immeuble évoqué ci-haut).

Ainsi, lorsque le travail (ou la tâche) est « simple » à réaliser la coordination se fait par le mécanisme le plus simple : l'ajustement mutuel, et passe à la supervision directe, puis à la standardisation des procédés, des résultats et, des savoirs, à chaque fois que la nature du travail évolue pour devenir plus compliqué.

Enfin, bien que l'ajustement mutuel et la supervision directe soient les mécanismes de coordination les plus répandus, les organisations ont tendance à employer plusieurs mécanismes.

➤ **Les facteurs de contingence :**

Mintzberg (1986) identifie quatre facteurs – principaux – de contingence qui influencent le choix de la structure organisationnelle.

- **L'âge et la taille de l'organisation** : une organisation qui « avance dans l'âge » et dont la taille grandit (elle prend du volume) tend à avoir une structure formalisée. La structure d'une organisation tend à refléter l'époque industrielle de sa création, ainsi que son « volume » d'activité.
- **Le système technique** : il concerne la manière avec laquelle le centre opérationnel transforme les inputs en outputs. Généralement, plus le contrôle des tâches est important, plus le centre opérationnel est formalisé. Plus le système technique est développé, plus le support logistique est qualifié.

- **L'environnement de l'organisation** : il concerne le marché, les conditions économiques, politiques, etc. à un environnement dynamique correspondra une structure organique, flexible et peu standardisée, et à un environnement stable correspond une structure mécanique.
- **Le style de pouvoir** : il concerne notamment le contrôle exercé par les actionnaires. Plus ce contrôle est important, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée. Par conséquent, le pouvoir aura tendance à être centralisé au sommet stratégique.

➤ **Les configurations organisationnelles de Mintzberg :**

Les facteurs de contingence et les modes de coordination ont conduit Mintzberg (1986) à suggérer sept configurations structurelles des organisations, qui sont (sans exhaustivité) :

- **L'organisation entrepreneuriale** : désignée aussi par « structure simple », elle correspond à une organisation sous l'autorité (ferme et personnelle) d'un leader. Son environnement peut être qualifié de simple mais dynamique et concurrentiel. Généralement de petite ou moyenne taille, avec des règles peu formalisées ; sa ligne hiérarchique est peu développée. Ici le risque c'est que tout repose sur une seule personne : le propriétaire dirigeant.
- **La bureaucratie (ou l'organisation) mécaniste** : adaptée à des environnements simples et stables, on y retrouve une ligne hiérarchique et une technostructure très développées qui standardise les procédures de travail ou des résultats. On y retrouve des entreprises de production industrielle de grande taille et relativement âgées, ou le contrôle des actionnaires est assez fort.
- **La structure divisionnelle (ou divisionnalisée)** : adaptée à des marchés diversifiés (dimension de l'environnement) ; les divisions sont autonomes dans la conduite des affaires mais restent soumises au contrôle des performances, exercé par le siège qui entraîne une standardisation des résultats.
- **La bureaucratie professionnelle** : ici l'agent s'identifie plus à sa fonction qu'à sa structure. Cette structure est dépendante de la standardisation des qualifications des opérateurs. Elle fait généralement face à un environnement complexe mais stable. Le centre opérationnel a un pouvoir important. L'exemple le plus cité est celui de l'hôpital, où médecins, chirurgiens, et pharmaciens peuvent travailler de façon autonome sous le contrôle des ordres de leurs professions.
- **L'adhocratie (ou l'organisation innovatrice)** : structure organique et décentralisée (souvent par projet), intégrant des équipes pluridisciplinaires de spécialistes de fonction de support logistique, d'opérateurs et de managers. La coordination se fait par ajustement mutuel

entre salariés et managers. Elle est adaptée aux environnements complexes et turbulents. Enfin, l'adhocratie repose sur un système démocratique et des acteurs très qualifiés.

- **L'organisation missionnaire** : ici l'idéologie est dominante (forte culture d'entreprise et système de valeur). La coordination se fait par la standardisation des normes, qui peut faire l'objet d'un fort contrôle de la part de la direction (Plane, 1016).

- **L'organisation politisée (ou arène politique)** : il s'agit, selon Mintzberg, d'une forme d'organisation transitoire, provoquée par une crise ou un conflit ouvert (grève). Bien que la politique – comme moyen d'aboutir au pouvoir – existe dans toutes les organisations, elle « façonne » sa propre configuration structurelle en période de crise. La coordination est remplacée par un jeu de pouvoir informel. Toutefois, ce type d'organisation peut donner lieu à des changements importants et des innovations, ou au contraire à un durcissement du conflit (Plane, 2016).

Pour conclure, la théorie de la contingence structurelle semble avoir mis fin au paradigme classique. Henry Mintzberg, dont les travaux en organisation et en stratégie font référence, a tenté de synthétiser les apports de l'école de la contingence. Les sept configurations organisationnelles qu'il propose correspondent chacune à une « combinaison » de facteurs de contingence et à des mécanismes de coordination, ce qui permet de mettre en évidence les éléments (ou parties) les plus déterminants de la structure.

4. L'analyse stratégique des organisations :

L'analyse stratégique¹² des organisations, représente un ensemble de travaux très importants venant de la sociologie des organisations qui est une branche de la sociologie qui étudie comment les membres d'une organisation construisent et coordonnent l'action collective et les problématiques (jeux) de pouvoir dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées.

Parmi les contributions les plus importantes de ce domaine il convient de retenir celle de Michel Crozier (1922-2013) et d'Erhard Friedberg dans leur ouvrage de référence intitulé « L'acteur et le système »¹³ publié en 1977. Les réflexions de Michel Crozier s'inscrivent dans le prolongement des travaux d'Herbert Simon et de James March ; en accordant une grande importance aux phénomènes (ou aux relations) de pouvoir dans les organisations.

¹² Dans cette leçon, le terme « stratégique » (ou stratégie) a une signification différente que celle qui en est faite dans le cours de « Management stratégique ».

¹³ Cette leçon est inspirée de cet ouvrage.

4.1. Les concepts clés de l'analyse stratégique des organisations :

Les recherches de Crozier et Friedberg (1977) mettent en évidence un certain nombre de concept que nous présentons comme suit :

- **L'acteur** : Il peut être individuel ou collectif (une personne ou un groupe de personnes). Il est identifié, car concerné par le problème qui se pose. Les acteurs cherchent à réaliser leurs buts dans l'organisation (promotion, rémunération, avantage en nature, etc.). La conduite de l'acteur ne peut donc s'opérer de manière individuelle, elle doit prendre en compte la réalité des interdépendances et « jouer avec », s'il souhaite atteindre ses buts.
- **Le but (les objectifs)** : C'est ce que cherche l'acteur à obtenir à court, moyen et long terme. L'acteur n'a pas intérêt à dévoiler ses objectifs et peut même ne pas en « être conscient ».
- **Les stratégies d'acteurs** : ce concept permet de ne pas dissocier les actions des acteurs du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent et donc interagit avec les autres acteurs. La stratégie sert à atteindre les objectifs. Toutefois les acteurs ont une rationalité limitée au sens de Simon et de March.
- **Le système d'action concret** : C'est l'ensemble des relations qui se constituent et se nouent entre les membres d'une organisation pour régler les problèmes quotidiens. Il n'est pas une donnée naturelle, mais un construit – social – contingent. Ces relations ne sont pas prévues par l'organisation formelle (Crozier et Friedberg, 1977, p. 278-281). C'est un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables (Barabel & Meier, 2015 ; Belaidi, 2018).
- **Les ressources et contraintes** : l'acteur doit étudier les situations qui lui sont favorables ou défavorables dans une situation organisationnelle donnée (ou dans un système d'action concret). Il doit donc tenir compte des ressources et des contraintes qui peuvent être liées à lui ou à son environnement immédiat (son âge, sa santé, son tempérament, sa capacité de résistance, ses capacités intellectuelles, son expérience, sa capacités sociale – vie associative, etc.) ou être structurées par l'organisation (organigramme, rôles attribués, modes de liaison, localisation des bureaux).
- **Les zones d'incertitude** : Les organisations font face à différents types d'incertitudes (techniques, financières, commerciales, humaines, etc.). Un acteur qui maîtrise les zones d'incertitudes grâce à ses compétences, son réseau de relations, ou encore son niveau d'expertise gagnerait en autonomie, en influence au sein du système organisationnel, et donc en pouvoir.

➤ **Le pouvoir** : C'est la capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur de la façon qu'il souhaite. Il n'est pas lié aux ressources et contraintes que peut donner une position hiérarchique. Généralement, les ressources de pouvoirs se trouvent dans la compétence (l'informaticien, le juriste, etc.), la maîtrise des relations avec l'environnement (une tutelle, des partenaires), la maîtrise des communications ainsi que la connaissance des règles et procédures de fonctionnement, très souvent complexes (procédures, code du travail, code des marchés publics, etc.).

4.2. La stratégie de l'acteur :

Dans leur ouvrage de référence « *L'acteur et le système* », Crozier et Friedberg établissent que Les objectifs des acteurs ne sont pas explicites ni clairs et l'acteur est soumis à des contraintes et ne dispose pas toujours des ressources nécessaires pour les atteindre. Ainsi, certains objectifs s'élaborent en fonction de l'évolution des situations (en cours de route). L'acteur va chercher des zones d'incertitudes qui lui donnent une certaine liberté et lui permettront de créer des relations asymétriques qu'il va mettre à profit pour la réalisation de ses objectifs.

Cela permet aussi aux acteurs de faire leur travail, atteindre les objectifs qui leurs sont assignés, et prévenir et éviter des problèmes.

Nous représentons sous forme de points le comportement de l'acteur au sein du système (organisation ou système d'action concret) – sans prétendre à l'exhaustivité.

- D'abord, l'organisation est vue comme un système où s'affrontent des acteurs aux intérêts stratégiques divergents (ou pas nécessairement communs) disposant de ressources et faisant face à des contraintes et cherchant des degrés de liberté.
- Chaque acteur, dans l'organisation, a des objectifs propres qui lui font adopter certains comportements et stratégies dans le but de les atteindre. Ainsi, les acteurs ne sont pas passifs et leurs comportements sont de nature stratégique (il n'y a pas d'acte gratuit).
- Les objectifs des acteurs ne sont pas explicites ni clairs et l'acteur est soumis à des contraintes et ne dispose pas toujours des ressources nécessaires pour les atteindre. Ainsi, certains objectifs s'élaborent en fonction de l'évolution des situations (en cours de route). Aussi, l'acteur peut avoir de multiples buts et contradictoires.
- De manière générale, les stratégies adoptées par les acteurs seront basées sur les ressources et contraintes qu'ils perçoivent dans la situation qu'ils vivent, et qu'ils orientent vers la réalisation des objectifs qu'ils se sont fixés (saisir des opportunités, améliorer leur situation,

etc.) tout en tenant compte des actions menées par les autres acteurs impliqués dans le système d'action concret.

- Un acteur trouve donc sa pleine réalisation, lorsqu'il peut saisir une opportunité avec d'autres acteurs de l'organisation et d'agir en commun afin de les réaliser.
- L'acteur doit aussi tenir compte des ressources et des contraintes, afin d'étudier les éléments qui lui sont favorables ou défavorables pour la réalisation de ses objectifs. Il trouve une liberté dans le cadre – même étroit – de ses ressources et contraintes.
- L'importance de la zone de pouvoir d'un acteur (souvent, l'individu-acteur) est fonction de la zone d'incertitude qu'il contrôle. A travers la zone d'incertitude, l'acteur cherche à augmenter ses marges de manœuvre et réduire celles des autres en créant et en faisant évoluer la relation de dépendance à son avantage (on parle de relation asymétrique).
- L'acteur crée et entretient une relation asymétrique de plusieurs manières : la maîtrise d'une compétence particulière, difficilement transférable ; la maîtrise du lien (ou d'un lien) entre l'organisation et une partie de son environnement ; ou encore la maîtrise des zones d'incertitudes qui découlent des règles de fonctionnement établies par l'organisation (hiérarchie, fiche de poste, etc.).
- La stratégie de l'acteur est difficilement perceptible et compréhensible pour les autres individus et groupes de l'organisation, chaque acteur ayant sa propre grille de lecture et sa façon de percevoir les événements. Enfin, les acteurs sont rarement capables d'établir un lien entre le sens de leurs actions et les étapes qui les conduisent à réaliser leurs objectifs.

4.3. Des outils opérationnels pour l'analyse stratégique des organisations :

Yves Chatenay, consultant en management (www.yccf.fr) propose quelques outils opérationnels intéressants pour une analyse « de type acteur et système » qui permet de situer les acteurs, comprendre leurs interactions (et ainsi leurs stratégies ou leurs objectifs), préparer un plan de communication, et enfin cartographier les acteurs pour adopter la stratégie (ou la communication) adéquate.

➤ La grille d'analyse stratégique :

C'est une « grille de lecture » sous forme de tableau – simple à établir – qui sert à lister les acteurs concernés par la problématique posée (qui vous est posée). Cette problématique peut être un projet, une résolution de conflit, etc. Après avoir listé les acteurs, il faut expliciter, à partir de leurs comportements et pas uniquement à partir de leurs propos (rhétorique, paroles, discours), leurs objectifs, leurs enjeux (ce qu'ils peuvent gagner et/ou risquent de perdre),

leurs ressources et contraintes (propres ou structurelles), et enfin les stratégies qu'ils mettent en œuvre.

Il faut s'assurer de n'oublier aucun acteur. Cette grille doit permettre à celui qui l'élabore (vous) de se positionner et d'élaborer sa propre stratégie.

Tableau n° 3 : grille d'analyse stratégique

Acteur Qui ?	Objectifs Quoi ?	Enjeux	Ressources et contraintes	Stratégie Comment ?

Source : www.yccf.fr consulté en octobre, 2018.

➤ **L'analyse des interactions :**

Après avoir élaboré la grille de lecture stratégique, il convient d'identifier les interactions entre les acteurs identifiés par rapport à la problématique posée. Le tableau matriciel suivant peut vous y aider. En plus de l'identification des interactions, il convient de comprendre l'objet de chacune.

Tableau n° 4 : identification des interactions

	A	Z	E	R	T	Y	U
A							
Z							
E							
R							
T							
Y							
U							

Source : www.yccf.fr consulté en octobre, 2018.

➤ **Préparer son plan de communication :**

Chaque acteur n'est véritablement intéressé que par ses objectifs personnels, et demeure insensible ou ne tient pas compte des objectifs des autres. L'analyse stratégique doit permettre d'envisager la meilleure façon de communiquer aux différents acteurs, pour atteindre vos objectifs, en leur exprimant un message prenant en compte leurs objectifs. Ensuite vous pourrez définir le « comment » ou le support adéquat (email, rendez-vous, téléphone, réunion,

journal interne, etc.), puis déterminer le « quand », les moments les plus opportuns (pendant une crise, suite à de bons résultats, lors d'une occasion « détendue ») et l'ordre dans lequel vous devez communiquer.

Tableau n° 5 : plan de communication

Les acteurs	Leurs objectifs	Leur communiquer :		
		Quoi ?	Comment ?	Quand ?

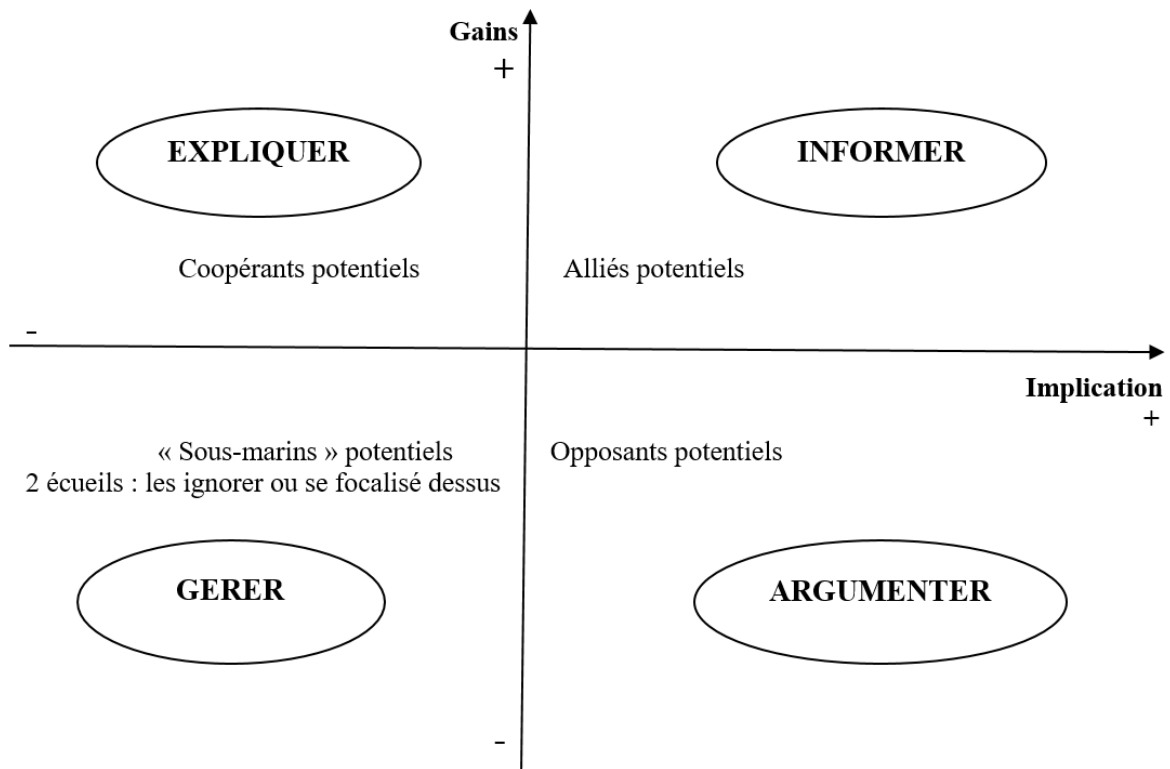
Source : www.yccf.fr consulté en octobre 2018.

➤ **Cartographier les acteurs par catégorie :**

En ayant respecté l'ordre dans lequel le document d'Yves Chatenay présente les outils opérationnels de l'analyse stratégique, nous retrouvons cette cartographie en dernier ; ce qui n'empêche pas de la placer, par exemple en deuxième ou en troisième étape lors d'un travail de terrain, car elle sert à orienter le comportement et la stratégie (voir la communication) à adopter envers chaque acteur ou chaque catégorie d'acteurs.

Il s'agit à ce niveau de cartographier les acteurs selon deux axes : leurs degrés d'implication dans la problématique, et les gains qu'ils en attendent. Cela conduit à identifier quatre catégories d'acteurs : les coopérants potentiels, les alliés potentiels, les sous-marins potentiels, et les opposants potentiels. Un « type de stratégie » est proposé pour chaque catégorie d'acteur.

Figure n° 6: Cartographier les acteurs par catégorie



Source : www.yccf.fr consulté en octobre, 1018.

Les outils présentés peuvent aider lors de la résolution d'une étude de cas, d'un travail de terrain, ou encore lors d'une situation réelle. D'autres outils peuvent être envisagés.

Toutefois, à notre niveau (de formation académique) ces outils ne peuvent se substituer à la connaissance théorique inspirée des travaux de référence cités ou à d'autres travaux inspirés de manuels de formation.

Chapitre 3 : L'apport de l'économie industrielle

« L'économie industrielle est la branche de la science économique ayant pour objet l'étude du fonctionnement des firmes et des relations entre firmes se trouvant en concurrence sur un marché. Le qualificatif « industrielle » a une acception large : il est relatif à toute activité économique organisée « industriellement » [sous forme d'industrie ou de secteur] (division technique du travail, recherche de l'efficacité) et en prise active sur le marché ».¹⁴

Cette approche – de l'économie industrielle – s'intéresse à la place de l'entreprise dans le système économique et s'interroge sur les raisons d'existence de l'organisation notamment vis-à-vis du marché.

1. La théorie des coûts de transaction :

Dans un article intitulé « *The nature of the firm* » publié en 1937 par Ronald H. Coase, prix Nobel d'économie en 1972, l'auteur s'interroge sur les raisons d'existence des organisations. Il y montre que c'est la comparaison entre les coûts de transaction du marché et les coûts de transaction internes qui, pour une situation donnée, permettent de déterminer quelle est l'organisation la plus pertinente (Barabel & Meier, 2015, p. 44).

Il établit que l'entreprise (ou la firme) est un mode alternatif d'allocation de ressources qui s'impose parce que plus efficace que le marché et que le contrôle des activités y est plus grand (Bressy et Konkuyt, 2014, p. 252) ; l'organisation est donc un moyen de remédier à certaines imperfections du marché.

La pensée de Ronald Coase fait remarquer que marché et firme représentent deux modes de coordination profondément différents. Il pose ainsi les fondements de la vision contractuelle de l'entreprise puisqu'il analyse la firme comme un système de relations contractuelles spécifique entre agents, un nœud de contrats. Il souligne également, et cela est important (contrôle des activités) que l'entreprise se caractérise par l'existence d'un pouvoir d'autorité en tant que moyen de coordination, la hiérarchie (Plane, 2016, p. 151).

Oliver Williamson, s'inscrivant dans la continuité des travaux de Ronald Coase, développe une théorie selon laquelle le marché et la firme sont des instruments alternatifs pour réaliser un certain nombre de transactions. Il explique que si l'échange sur le marché a un coût

¹⁴ C-D. Echaudemaison (dir), Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Nathan, 2009, p. 169.

supérieur à celui – obtenu au sein – d’une organisation hiérarchisée, la firme opère une internalisation de l’activité concerné par la transaction.

1.1. Concepts clés de la théorie des couts de transaction :

Rappelons l’idée de Ronald Coase : quelle que soit l’efficacité des marchés comme mode de coordination des relations d’échange entre agents, le recours aux – seuls – prix pour organiser les transactions a un cout. Lorsque ce cout devient important, il devient préférable d’utiliser d’autres arrangements (d’autres modes de coordination des relations d’échange) comme vecteurs de transaction.

➤ **La transaction** signifie le transfert entre unités technologiquement séparables de droits d’usages sur des biens et services. Elles forment un préalable indispensable pour tirer avantage de la division du travail et de la spécialisation (Ménard, 2004, p. 21-22).

De cette définition nous relevons l’importance du critère de séparabilité des technologies (séparabilité technique) qui rend possible diverses modalités d’organisation. Si les technologies sont en flux continu (donc non-séparables) les transactions ne sont pas possibles.

Par ailleurs, la notion de droits d’usage – dans la théorie des couts de transactions – est plus large que celle de « droits de propriété ». Ainsi, le transfert de ressources entre divisions de l’entreprise multidivisionnelle porte sur des droits d’usage, sans qu’il y ait modification du statut de propriété de ces ressources. Par ailleurs, l’idée que les transferts portent sur des droits d’usage permet d’étendre le concept de transaction à tous les types d’arrangements, marchés, organisations, hybrides. (Ménard, 2004, p. 21).

Exemple : La fusion de l’acier et son moulage sont des activités en flux continu impliquant une « impossible » séparation des technologies, donc elles ne peuvent pas donner lieu à transaction.

La construction automobile est une activité – « regroupant plusieurs autres activités » - technologiquement (ou techniquement) séparable, donc donnant lieu à transaction.

Par conséquent, lorsque des activités deviennent séparables au plan technique, cela peut donner lieu à différentes possibilités organisationnelles.

➤ **Les coûts de transaction** sont définis comme l'ensemble des coûts qu'implique toute transaction marchande au-delà du prix d'achat ou de vente d'un bien ou d'un service. Ces coûts de l'échange expliquent qu'il peut être, le cas échéant, moins coûteux d'organiser la production d'un bien en l'intégrant à une entreprise plutôt que de l'acheter (« faire » plutôt que « faire faire » ; choix : « *make or buy* ») (Echaudemaison, 2009, p. 116).

➤ On entend par coûts de transaction, les coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, à savoir les coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriété des éléments objets d'échange (Barabel & Meier, 2015, p. 44).

1.2. Les fondements de la théorie des coûts de transaction :

Des définitions et des exemples précédents on comprend que l'existence des organisations (ou le recours à l'organisation) est justifiée quand il est possible de réaliser des économies de coûts de transaction. En ne recourant pas toujours au marché et en effectuant elle-même certaines activités, l'entreprise va diminuer les coûts de transaction.

La sous-traitance de pièce dans la construction automobile (ou l'électronique) engendre des coûts de transaction, car il faut prospecter des sous-traitants (ou fournisseurs), réaliser des essais (vérifier la conformité technique), négocier des contrats (recours à des consultants et des juristes), contrôler la qualité (recours à une expertise tierce), et prévoir des contentieux (prévoir des dispositifs de règlement des litiges).

Si le constructeur automobile voit que ces coûts sont trop importants, il peut envisager la production des pièces et composants en question en interne (logique d'internalisation ; *make*).

Ainsi, la structure (ou l'organisation à structure hiérarchique) constitue une solution alternative au – imperfection du – marché, si elle permet de réduire les coûts de transaction, même si des coûts d'organisation apparaissent.

Nous nous inspirons de Barabel & Meier (2015) pour présenter six paramètres qui déterminent dans quel cas l'organisation hiérarchique (la hiérarchie) prévaut sur le marché :

Les trois premiers paramètres sont liés aux caractéristiques des acteurs et à leurs comportements. Ce sont :

- **La rationalité limitée** : elle empêche le décideur de prendre en considération l'ensemble des aspects d'une situation.
- **Les comportements opportunistes** : c'est la propension des agents à vouloir tirer parti des incertitudes générées par la complexité de la transaction. En voulant maximiser leur profit, les agents déforment volontairement les informations (données tronquées, ruse, mensonge, dans l'intérêt de l'agent). Ceci est dû à l'asymétrie d'information et aux relations de dépendance.
- **Le degré de spécificité de l'investissement** : une transaction porte sur un bien ou un service qui suppose des investissements, qui mobilise des actifs. Un investissement est spécifique lorsqu'il ne peut être redéployé sur une autre activité qu'à un coût élevé, voire ne peut pas être redéployé du tout. Plus un investissement impliqué dans une transaction est spécifique, plus les parties vont prendre de précautions (par exemple, en formulant un contrat beaucoup plus précis, offrant davantage de garanties), et plus le coût de la transaction sera élevé (Ménard, 2004, p. 24). A titre d'exemple un camion de livraison est un actif peu spécifique, alors qu'un camion de transport de liquide inflammable est un actif très spécifique.

Les trois derniers paramètres sont liés aux caractéristiques de l'environnement étudié. Ce sont :

- **L'incertitude et la complexité de l'environnement** : elles sont de nature à influencer négativement la qualité des prestations et rendent délicates la maîtrise des différents aspects du contrat. Plus l'incertitude est élevée, plus le coût de la transaction devient important, en raison de la complexité des contingences à anticiper (il faut engager des assurances et autres type de contrats pour ce prémunir).
- **Le petit nombre d'acteurs présents sur le marché** et participant aux relations, qui rend impossible de se protéger des comportements opportunistes des acteurs dans la mesure où il devient difficile de trouver plusieurs contreparties pour les mettre en concurrence.
- **La fréquence des transactions** : une transaction peut intervenir plus ou moins fréquemment. On peut avancer qu'une fréquence élevée, en familiarisant les parties avec le dispositif transactionnel, réduit le coût de chaque transaction (Ménard, 2004, p. 25).

De ces éléments, il est alors possible de dégager certaines orientations en matière de choix entre l'organisation hiérarchique et le marché. En règle générale, en l'absence totale d'incertitude et dans le cadre d'échanges faiblement spécifiques, le marché reste la forme de relation la plus efficace. À l'inverse, dans des contextes de forte incertitude (besoins de

contrôle et de surveillance accrus), nécessitant des interactions fréquentes (importance des coûts liés à la répétition des négociations de contrats successifs) et spécifiques (absence d'autres débouchés, nécessité d'un lien étroit avec la partie intéressée), le recours à l'internalisation est généralement préférable, ce qui tend à privilégier l'organisation hiérarchique par rapport aux logiques du marché (Barabel & Meier, 2015, p. 45-46).

Oliver Williamson met également en avant la coopération « interfirmes » comme forme intermédiaire (hybride) de coordination située entre le marché et la hiérarchie.

Il s'agit ici d'élargir le spectre des modes de coordination, en considérant l'existence d'un ensemble d'institutions économiques (arrangements institutionnels), de l'échange situées entre le marché et l'organisation hiérarchique centralisée (essaimage¹⁵, joint-venture¹⁶, etc.) qui représentent des modes d'échanges supérieurs au marché (hiérarchie partielle) permise par l'établissement de contrats essentiellement dans le cas de relations où la spécificité des actifs est forte mais où la transaction est trop peu fréquente pour être réalisée dans le cadre d'une organisation hiérarchique (Barabel & Meier, 2015, p. 46).

La possibilité d'effectuer des opérations internationales au sein d'une même entreprise plutôt que de recourir aux marchés extérieurs correspond à ce qu'on appelle les avantages de l'internalisation. En internalisant leurs activités internationales, les multinationales répondent ainsi au souci d'éviter les coûts inhérents aux échanges sur le marché, les défaillances du marché, les obstacles à l'échange international, et les coûts qui en découlent. Par exemple, en utilisant des filiales plutôt que l'exportation pour approvisionner les marchés étrangers, les firmes multinationales réduisent leurs coûts au niveau des droits de douane et des taux de change (Meier, 2009, p. 215).

2. La théorie de l'agence :

Dans un célèbre article intitulé « *Theory of the firm : Managerial behavior, Agency cost and ownership structure* » (1976), Michael Jensen & William Meckling ont proposé de démontrer l'efficacité des formes organisationnelles.

¹⁵ L'essaimage est la pratique par laquelle une entreprise incite ses salariés à créer leur propre société. Le terme est emprunté au monde des animaux, où l'essaimage désigne un groupe d'abeilles – pour cause de surpeuplement – quittant une ruche surpeuplée pour aller fonder ailleurs une autre ruche (O. Meier, 2009, p. 81).

¹⁶ La *joint-venture* ou filiale commune est une pratique de développement fondée sur des relations de coopération avec apport de capital, entre deux ou plusieurs entreprises, en vue de développer des projets économiques en commun (Meier, 2009, p. 215).

Ainsi, la théorie de l'agence considère l'entreprise comme un [nœud de contrat] ensemble de contrats qui lient différentes parties, et voit comment les intérêts de chacune d'elles sont protégés les uns par rapport aux autres. Les parties pouvant être intéressées à l'entreprise sont les propriétaires, les gestionnaires, les créanciers, les clients, les employés, les membres de la famille [dans le cas d'entreprise familiale] et la société en général. Les relations entre les trois premières parties ont fait l'objet de nombreux écrits en littérature financière (St-Pierre, 2003, p. 9) et sur la gouvernance d'entreprise.

La théorie de l'agence ou théorie des mandats entend ici remettre en cause le postulat représentant l'entreprise comme un acteur unique, pour mettre l'accent sur les divergences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires de l'entreprise (dirigeants, actionnaires et créanciers). Elle correspond à une tentative de mise en parallèle de la théorie financière et de la théorie des organisations (Meier, 2009, p. 207).

2.1. Concepts de base de la théorie de l'agence :

➤ **La théorie de l'agence** est une approche de la théorie économique qui cherche à définir la relation contractuelle optimale entre un principal (un mandant) et un agent (un mandataire) (C-D. Echaudemaison, 2009, p. 13).

➤ **La relation d'agence** est « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Meier 2009, p. 207, tiré de Jensen et Meckling, 1976).

On observe une relation d'agence lorsqu'un « principal » cherche, alors qu'il subit une situation d'asymétrie d'information, à obtenir d'un « agent » qu'il maximise sa satisfaction. Ce problème se résout grâce à une contractualisation qui va encadrer la relation d'agence (Bressy et Konkuyt, 2014, p. 252).

➤ **Les coûts d'agence** : la relation d'agence pose problème du fait de la divergence d'intérêts et de l'asymétrie d'information entre les deux parties (le principal et l'agent), lesquelles engendrent tout un ensemble de catégories de coûts, désigné sous le nom de coûts d'agence. Ces coûts visent à faire converger les parties prenantes qui ont par nature des intérêts divergents.

2.2. Les problèmes découlant d'une relation d'agence :

On y retrouve principalement les problèmes suivant (St-Pierre, 2003) :

➤ **L'asymétrie de l'information** : dans un tel cas l'agent possède des informations sur des considérations financières concernant l'entreprise (résultat d'exploitation, résultat hors exploitation, etc.) qui sont inconnues du principal (l'actionnaire ou le prêteur). L'obtention de ces informations est coûteuse pour le principal, ce qui peut conduire à une diminution de la richesse ou du patrimoine du principal.

➤ **Le risque moral** : ici, l'agent utilise les ressources de l'entreprise autrement qu'aux fins pour lesquelles elles avaient été sollicitées, et ce, au détriment du principal. Par exemple, l'utilisation d'un emprunt pour payer des dividendes, alors qu'il devait être affecté à l'achat d'un équipement (on peut trouver aussi des dépenses de voyage, voiture, bureau, etc.). Le principal ne sait jamais à l'avance le comportement que va adopter l'agent.

➤ **L'anti-sélection** : dans cette situation, le principal n'est pas en mesure d'évaluer les compétences techniques de l'agent qui a le contrôle sur les ressources. Un manque de compétences conduirait forcément l'agent à ne pas utiliser de façon optimale les ressources dont il a la responsabilité, ce qui risquerait de réduire leur valeur marchande (ou leurs rendements).

2.3. Les coûts d'agence (*agency costs*) :

En mettant en avant les risques de comportements opportunistes inévitables en cas de conflits d'intérêts, la théorie de l'agence, identifie des coûts d'agence (contrôle, arbitrage, négociation) et tente ainsi de définir les formes d'organisation et les types de contrats susceptibles de minimiser ces coûts d'agence. Ainsi, le principal peut supporter différents frais de surveillance qui seront transférés à l'entreprise, ou mettre en place des mécanismes de contrôle ayant un effet sur la liberté du dirigeant et sa capacité à utiliser impunément les ressources de la firme de façon non optimale.

➤ **Les coûts de surveillance (*monitoring costs*)** : ils visent l'amélioration de l'accès du principal aux informations sur l'entreprise, afin de mieux suivre la qualité des décisions et l'utilisation des ressources et ainsi éviter les comportements déviants du mandataire. Exemples : créer un conseil d'administration et contrôler l'horaire et la fréquence des réunions ; exiger la production fréquente de documents financiers ; engager un commissaire aux comptes, etc.

➤ **Les coûts de limitation ou de justification (*bonding costs*)** : ils visent à faire coïncider les intérêts de l'agent et ceux du principal. L'approche la plus utilisée consiste à rédiger des contrats liant les intérêts des deux parties. Des sanctions seront prévues dans les cas où le

dirigeant dévierait des objectifs définis par le principal. Exemples : les contrats de rémunération des dirigeants où une partie de la rémunération annuelle est liée aux résultats financiers (contrats de performances) ; les contrats d'incitations par des *stock-options*.

➤ **Les coûts d'opportunité** : ils sont liés à des décisions non optimales des agents (décisions d'investissement moins risquées que ce qui serait souhaitable selon les critères de rentabilité habituels, tels que la valeur actuelle nette). Ils expriment l'écart entre le résultat obtenu et celui souhaité par le principal.

En conclusion, de manière générale, la théorie de l'agence propose un certain nombre d'actions comme l'introduction en bourse qui permet d'accroître le pouvoir de contrôle des actionnaires grâce à un certain nombre d'obligations légales incombant à l'entreprise (publication d'états financiers semestriels, assemblée générale des actionnaires, assemblée générale des obligataires, droit de préemption, etc.) ou différents systèmes d'intéressement au résultat (contrats de performance, etc.).

Chapitre 4 : Introduction à l'étude des structures :

1. Définitions :

Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminantes formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités (Strategor, 2004. p. 412).

La structure d'une organisation est constituée de l'ensemble des éléments permanents qui guident et encadrent l'action de ses membres.

2. Les caractéristiques d'une structure :

La structure d'une entreprise présente trois caractéristiques principales :

- **La spécialisation** : c'est le mode et le degré de division du travail dans l'organisation. Elle pose les questions suivantes : Comment découper ses activités ? Sur quels critères et jusqu'à quel degré de détail le découpage de l'organisation est-il réalisé ?

Ainsi, l'entreprise peut diviser ses activités par fonctions (la production, la finance, le personnel, le commercial, etc.) ; ou bien par groupe – ou type – de produit (les vêtements de sport, les vêtements pour enfants, pour femmes, etc.), ou encore par zones géographiques, etc. Dans la réalité, la complexité de l'entreprise est souvent telle que sa structure doit prendre en compte simultanément plusieurs modes de spécialisation (Strategor, 2004).

- **La coordination** : les mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions des différentes unités. C'est le ou les modes de collaboration institués entre les unités.

Elle pose les questions suivantes : Quelles sont les liaisons entre unités, et quel est le degré de centralisation/décentralisation qui en résulte ?

Si dans beaucoup d'entreprises c'est la hiérarchie qui est le principal mode de coordination (schéma pyramidal), avec des relations verticales (supérieur-subordonné) complété par des mécanismes favorisant les relations horizontales (groupes de travail, groupes projets, comités, etc.). La coordination s'appuie sur des mécanismes de circulation de l'information, qui vont de la simple procédure codifiant les relations opérationnelles entre services, jusqu'aux systèmes de planification et de contrôle.

- **La formalisation** : c'est le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons. On se pose les questions suivantes :

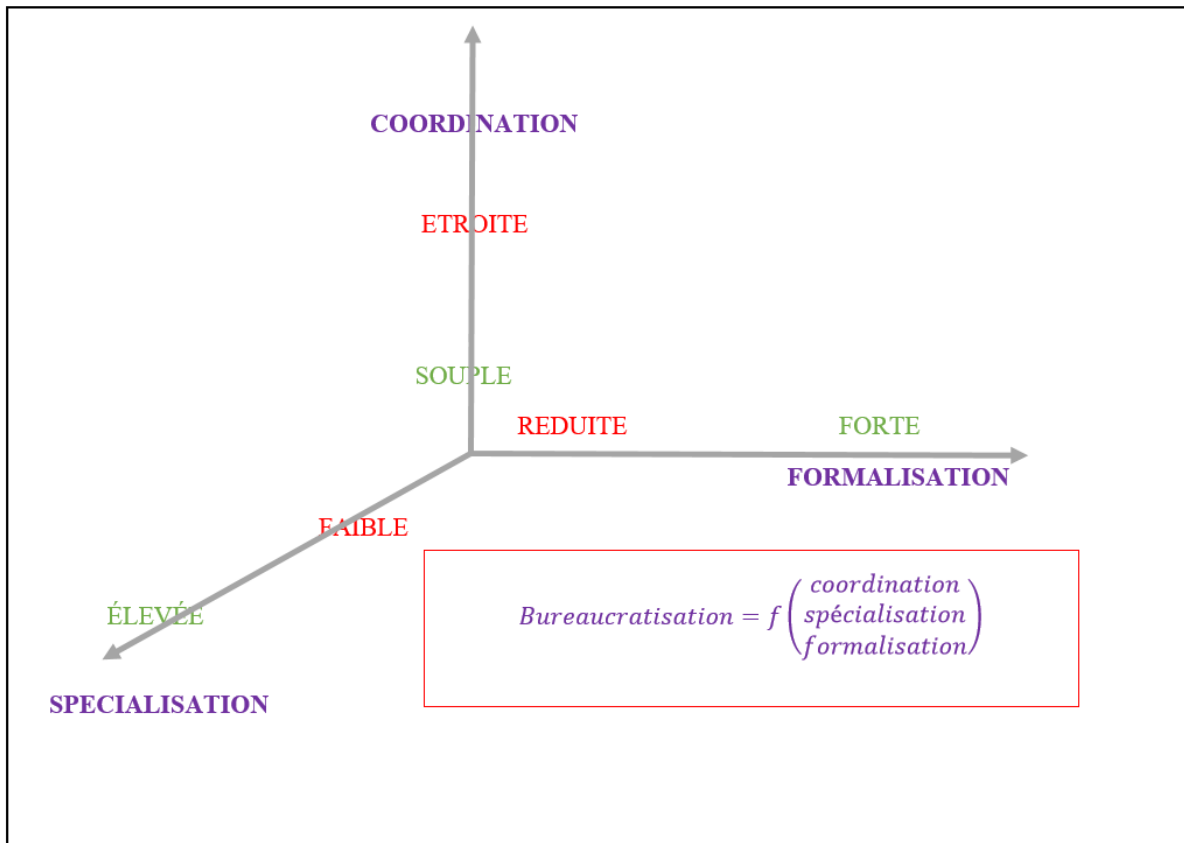
Chaque rôle est-il défini de façon stricte et détaillée ? Ou laisse-t-on une large part à l'interprétation individuelle ?

Une organisation qui « formalise », place les règles écrites au-dessus des coutumes et des interprétations personnelles des situations. Généralement, les entreprises utilisent des manuels de procédures (ou manuel d'organisation) qui décrivent – de façon plus ou moins exhaustive – les fonctions qui composent la structure, les liaisons entre unités, les tâches, etc. Ce type d'instrument est critiqué car il est « lent » à adapter aux changements de l'environnement ; et il subit les influences qui composent l'organisation et leurs luttes pour le pouvoir.

La formalisation s'inscrit dans une conception mécaniste de la division du travail ; chaque responsable devant s'assurer que chacun de ses subordonnés atteigne ses objectifs, afin que lui-même puisse réaliser ceux qui lui sont assignés.

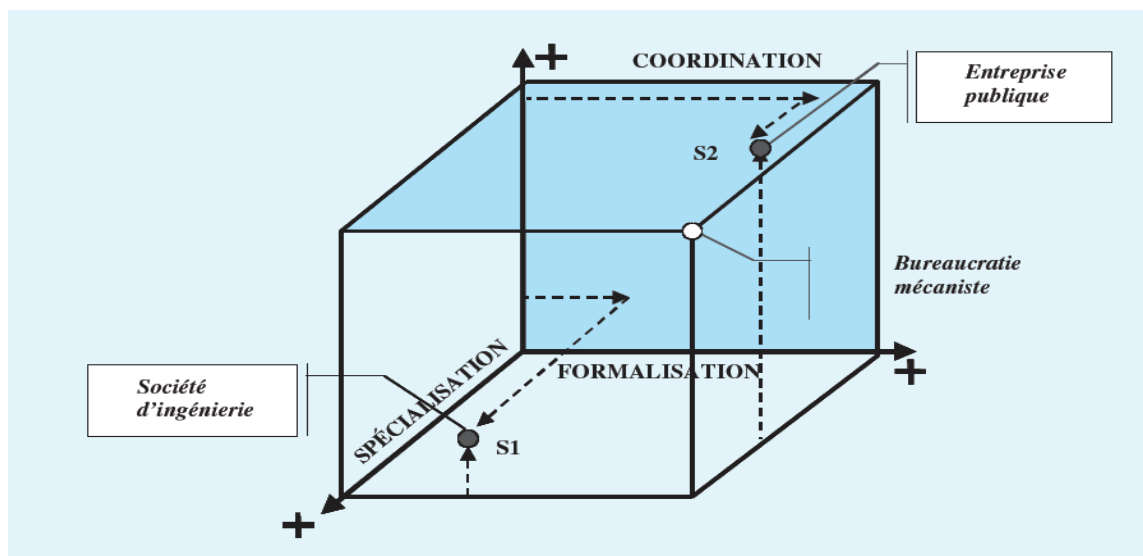
Les deux figures suivantes illustrent les trois caractéristiques principales d'une structure (et certaines variantes qui en-résultent) qui permettent de comprendre son degré de bureaucratisation (Strategor, 2004).

Figure n° 7 : caractéristiques principales d'une structure



Source : D. Lebid, Séminaire « Management des organisations », ISGP (2013)

Figure n° 8 : caractéristiques principales d'une structure



Source : STRATEGOR, 2004, p. 412.

Dans cette figure, l'éloignement de l'origine des trois axes exprime une bureaucratisation croissante de la structure. Ainsi, S1 est caractérisée par une coordination souple, une formalisation réduite et une spécialisation élevée, pourrait être l'exemple d'une société de conseil ou un cabinet d'audit (ou d'ingénierie comme cité).

Alors que S2 qui montre une coordination étroite, une formalisation forte et une spécialisation moyenne, pourrait représenter une entreprise de métallurgie (ou une entreprise de service public comme cité).

3. Les structures monodimensionnelles :¹⁷

Le « design » des structures est directement lié à la diversité des activités mises en œuvre par une entreprise ou une organisation. Le cas le plus simple est celui de l'entreprise mono-activité (un seul domaine d'activité) mettant en œuvre un seul flux d'opérations, qui va de l'approvisionnement en matières premières à la commercialisation des produits. C'est la structure fonctionnelle.

D'autre part une entreprise qui satisfait des besoins différents grâce à des produits issus d'une même technologie, ou met en œuvre plusieurs technologies pour satisfaire un même besoin, elle s'engage dans un processus de diversification, provoquant l'émergence de plusieurs segments stratégiques distincts, qui se substituent à la mono-activité initiale. C'est le cas de la structure divisionnelle où chaque division peut être organisée selon le principe de spécialisation fonctionnelle.

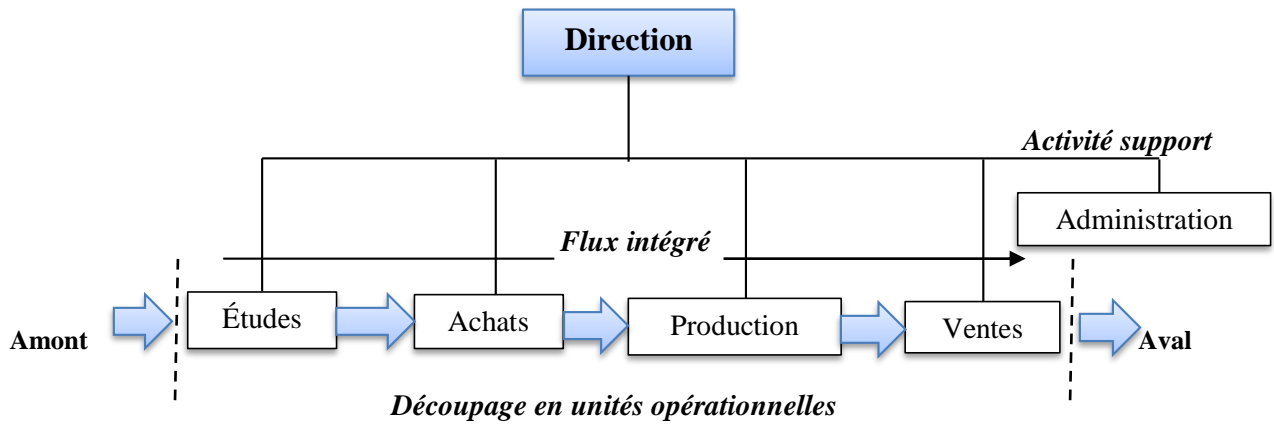
3.1. La structure fonctionnelle :

➤ **Découpage des responsabilités :** organiser par fonctions c'est découper horizontalement un flux intégré en unités opérationnelles, spécialisées, homogènes quant au savoir-faire mis en œuvre.

Avec la croissance, l'entreprise passe d'une structure fonctionnelle simple (figure suivante) à une structure fonctionnelle évoluée (figure d'après), avec une augmentation des niveaux hiérarchiques au niveau de chaque fonction et l'augmentation du nombre d'unités de production, etc.

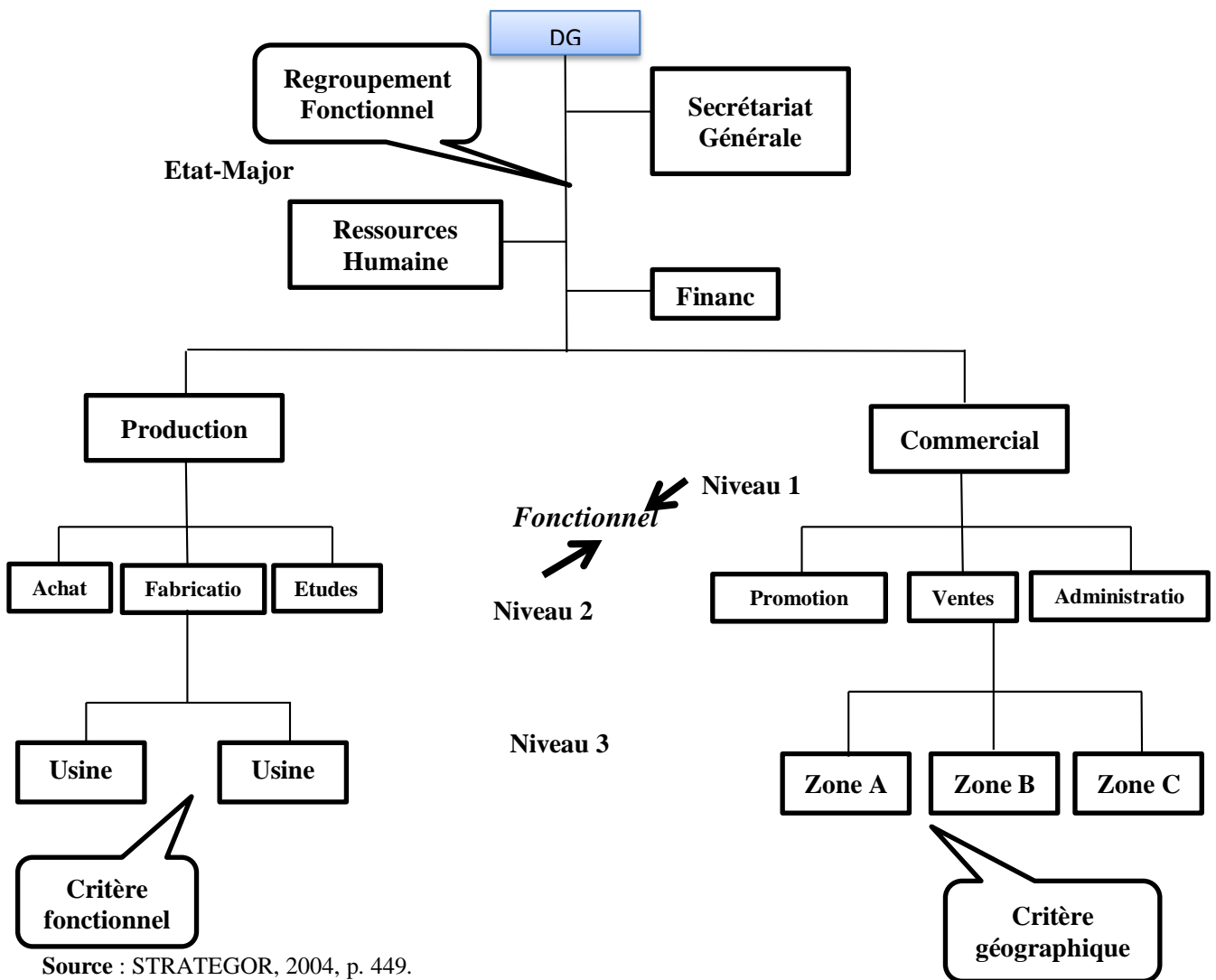
¹⁷ Adapté de STRATEGOR, 2004.

Figure n° 9 : Découpage des responsabilités



Source : STRATEGOR, 2004, p. 444.

Figure n° 10: Structure fonctionnelle évoluée.



Source : STRATEGOR, 2004, p. 449.

➤ **Mode de coordination :**

- procédures (souvent formalisées).
- Hiérarchie.

➤ **Avantages :**

- Convient à un environnement stable.
- Efficacité des ressources.
- Économies d'échelle.

➤ **Inconvénients (pathologies) :**

- Centralisation : limite des mécanismes de coordination des flux de travail.
- Multiplication des recours à la hiérarchie.
- Surcharge des réseaux de communication.
- Immobilisme : capacité d'adaptation aux changements stratégiques limitée.

3.2. La structure divisionnelle :

➤ **Découpage des responsabilités :**

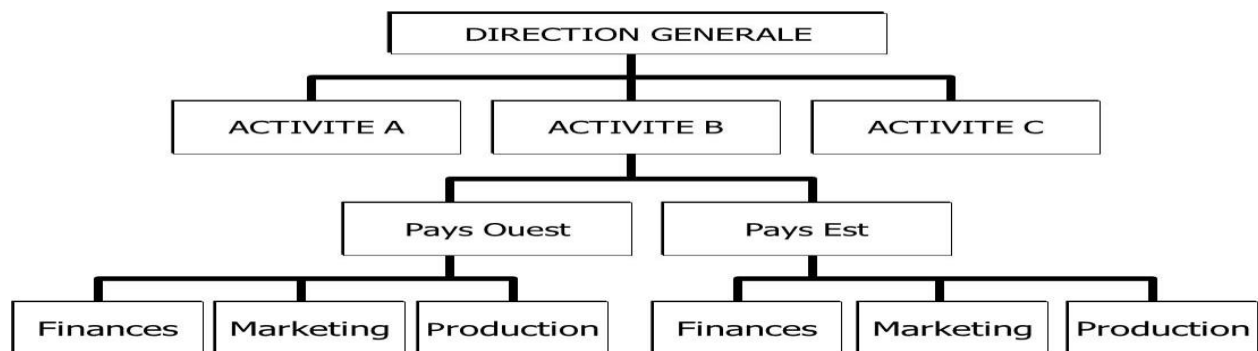
Une entreprise diversifiée se caractérise par :

- La coexistence de plusieurs flux intégrés (conception-production-vente) distincts les uns des autres ;
- Chacun de ces flux répond à un besoin spécifique de l'environnement ;
- Il fait appel à des technologies particulières de production ou de commercialisation ;
- Il exige des approches stratégiques et des méthodes de management propres.

Le respect de ces différences étant une condition fondamentale de succès, il est indispensable que l'entreprise diversifiée se structure en conséquence et adopte une spécialisation par segment stratégique ou par ensemble homogène de segments stratégiques.

En outre, la structure d'une entreprise diversifiée apparaît en quelque sorte comme une juxtaposition d'entreprises mono-activités. La divisionnalisation consiste en la création d'unités contenant le plus grand nombre possible d'éléments interdépendants et ayant entre elles un besoin minimum de coordination.

Figure n° 11 : Découpage des responsabilités



La structure divisionnelle peut être effectuée par type de produit, de clientèle, par région, etc.

➤ **Les modes de coordination** : la coordination dans les entreprises adoptant une structure divisionnelle se présente comme suit :

- Intra-division : de la même façon que pour les structures fonctionnelles ;
- Inter-divisions : liaisons hiérarchiques et liaisons fonctionnelles.

➤ **Les avantages :**

- Meilleure capacité de réaction face aux changements de l'environnement (marché, concurrence, etc.).
- Définissent des centres de responsabilités qui favorisent le contrôle des performances ;
- Permettent l'émergence de cadres capables de visions et d'aptitudes stratégiques.

➤ **Les inconvénients :**

- Ne favorise pas les économies d'échelle ;
- Compliquée à gérer lorsque les interdépendances entre divisions deviennent trop fortes.

2. Les structures multidimensionnelles :

Vers la fin des années 1960, l'internationalisation et la diversification des activités a conduit beaucoup d'entreprises à chercher à développer des synergies entre leurs activités et à utiliser des moyens communs pour la réalisation de missions différentes ainsi que le traitement d'une complexité croissante. Par conséquent, les structures fondées sur la prééminence d'un seul critère (les structures monodimensionnelles) ne répondaient plus à ce type d'exigence.

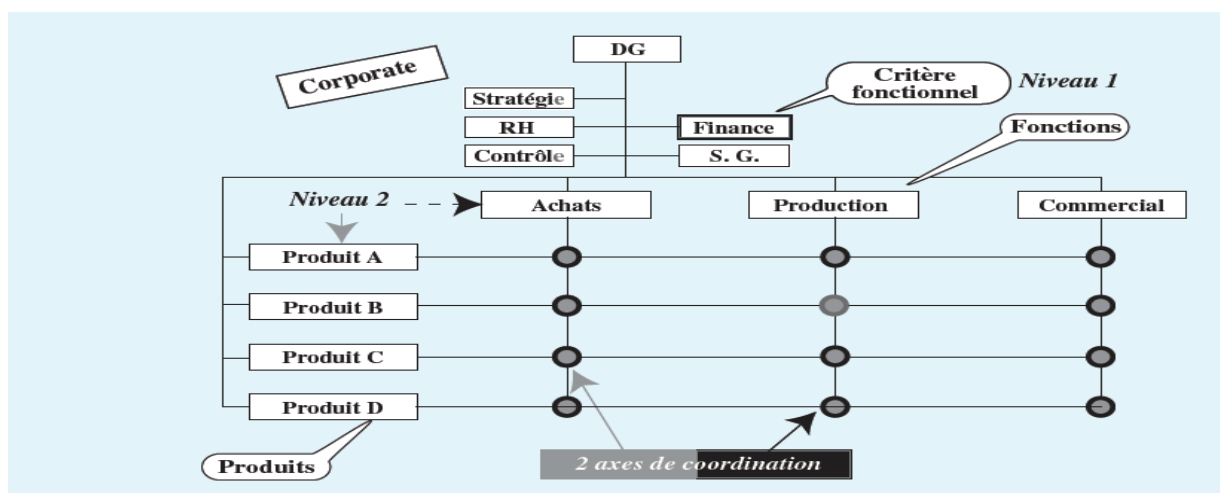
Ainsi, vers la fin des années 1970, sont apparues deux nouveaux types de structure remettant en cause le principe d'unicité de commandement appliqué aux structures monodimensionnelles : la structure matricielle et la structure par projet (Strategor, 2004).

2.1. La structure matricielle :

Lorsque la diversification s'opère dans des activités qui font appel à un savoir-faire commun, l'organisation en divisions autonomes apparaît comme coûteuse, car des économies d'échelle sont possibles par la concentration des moyens au niveau de l'ensemble de l'entreprise.

Pour tirer profit de ce potentiel supplémentaire d'efficacité il faut alors envisager une structure matricielle, qui permet de combiner les deux autres structures – monodimensionnelles – dans une perspective multidimensionnelle au risque de remettre en cause le principe d'unicité de commandement sur lequel reposent les structures monodimensionnelles (Strategor, 2004).

Figure n° 12: La structure matricielle



Source : Strategor, 2004, p. 474.

➤ **Découpage des responsabilités :**

- Il est le fruit du croisement de chacune des missions (ou divisions) et de l'ensemble des moyens communs auxquels elles recourent (c.à.d. ces missions recourent).
- Chacune des fonctions se structure de la façon la plus efficace pour elle.
- Le responsable de la « fonction au niveau du produit » est le garant du respect des engagements des deux parties (fonction et produit).

➤ **Les modes de coordination :**

Il faut équilibrer les pouvoirs de chacun des responsables (au niveau de la fonction et au niveau de la division) et organiser leur confrontation, afin de gérer les conflits que la dualité des missions engendre inévitablement.

Chacun des moyens mis en communs est ainsi soumis à une double influence, ou a une double appartenance comme le montre la figure ci-dessus.

- **La coordination verticale** a pour objectif d'optimiser l'utilisation des moyens consacrés à chaque fonction, par une bonne allocation (de ces moyens) entre les différents produits (efficience/productivité). Elle s'efforce de respecter des ordres de priorité.
- **La coordination horizontale** vise à assurer le bon enchaînement des différentes fonctions qui s'inscrivent dans un même flux d'opérations (efficacité/qualité de réalisation des objectifs). Elle s'efforce de gérer les interfaces, en tirant parti des marges de manœuvre des uns et des autres.
- **Le responsable qui se trouve à l'intersection entre les exigences fonctionnelles et les exigences produits** (métiers ou divisions) joue un rôle capital. Les causes de dysfonctionnements doivent être détectées à son niveau. Pour que la structure matricielle fonctionne bien, il doit assumer une double appartenance : au service fonctionnel et à l'équipe produit.

Cette forme d'organisation est utilisée avec succès par la grande majorité des entreprises du secteur aéronautique dans le monde, des lors qu'elles réalisent en série des produits différenciés.

➤ **Les avantages de la structure matricielle :**

L'efficacité d'une organisation matricielle dépend donc de la compréhension et de l'acceptation par les individus de ses règles du jeu.

- Elle maximise les capacités d'ajustement mutuel au détriment de l'unicité de la hiérarchie ;
- Elle permet de faire face rapidement à des défis qui font appel à des décisions complexes et spécialisées (Strategor, 2004).

➤ **Les inconvénients de la structure matricielle :**

Elles trouvent leur source, d'une part, dans une mauvaise compréhension des règles du jeu, d'autre part, dans une application à des organisations qui pourraient se satisfaire d'une structure plus simple.

- Tendances à l'anarchie (dualité hiérarchique) ;
- Conflits de pouvoir (Strategor, 2004).

2.2. Les structure par projets :

De nombreuses entreprises sont confrontées à des problèmes d'organisation liés au caractère non répétitif de leurs activités qui peut concerner tout ou une partie de l'entreprise. Par exemple, les entreprises qui fabriquent à la commande à partir d'un catalogue de produits plus ou moins standardisés (fabrication d'engins d'essai, de machines, spéciales).

D'un autre côté, on trouve l'entreprise qui doit pour chacune de ses activités créer des structures *ad hoc*, faisant intervenir la presque totalité des fonctions mises en œuvre dans toute organisation (exemple : grands travaux publics).

➤ **Introduction du temps dans la structure :**

Les modes de structuration définis jusqu'ici supposent une certaine permanence des activités de l'entreprise et une relative stabilité de ses processus d'action.

La non-répétitivité des activités introduit la notion de durée finie ; le temps apparaissant comme une dimension supplémentaire de l'organisation. Les activités à durée déterminée vont être organisées autour du concept de projet.

Un projet apparaît comme un processus continu qui va de l'idée initiale à la réalisation finale.
Gestation et réalisation du projet sont étroitement liées.

Un projet présente les caractéristiques suivantes :

- L'objet à réaliser n'est pas répétitif ;
- Il est réalisé à un moment donné, dans un lieu précis, dans des conditions particulières, afin de satisfaire un besoin unique ;
- La maîtrise du temps (les délais) est fondamentale ;
- La réalisation se fait de manière autonome par rapport au reste de l'entreprise.

➤ **Types de structures par projets :**

Une entreprise adopte des solutions organisationnelles très différentes, selon qu'il s'agit de réaliser un barrage, de concevoir un prototype industriel ou de mettre au point un système d'armement. Généralement, **trois** grandes configurations de structure par projet sont distinguées (Strategor, 2004).

▪ **La structure pure par projets :**

Cette structure est adaptée aux cas où :

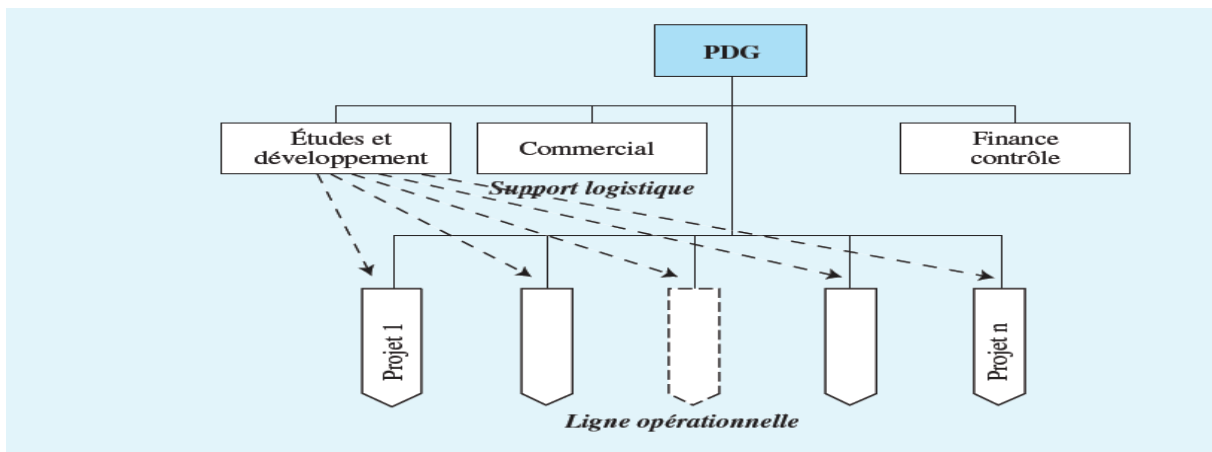
- Une entreprise met en œuvre des projets de grande taille ;
- Ayant une durée de réalisation importante (deux ans et plus) ;
- Des distances éloignées les uns des autres ;
- Présentant un certain degré de différence, les uns des autres.

La structure pure par projet permet de découper l'entreprise en autant de sous-ensembles qu'il est nécessaire. Chaque sous-ensemble représente un projet à part. Chaque projet est doté de moyens propres en hommes et en équipements. Il est placé sous la direction d'un responsable auquel sont largement déléguées les décisions opérationnelles.

Les entreprises de travaux publics qui réalisent de grands travaux à l'étranger (construction de barrages, plates-formes en mer) et certaines sociétés de conseil ou d'ingénierie adoptent souvent une telle structure.

Le niveau central de l'entreprise assumera essentiellement des responsabilités d'ordre financier et stratégique.

Figure n° 13: La structure pure par projets



Source : Strategor, 2004, p. 483.

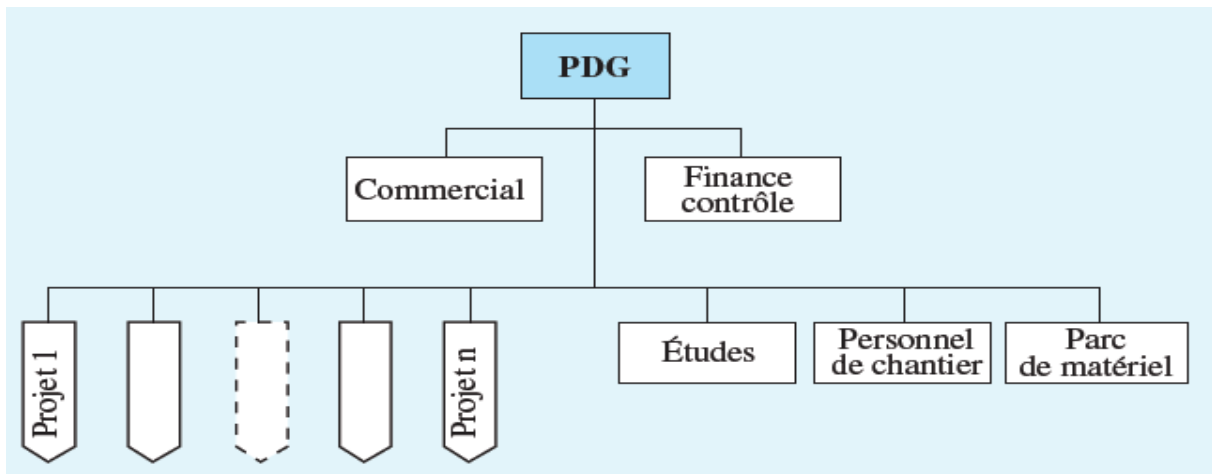
▪ La structure mixte projets-fonctions :

La structure mixte projets-fonctions convient à des entreprises dont les projets sont susceptibles de puiser dans un gisement commun en hommes et/ou en matériel.

Des économies d'échelle sont alors possibles, et l'entreprise doit adopter une structure fonctionnelle pour la gestion des moyens communs, avec une structure par projets pour leur exécution.

C'est le cas lorsque les projets sont plus répétitifs, d'une durée relativement courte et lorsque l'originalité technique d'un projet par rapport à un autre est faible (exemple : les entreprises fabriquant des engins en petite série).

Figure n° 14: La structure mixte projets-fonctions



Source : Strategor, 2004, p. 484.

▪ **La structure matricielle projets-métiers :**

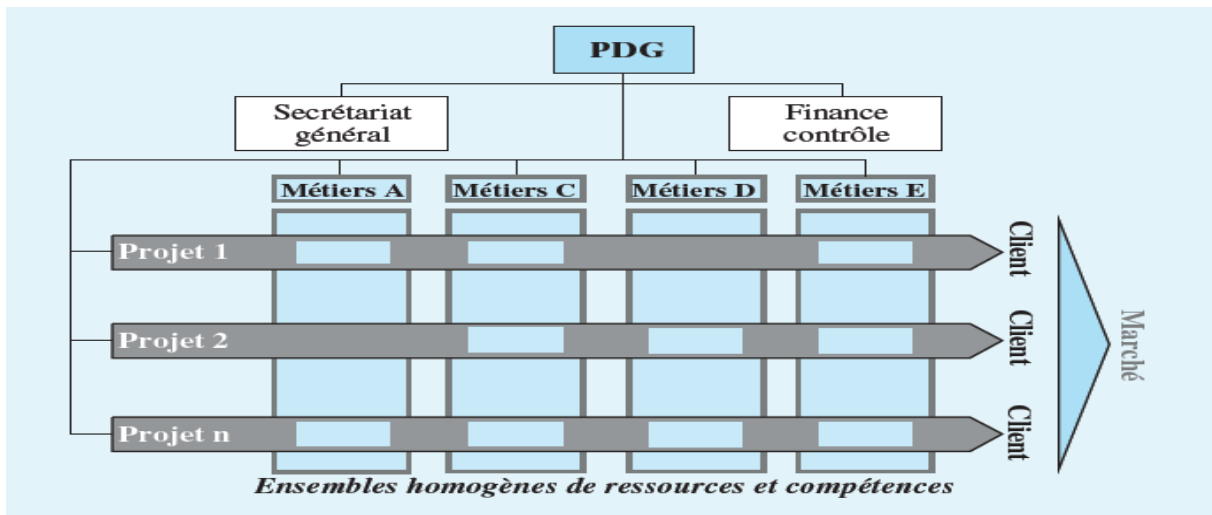
L'application d'un schéma matriciel s'impose dès que la technologie développée dans les projets est à la fois sophistiquée et évolutive.

Les entreprises et organismes qui œuvrent dans des domaines à technologie de pointe (exemple : la NASA) en sont des exemples.

Dans ce cas, il est difficile de séparer les moyens et les opérations.

Lorsque les différents projets développés font appel au même ensemble de compétences technologiques, la structure matricielle est la plus efficace.

Figure n° 15: La structure matricielle projets-métiers



Source : Strategor, 2004, p. 485.

Dans ce type de structure, le chef de projet joue un rôle prépondérant dans la réalisation des objectifs.

Il est le principal coordinateur ayant entre autres une relation de supérieur hiérarchique avec ses subordonnés directs ; une relation de négociation avec les responsables de la structure interne de l'entreprise ; et des relations de type client-fournisseur avec les sous-traitants externes.

3. L'approche processus¹⁸ :

3.1. Éléments de définition :

L'approche processus est une méthode d'analyse ou de modélisation. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir sur elle. L'approche processus est née dans le domaine du management de la qualité. Aussi, est-elle utilisée en informatique ou elle sert à décrire, analyser et modéliser une activité afin de l'informatiser.

¹⁸ Cette section est extraite de H. Brandenburg et J-P. WoJtyna, L'approche processus, mode d'emploi, les éditions d'organisation, 2003 ; et de H. Mougin, La cartographie des processus, maîtriser les interfaces, les éditions d'organisation, 2004.

L'approche processus comme méthode d'organisation ou de management date de la fin des années 1980. Elle a d'abord été utilisée comme méthode de sauvetage d'entreprises en difficulté.

L'approche consistait alors à *repenser* totalement l'organisation d'une entreprise en partant du besoin du client. La méthode consistait d'abord en l'identification de l'enchaînement des activités – que l'on va appeler processus – que l'entreprise doit réaliser pour transformer la demande du client en produit ou prestation qui la satisfait. Ensuite, on détermine, processus par processus, l'organisation et les moyens nécessaires. Le tout sans tenir compte de la structure actuelle de l'entreprise, qui va être reconçue pour donner à chaque processus les moyens dont il a besoin.

On parlait du « *reengineering* » total de l'entreprise, qui était une approche drastique avec des conséquences sociales douloureuses (compressions d'effectifs, fermetures de sites de production, etc.).

Actuellement, l'approche processus est adoptée comme outil de management. Elle est préconisée par la version 2000 de la norme ISO 9001. Cette norme de management de la qualité donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits et de satisfaire ses clients (Boucher et Croguennec, 2009).

3.2. L'intérêt de l'approche processus :

D'abord, l'approche verticale (fonctionnelle, divisionnelle, etc.) est caractérisée par une amélioration des performances d'un service sans se préoccuper des autres services de l'entreprise, ce qui peut lui être nuisible.

Aussi, peut-on citer les limites suivantes :

- Cloisonnement ;
- « *Bureaucratie* » et rigidité ;
- Interfaces non gérées ;
- Démotivation des acteurs (personnel, dirigeants, etc.).

Mais surtout, Le management par les processus est une démarche transversale de décloisonnement qui prend le « *monde du client* » comme référentiel, en rappelant que la satisfaction du client est la raison d'être de l'entreprise (Brilman et Hérard, 2006).

Car, « l'entreprise ne peut pas garantir l'emploi, la clientèle si ! ». (J.Welch, Président de GE).

3.3. Le concept de processus :

L'ISO 9000 : 2000 définit le processus comme : [un] "*Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie*" (Boucher et Croguennec, 2009).

Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose de ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but à atteindre pour créer des sorties.

Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval.

La définition générale proposée par le Petit Robert : "*Un processus est un ensemble de phénomènes conçus comme actifs et organisés dans le temps*".

➤ Un processus est caractérisé par :

- Des entrées (mesurables) ;
- Une séquence organisée, stable et reproductible d'activités ;
- Des ressources mises à sa disposition ;
- Un résultat final attendu (sorties mesurables) qui apporte une valeur ajoutée.

Il convient de retenir que les processus d'une entreprise ou d'un organisme sont :

- Transversaux et orientés client ;
- Créateurs de valeur ajoutée par rapport au but de l'entreprise.

3.4. Le management par processus :

Le management par les processus consiste pour l'entreprise :

- À Identifier les processus et les activités qui les composent ;
- À les décrire ;
- À identifier les acteurs ;
- À désigner leurs « propriétaires » (pilotes) ;
- À définir les dispositifs de pilotage ;
- À améliorer en permanence les processus et leurs activités.

Le management par les processus distingue :

- L'efficacité ou l'atteinte des résultats,
- L'efficience ou la performance du triplet « fonctionnement-productivité-rendement ».

3.5. Les trois catégories de processus :

1) Les processus de réalisation :

Les processus de réalisation ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client.

Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.

2) Les processus support :

Toute entreprise a besoin de moyens pour fonctionner. Dans toutes les entreprises on trouve donc des activités qui réalisent la fourniture de ces moyens. Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués.

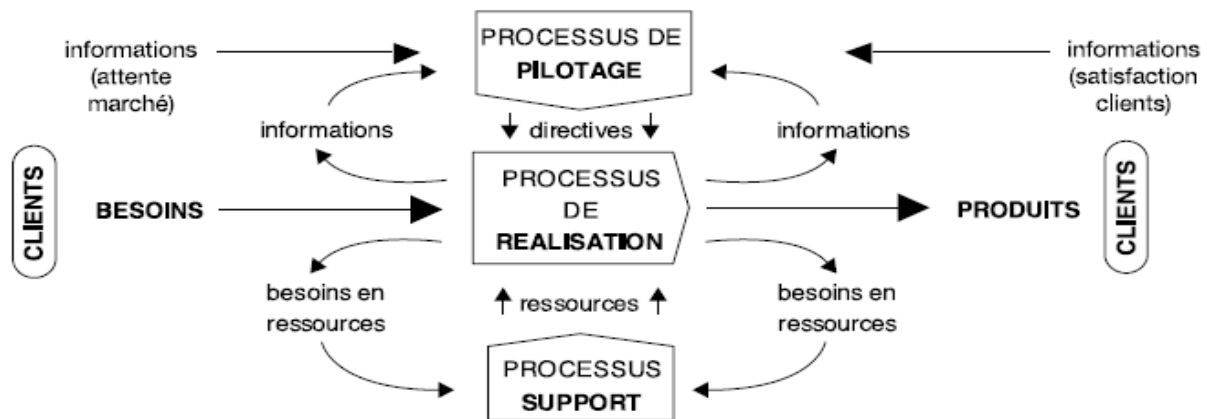
3) Les processus de pilotage :

Pour bien fonctionner, les processus de réalisation et les processus support doivent être pilotés (managé). Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations – venant des processus ou de l’extérieur – en directives.

3.6. L’interaction entre les trois processus :

Le schéma ci-après montre l’interaction entre les trois catégories (niveaux) de processus dans l’entreprise.

Figure n° 16: L’interaction entre les trois catégories de processus



Source : H. Brandenburg et J-P. Wojtyna, L’approche processus, mode d’emploi, les éditions d’organisation, 2003, p. 56.

3.7. La cartographie des processus :

Dans ce qui suit nous commencerons par présenter une méthodologie d’identification et de description des processus de réalisation, ces derniers représentant « le cœur de l’activité de l’entreprise ». Par la suite il sera utile d’indiquer le niveau de détail auquel il convient de s’arrêter dans un objectif de management.

La cartographie des processus d’une entreprise ou d’une organisation est une façon graphique de restituer l’identification des processus et leur interaction.

La méthode de cartographie choisit est celle recommandée par H. Brandenburg et J.P. Wojtyna (2003) dans leur ouvrage. C'est une méthode qui se veut simple est pragmatique.

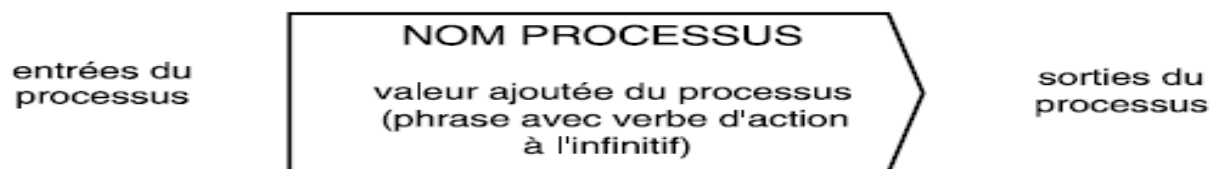
1) La représentation d'un processus :

Un processus est caractérisé par :

- un nom,
- des entrées,
- des sorties,
- une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée.

Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :

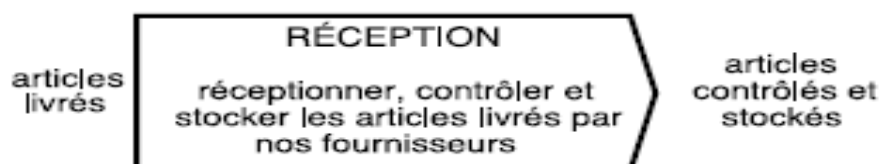
Figure n° 17: La représentation d'un processus



Source : H. Brandenburg et J-P. Wojtyna, L'approche processus, mode d'emploi, les éditions d'organisation, 2003, p. 22.

Exemple :

Figure n° 18 : La représentation d'un processus réception



Source : H. Brandenburg et J-P. Wojtyna, L'approche processus, mode d'emploi, les éditions d'organisation, 2003, p. 22.

2) Les étapes de la construction de la cartographie des processus d'une entreprise :

Étape 1: Décrire l'entreprise tout entière comme un macro-processus

Cette étape donnera la cartographie de niveau 1 qui représente l'entreprise tout entière comme un macro-processus.

Dans la cartographie de niveau 1 il faut avoir bien identifié :

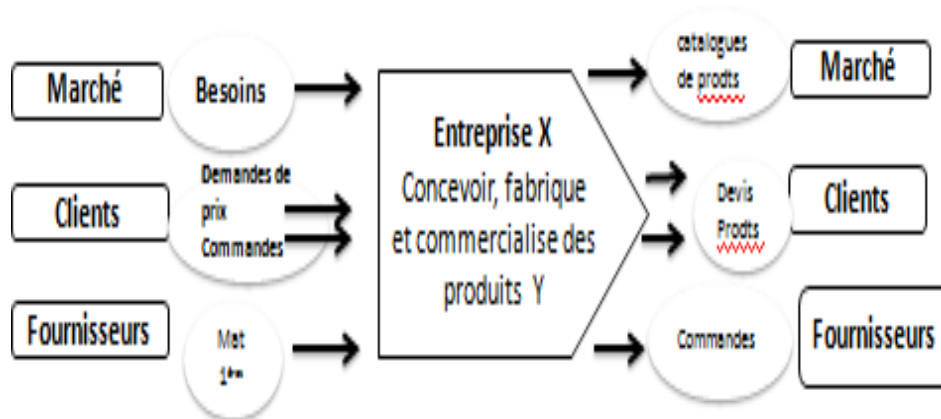
- Les clients ;
- Les produits ;
- Les fournisseurs ;
- La finalité et les missions (la *raison d'être de l'entreprise*).

Aussi, faut-il s'assurer que tous les acteurs de l'entreprise comprennent et partagent cette représentation graphique.

Un schéma qui représente l'entreprise entière comme macro-processus est une bonne façon d'obtenir ces résultats.

L'entreprise comme macro-processus de réalisation

Figure n° 19: L'entreprise comme macro-processus de réalisation



Source : H. Brandenburg et J-P. Wojtyna, L'approche processus, mode d'emploi, les éditions d'organisation, 2003, p. 24.

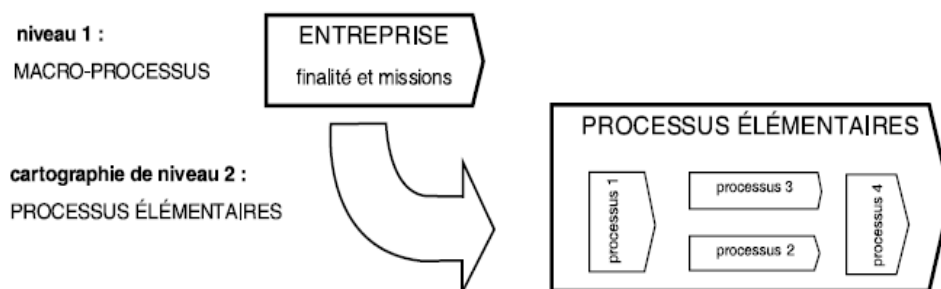
Étape 2 : Décrire les processus qui prennent en charge les entrées du macro-processus

Dans la première étape l'entreprise a été décrite de façon sommaire telle une boîte noire ; dans cette étape il convient d'ouvrir cette boîte noire et de décrire ce qui s'y passe.

Nous descendons donc d'un niveau d'analyse et créons la cartographie de niveau 2.

La réalisation de la cartographie de niveau 2, qui décrit les processus élémentaires, consiste à faire un *zoom* sur le schéma qui représente l'entreprise comme macro-processus.

Figure n° 20: les processus élémentaires



Source : H. Brandenburg et J-P. Wojtyna, L'approche processus, mode d'emploi, les éditions d'organisation, 2003, p. 26.

Pour construire la cartographie de niveau 2, la méthode consiste à « tracer » d'abord toutes les entrées du schéma de niveau 1.

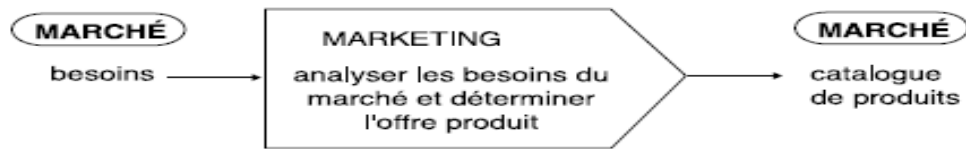
Pour chaque entrée, il faut identifier quelle est la « boîte » qui la prend en charge. Cette « boîte » est appelée processus élémentaire.

La réalisation de cette étape requiert le déplacement sur le terrain afin d'identifier les acteurs et les entrées par lesquelles ils sont concernés ; quel traitement ils effectuent ? Quel résultat est obtenu à la fin du traitement ? Et où va ce résultat ?

Il convient donc de suivre tous les flux entrants.

Dans notre exemple, la première entrée du macro-processus de réalisation de l'entreprise X était « les besoins du marché », la « boîte noire » qui prenait en charge de cette entrée a été identifié et décrite comme un processus.

Figure n° 21: Le déplacement sur le terrain



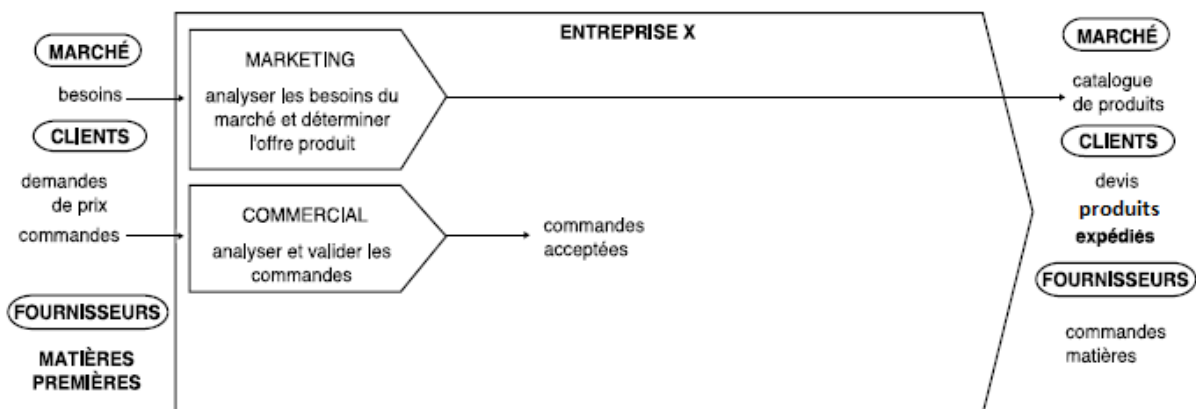
Source : H. Brandenburg et J-P. Wojtyna, L'approche processus, mode d'emploi, les éditions d'organisation, 2003, p. 27.

Nous constatons que la sortie de ce processus correspond à une des sorties identifiées du macro-processus. D'autres entrées rentrent dans des processus qui produisent des sorties non identifiées dans le schéma de niveau 1. Le processus « Commercial » qui traite l'entrée « commandes clients » en est un exemple. Nous représentons cela dans la figure suivante.

Il faut d'abord traiter toutes les entrées de la même manière, sans s'interroger sur la destination des sorties internes (même si elles sont connues).

La cartographie de niveau 2 (non-achevée)

Figure n° 22: La cartographie de niveau 2 (non-achevée)



Source : H. Brandenburg et J-P. Wojtyna, L'approche processus, mode d'emploi, les éditions d'organisation, 2003, p. 27.

Étape 3 : Décrire les processus élémentaires qui génèrent les sorties « orphelines »

Après avoir tracé toutes les entrées, il peut rester dans une cartographie des sorties orphelines (pour l'entreprise X, les produits finis destinés aux clients et les commandes faites auprès des fournisseurs). Il faut donc identifier les processus élémentaires qui les génèrent.

Ce travail est tout à fait analogue à ce qui a été fait en partant des entrées. Il peut générer de nouvelles « entrées internes » (pour l'entreprise X, produits expédiés et commandes en matière).

Étape 4 : Décrire les processus élémentaires qui manquent dans la chaîne

Après avoir pris en compte toutes les entrées et sorties du schéma de niveau 1, il y a généralement encore des vides. Il s'agit des entrées et sorties internes des processus élémentaires identifiés qui sont en « électron libre ».

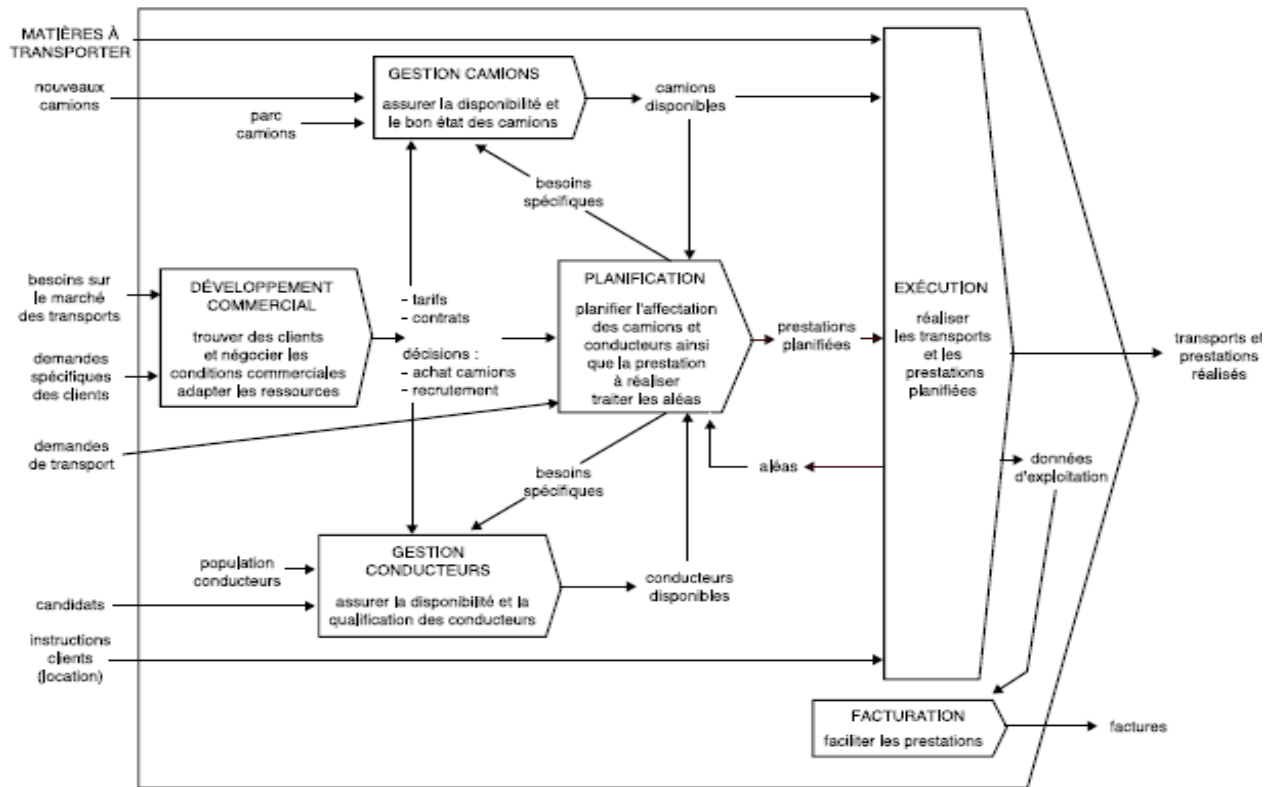
Il est donc nécessaire de combler ces trous, c'est-à-dire identifier les processus élémentaires manquants. Il s'agit de prendre chaque « sortie interne » et de décrire les processus qui les prennent en charge. Ce travail peut aussi se faire dans l'autre sens, en partant des « entrées internes ».

En résumé, la cartographie de niveau 2 doit être une chaîne ininterrompue de processus élémentaires qui relie toutes les entrées et sorties de la cartographie de niveau 1.

La cartographie de niveau 2 décrit les processus élémentaires de l'entreprise. Elle se réalise en décrivant l'enchaînement des activités nécessaires pour transformer les demandes des clients en produits qui satisferont cette demande.

Exemple de cartographie d'une entreprise de transport :

Figure n° 23: Cartographie d'une entreprise de transport



Source : H. Brandenburg et J-P. Wojtyna, L'approche processus, mode d'emploi, les éditions d'organisation, 2003, p. 31.

4. Les structures en réseau¹⁹ :

Les différentes évolutions de l'environnement des entreprises (concurrentielles, technologiques, sociales, etc.) ont conduit à une remise en cause de plus en plus forte des modes de structures adoptées jusqu'à présent (les structures monodimensionnelles et multidimensionnelles) pour un grand nombre de domaines d'activités. On parle de structure en réseau, permettant à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de leur environnement, d'innover et de gagner sur leur marché.

Toutefois, bien que mis en avant, le concept de réseau dans le domaine du management comporte un certain flou (structure en réseau ; entreprise en réseau ; réseau d'entreprises ; style de management ; réseaux professionnels, etc.).

¹⁹ Cette leçon est tirée et adaptée du manuel STRATEGOR (2004).

Nous distinguerons les entreprises de réseau, dont l'activité est basée sur des infrastructures particulières, telle que c'est le cas pour la production et la distribution d'énergie (électricité, gaz, carburants), les sociétés de transport ferroviaires, les sociétés de télécommunication, etc., des réseaux de professionnels (confraternels ; médecins et soins médicaux, etc.), et les réseaux d'entreprises, qui sont inscrit dans une dynamique stratégique particulière. Notre propos dans cette leçon porte sur ces dernières.

4.1. Les réseaux d'entreprises :

Retenons cette définition :

« Un réseau d'entreprises se constitue lorsque plusieurs entités indépendantes (généralement de la taille d'une PME) s'associent dans le but de bâtir des systèmes complexes tout en gardant leur identité et leur latitude stratégique. Constituer un réseau, c'est, pour des entreprises de taille modérée, une manière d'accéder à des domaines d'activité qui leur sont inaccessibles individuellement et de concurrencer des entreprises de plus grosse taille, fortement intégrées, en faisant de l'organisation la source principale de leurs avantages compétitifs. Chacune des entités, composant ces réseaux, constitue un maillon original, au sein d'une division du travail poussée, compensée par l'instauration de liens très forts entre partenaires. Ces liens, fondés sur le partage d'un projet commun et la confiance mutuelle, sont entretenus par une communication dense et un apprentissage collectif ».²⁰

Les caractéristiques des entreprises en réseau se présentent comme suit :

- **La confiance mutuelle :** elle est fondamentale et centrale à l'existence des réseaux d'entreprises. Elle est le fruit de l'existence de valeurs et d'une éthique²¹ partagée par les membres du réseau.
- **L'intérêt commun :** il est à l'origine des rapprochements. S'insérer dans un réseau d'entreprises, c'est abandonner une partie de son indépendance pour accéder plus aisément à des ressources rares ou à des compétences inaccessibles sur le marché.

²⁰ Cremadez M., *Organisations et stratégie*, Paris, Dunod, 2004. Cité dans STRATEGOR, 2004, p. 573.

²¹ Partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale. Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un.

- **L’articulation entre dimension individuelle et dimension collective** : elle est essentielle à la pérennisation du réseau, lorsqu’elle est rompue (absence de volonté des membres ou absence de projet commun), le réseau n’a plus de raison d’être. Il disparaît ou il se redéfinit.
- **La solidarité** : elle est essentielle, car elle permet d’éviter les dérives opportunistes de certains membres.
- **L’apprentissage collectif** : il est le fruit des interactions entre les membres et l’innovation qui en résulte. Il permet d’entretenir le réseau.
- **L’instabilité** : elle permet de maintenir le réseau ouvert (ce qui est primordial et difficile). Ainsi, de nouveaux leaders peuvent apparaître. Elle fait la force du réseau.

Conclusion :

Le management des organisations est un des domaines de connaissances des plus vastes en sciences sociales. Les connaissances abordées sont le fruit de disciplines et d'approches méthodologiques diverses.

Un tel enseignement représente un préalable dans toute formation de manager. La présentation des connaissances se faisant suivant la chronologie de leur « apparition », depuis les travaux fondateurs de Frédéric Taylor au début du vingtième siècle, aux études très récentes sur les entreprises en réseaux ou sur le leadership.

L'étudiant peut percevoir l'importance d'un tel module en faisant le lien avec les contenus d'autres modules. Par exemple, les travaux du mouvement des relations humaines et la « gestion des ressources humaines » ; la théorie des couts de transaction ou encore la théorie de la contingence structurelle et le management stratégique ; l'approche systémique et la mise en place de systèmes d'information ; ...

L'utilité d'autres éléments de connaissances présentés, à l'instar des travaux de l'école comportementale ou de l'analyse stratégique des organisations, seront encore plus perceptibles une fois la carrière professionnelle entamée. Elles préparent l'étudiant à son futur rôle de responsable.

Même s'il y a consensus sur le caractère « universel » des connaissances abordées dans le présent polycopié pédagogique, le rapprochement avec le cas des entreprises algériennes, publiques et privées (Bagdi & Arabi, 2018), est vivement recommandé. Il doit permettre de cerner les particularités liées à leur histoire (création, évolution, ...) et cultures (entreprises publiques, entreprises privées), leur environnement (institutionnel, économique, concurrentiel, ...), à l'influence que joue l'Etat à travers ses différentes politiques publiques (plans de redressements, assainissement financier, ...).

Pour le moment, il y'a encore beaucoup d'autres connaissances à acquérir. A chaque étape suffit sa peine. Ainsi, je vous souhaite beaucoup de réussite basée sur beaucoup d'efforts et de travail entrepris avec beaucoup de bonheur.

Bibliographie

- Bagdi, A., & Arabi, K. (2018). Le management dans l'entreprise privée algérienne : pratiques et perception. Cas de quelques entreprises de la région de Bejaia. *North african review of economics and management*, (5)1, 67-77.
- Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor, Tout le management à l'ère digitale : Tout le management à l'ère digitale* (3e édition). Dunod.
- Belaidi, A (2018). Introduction à l'étude du travail et de l'organisation. Office des publications universitaires.
- Boucher, F., & Croguennec, B. (2009). Comprendre ISO 9001 : 2008. Afnor.
- Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2003). *L'approche processus. Mode d'emploi*—, éditions d'Organisation.
- Bressy, G., & Konkuyt, C. (2014). *Management et économie des entreprises* (11e édition). Sirey.
- Brilman, J., & Hérard, J. (2011). *Les meilleures pratiques de management*. Editions Eyrolles.
- Charron, J.-L., & Sépari, S. (2004). *Organisation et gestion de l'entreprise*—, Sabine... - Librairie Eyrolles.
- Coriat B., Weinstein O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Librairie Générale Française. Collection "Le livre de poche. Références".
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éd. du Seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. (p. 322). Prentice Hall/Pearson Education.

- Dejoux, C. (2014). *Management et leadership* (Illustrated édition). Dunod.
- Echaudemaison, C.-D. (2009). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Nathan.
- Fourçans, A. (2008). *MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs* (édition revue et augmentée). Organisation.
- Guyot, M., & Vranceanu, R. (2008). *Économie managériale : Théorie, cas, exercices corrigés*. Gualino-Lextenso éd.
- Imache, R. (2012). Un modèle d'évaluation et de contrôle de l'agilité des systèmes d'information d'entreprise, Thèse de Doctorat, université M'hamed Bouguerra, Boumerdes.
- Januel, A-M. (2000). Les conditions de fonctionnement du marché du conseil en management. Thèse de Doctorat (N. R.) en Sciences Économiques, université Lumière, Lyon 2.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*
- Lebid, D. (2013). Séminaire « Management des organisations », ISGP
- Lehmann-Ortega, L. Leroy, F. Garrette, B. Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor - 7e éd. : Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.
- Meier, O. (2009). *Dico du manager*. Dunod.
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 160(3), 345-376.
- Ménard, C. (2004). *L'économie des organisations*, éditions La Découverte. Paris.

- Mintzberg, H. (1986). *Structure et dynamique des organisations*, les éditions d'Organisation, Librairie Eyrolles.
- Mougin, H. (2004). *La cartographie des processus, maîtriser les interfaces*, les éditions d'organisation.
- Plane, J. (2015). *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains*. Dunod.
- Plane, J.-M. (2016). *Management des organisations—4e éd. - Théories, concepts, performances* (4e édition). Dunod.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Puq.
- St-Pierre, J. (2003). Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 16(2), 61-82.
- St-Pierre, J., & Beaudoin, R. (2003). *Les décisions d'investissement dans les PME : Comment évaluer la rentabilité financière*. PUQ.
- Thiétart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- www.larousse.fr (s.d)
- www.cnrtl.fr (s.d)
- www.yccf.fr (s.d)