

Chapitre 8

Pourquoi des entreprises ?

- Il pourrait ne pas y avoir d'entreprise.
- Individus tous indépendants se contractant les uns les autres pour accomplir une tâche => seul le marché.
- Il existe plusieurs théories qui fondent le fait qu'existent des entreprises et que les relations ne passent pas toutes par le marché.

Pourquoi des entreprises ? (3)

- Dans cette théorie, l'organisation est une alternative au marché.
- Si les coûts organisationnels sont supérieurs aux coûts de transaction => recours au marché, sinon émergence d'organisation.
- L'organisation trouve ses limites : les coûts de coordination augmentent avec la taille de l'organisation
- La fondation de cette idée : R. Coase (1937).
- le degré d'incertitude, la fréquence des transactions, le degré de spécificité.

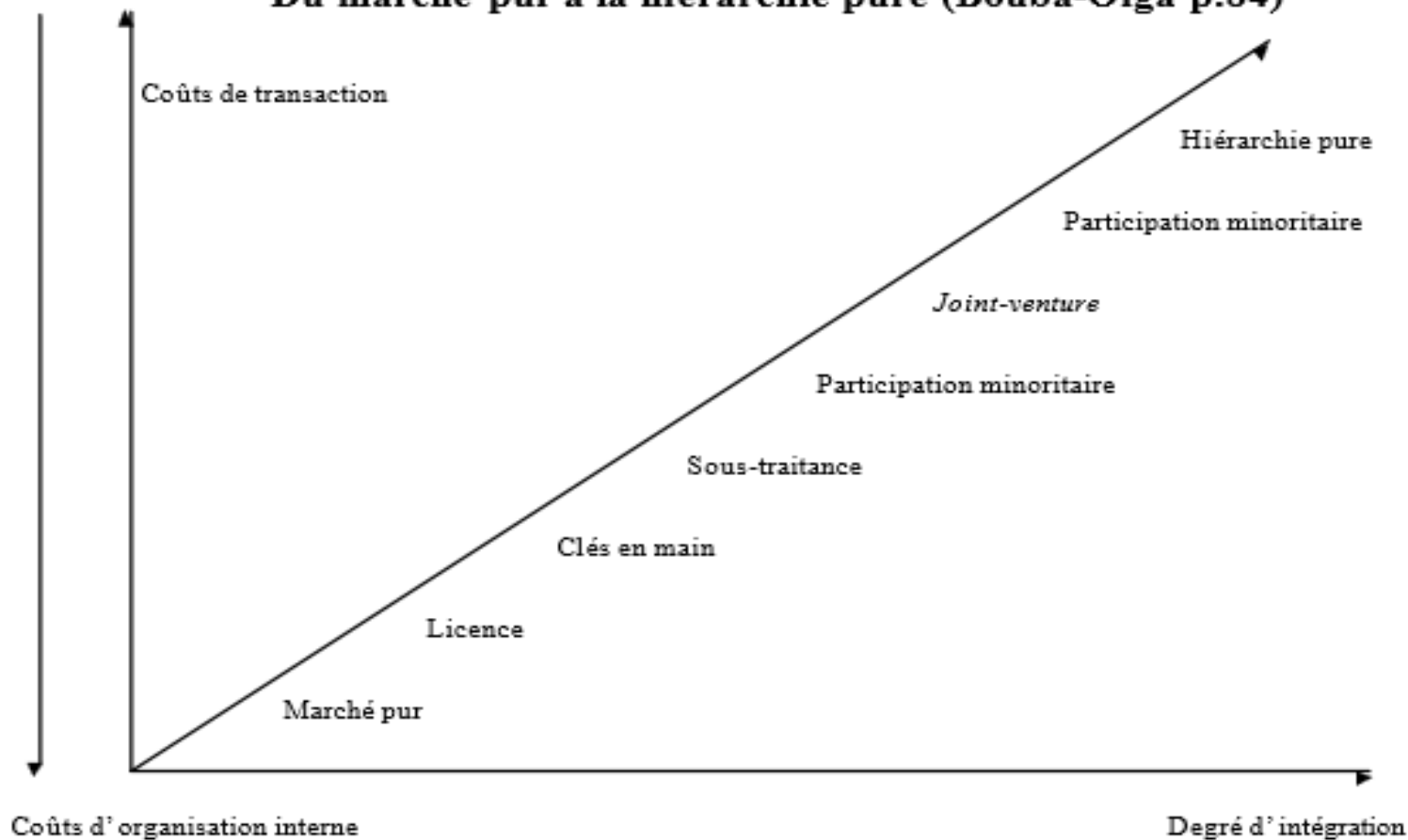
Pourquoi des entreprises ? (4)

- Williamson complète la théorie : il évoque des formes intermédiaires entre le marché et la forme hiérarchique des organisations.
- Trois facteurs qui expliquent les formes d'organisation : le degré d'incertitude, la fréquence des transactions, le degré de spécificité.

Pourquoi des entreprises ? (5)

2. Williamson et la théorie des coûts de transaction

Du marché pur à la hiérarchie pure (Bouba-Olga p.84)



Pourquoi des entreprises ? (6)

2. Williamson et la théorie des coûts de transaction

Choix Marché/Firme et structures de gouvernance:

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Occasionnelle	Gouvernance de marché (contractualisation classique)	Gouvernance trilatérale (contractualisation néoclassique)	
	Récurrente		Gouvernance bilatérale (contractualisation évolutive)	Gouvernance unifiée (Hiérarchie)

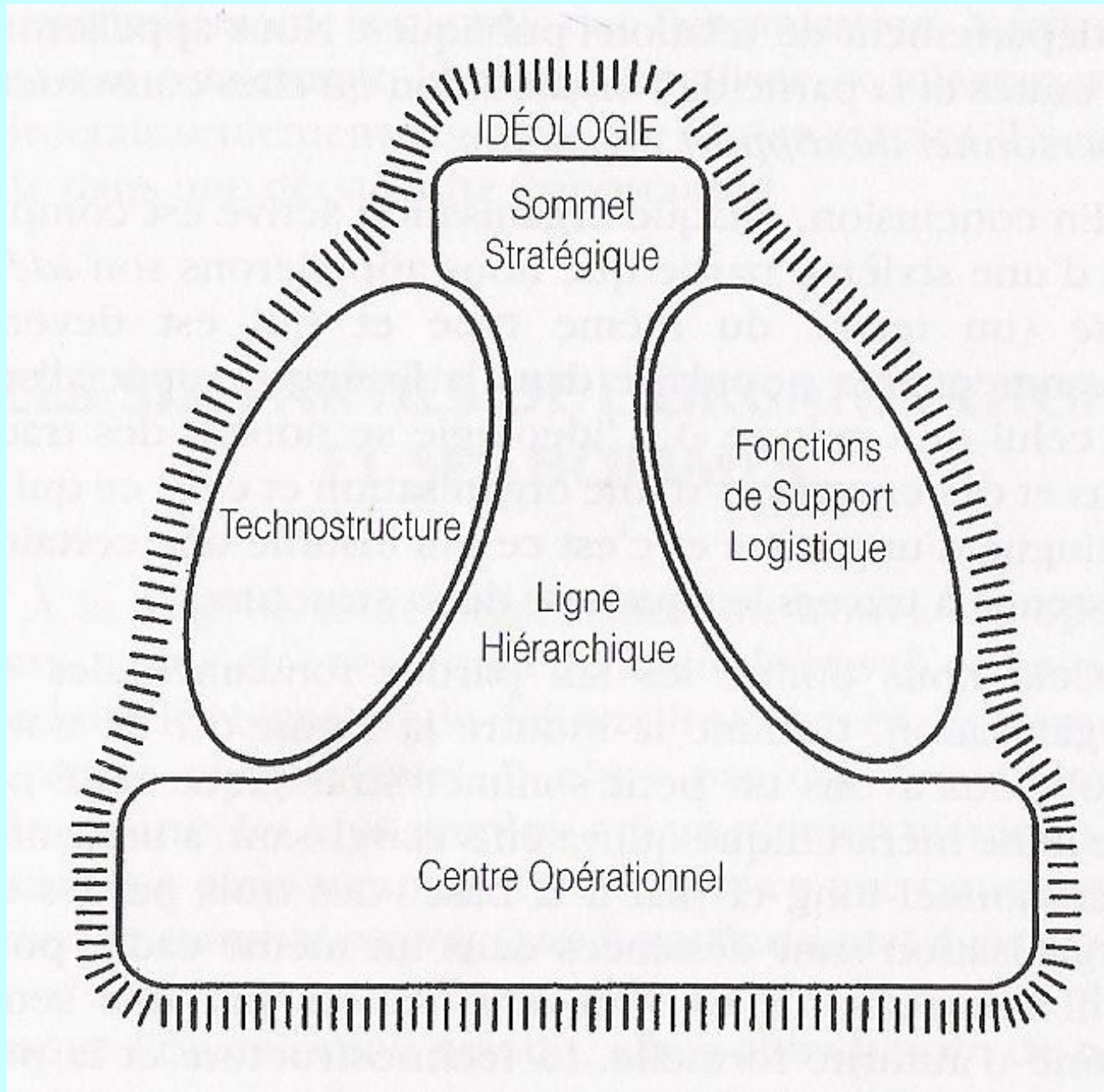
Pourquoi des entreprises ? (7)

- A noter qu'il existe d'autres théories permettant de fonder la notion d'entreprise :
 - Théorie des contrats incomplets
 - Théorie des droits de propriété
 - Théorie des incitations
 - X-efficiency

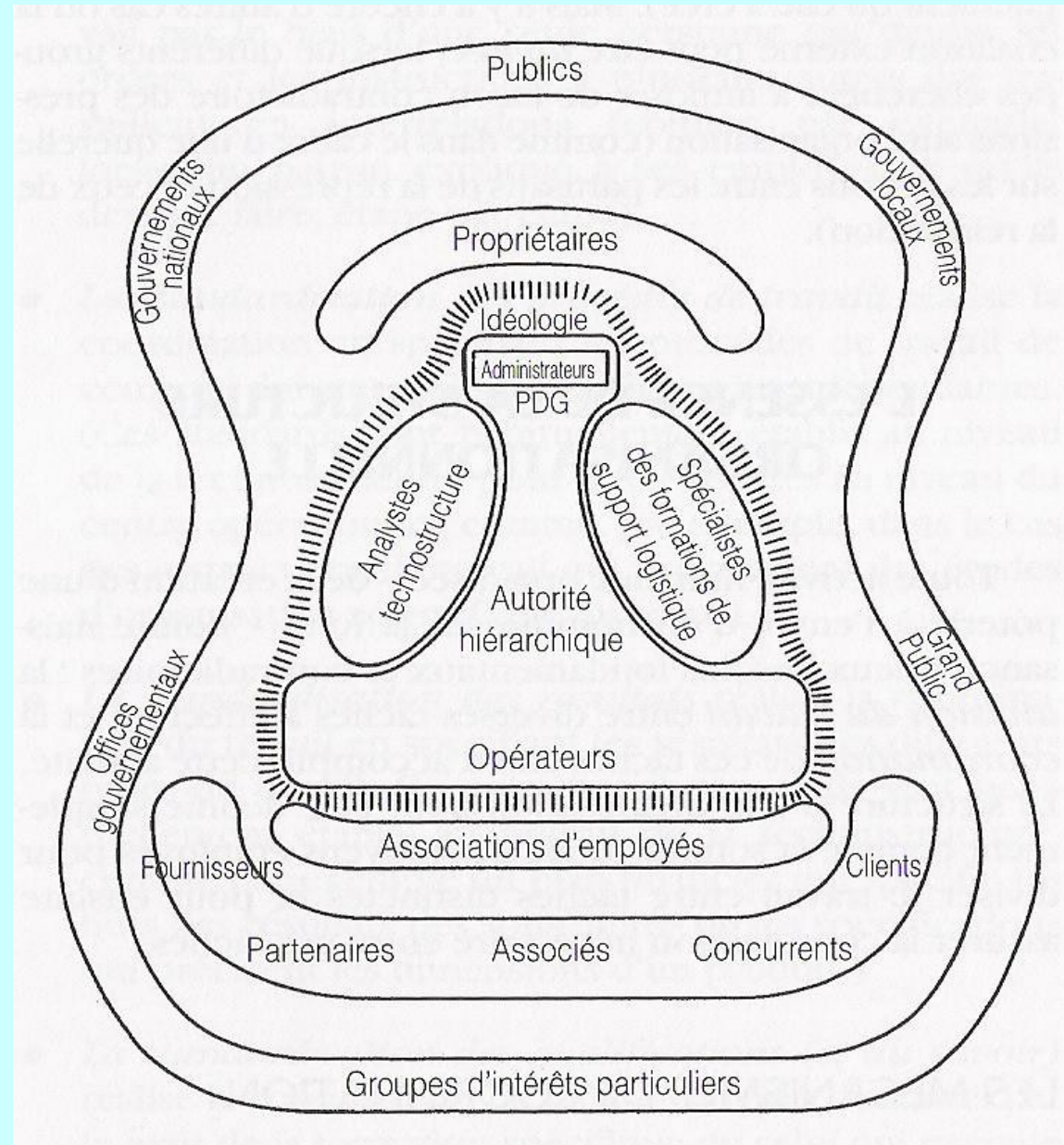
Formes d'organisation (1)

- Travaux de référence de Mintzberg
- 6 parties dans les organisations :
 - Centre opérationnel
 - Sommet stratégique
 - Ligne hiérarchique
 - Groupe de support logistique : services qui assurent des fonctions qui ne concourent pas directement à la production (restauration, nettoyage,)
 - Technostructure : analystes qui planifient, organisent, contrôlent, mais sans autorité formelle. Recrutement, formation, planification du travail,... → standardisation du travail
 - Idéologie : croyance, valeurs, traditions, comportements : culture partagée par les membres de l'organisation

Formes d'organisation (2)



Formes d'organisation (3)

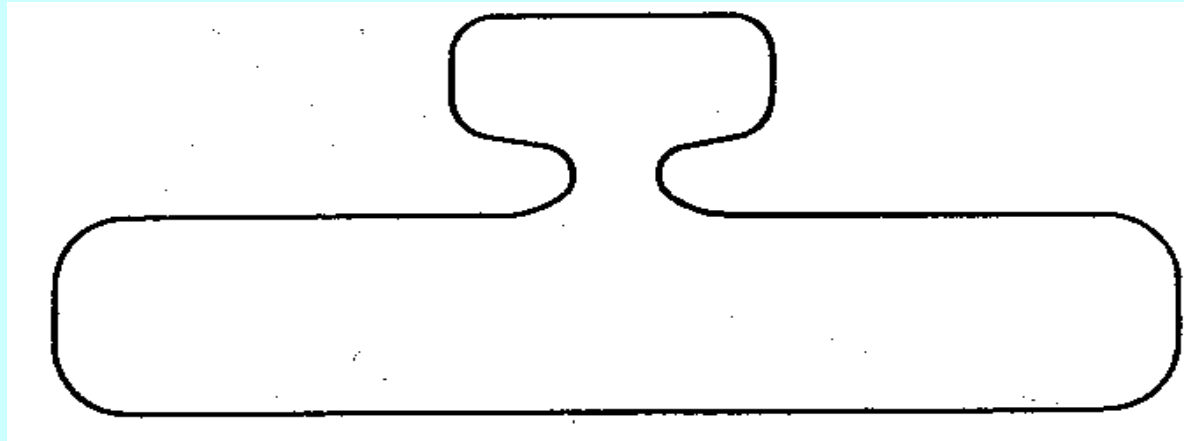


Formes d'organisation (4)

- Mintzberg distingue plusieurs formes d'organisations
- Ces formes d'organisation forment une catégorisation de référence.
- Chaque forme est sélectionnée selon un certain nombre de facteurs de contingence.
- A chaque organisation correspond un mécanisme de coordination

Formes d'organisation (5)

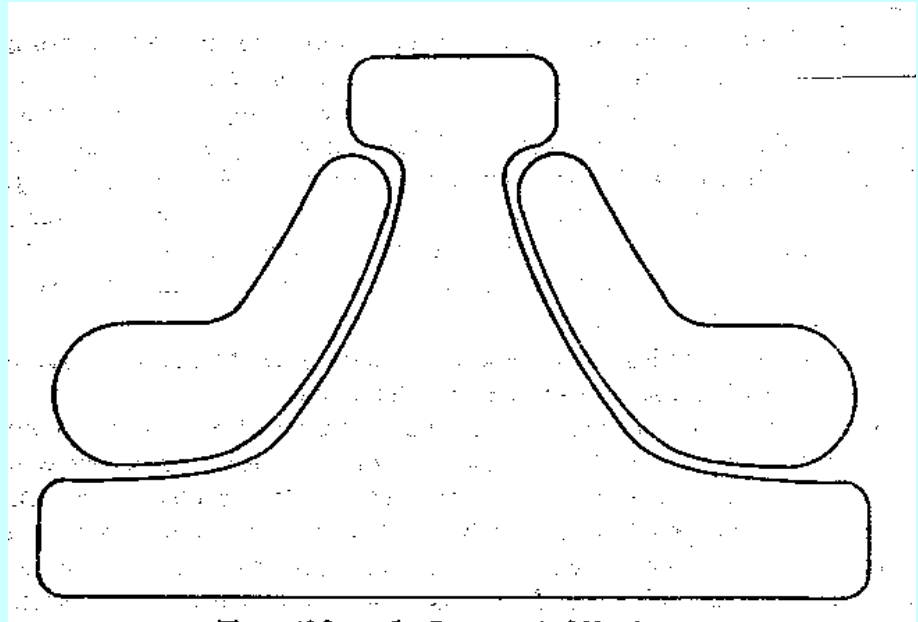
- Structure simple



- Peu formalisée, dépendante du gestionnaire d'organisation
- Pas de technostructure ni de fonctions logistiques formalisées.
- Système technique simple
- PME

Formes d'organisation (6)

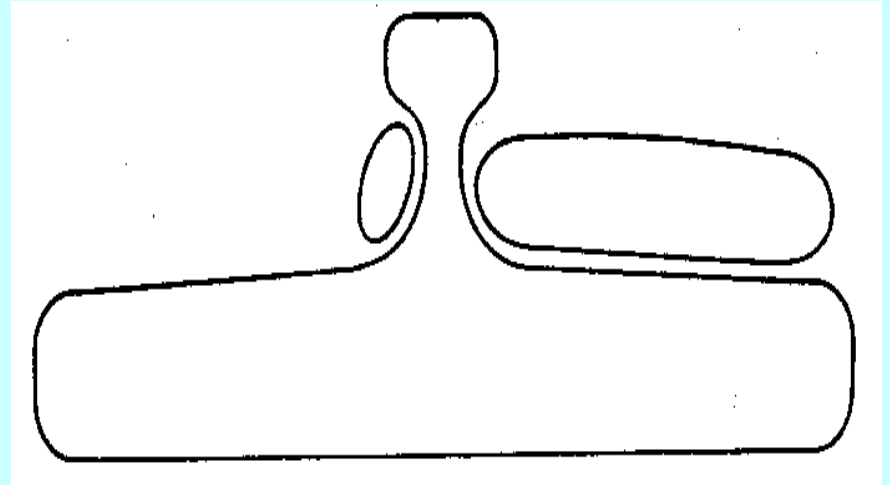
- Bureaucratie mécaniste



- Forte standardisation du travail
- Grande taille
- Environnement simple et stable
- Centralisation
- Ex : entreprise de production de masse

Formes d'organisation (7)

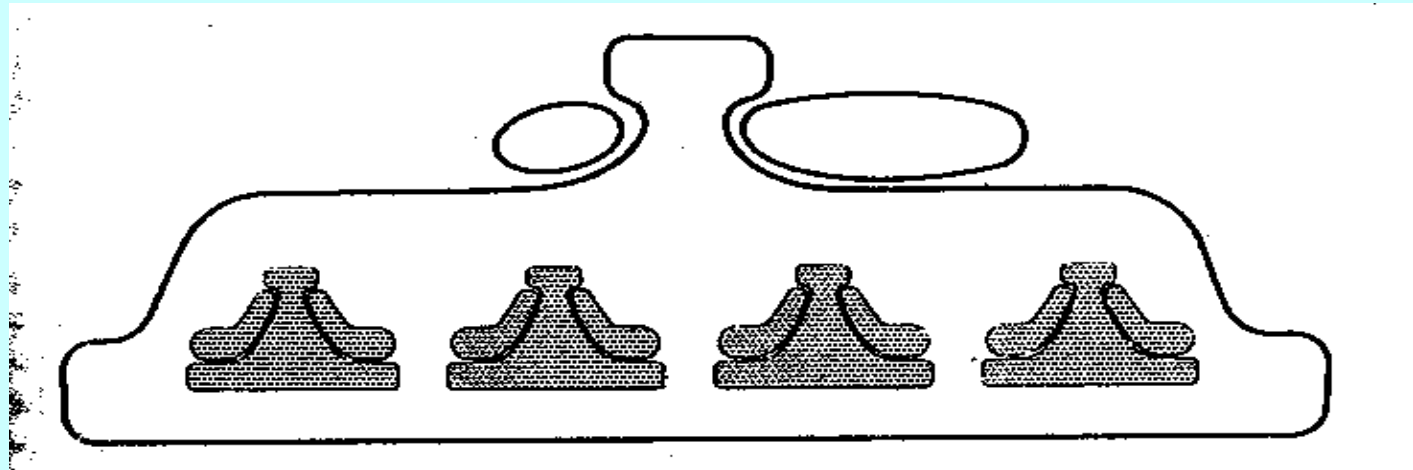
- Bureaucratie professionnelle



- Forte standardisation des qualifications du personnel
- Grande taille
- Environnement complexe et stable
- Système technique simple
- Ex : hôpital, université.

Formes d'organisation (8)

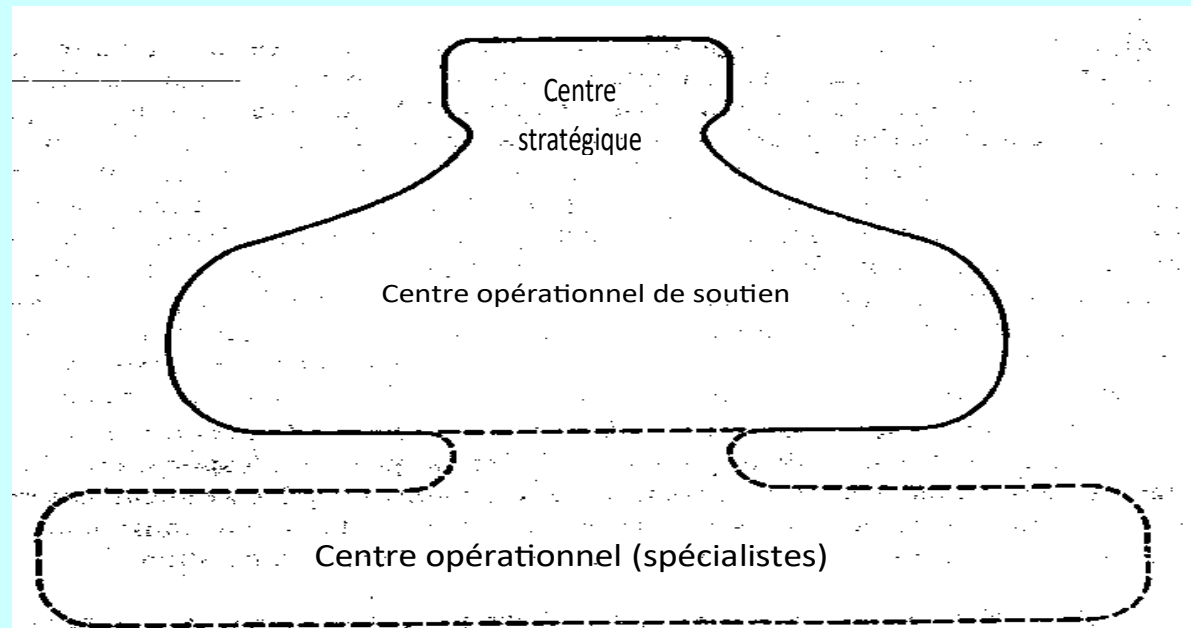
- Bureaucratie divisionnalisée



- Marchés diversifiés
- Grande taille
- Standardisation des résultats
- Ex : Multinationales diversifiées.

Formes d'organisation (9)

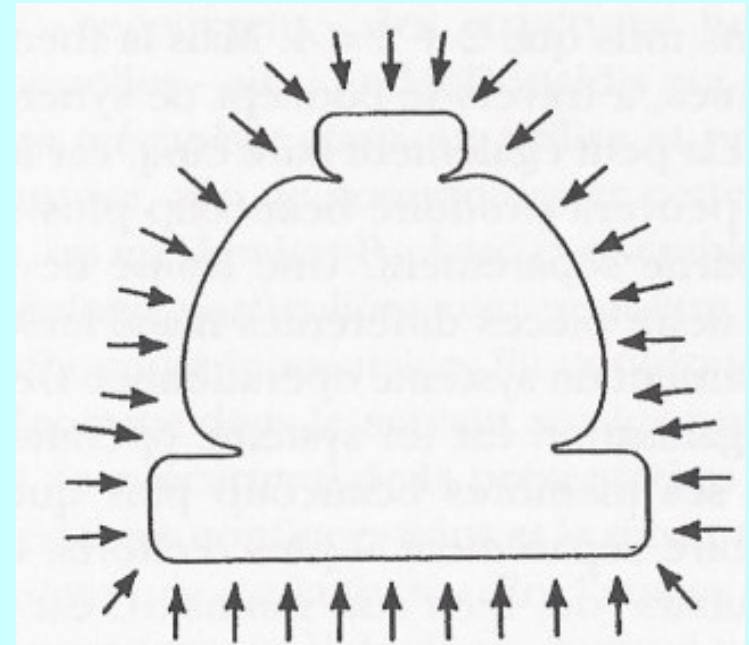
- Adhocratie (etymologie!)



- Acteurs spécialistes, vecteurs et moteurs de changement.
- Pouvoir de décision lié à la compétence technique
- Réseau de liaison et de négociation
- Entreprises jeunes et petites, structures peu formalisées
- Coordination par ajustement mutuel principalement.
- Ex : SSII, agences de publicité, lycée...

Formes d'organisation (10)

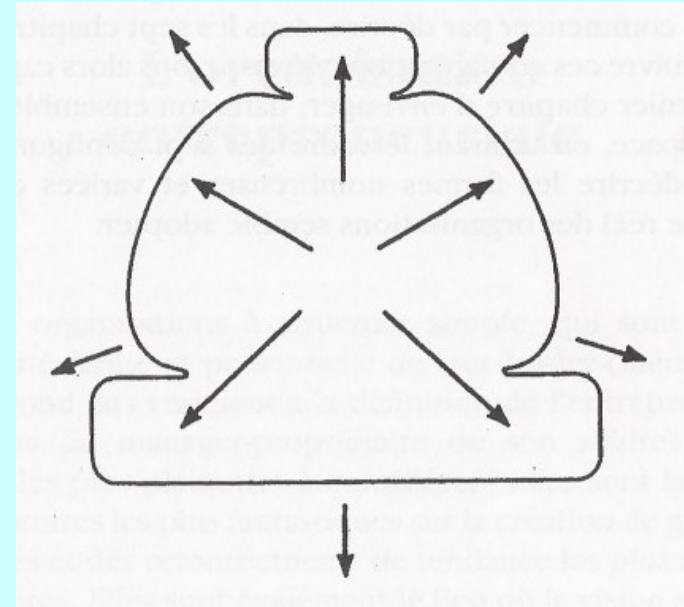
- Structure missionnaire



- Mintzberg a rajouté cette configuration en étant inspiré par le modèle des entreprise japonaises.
- Gestion à travers l'utilisation de l'idéologie
- Procédures qui sont remplacées par des normes et des croyances.
- Standardisation qui se fait par la sélection, la socialisation et l'endoctrinement de ses membres.

Formes d'organisation (11)

- Organisation politisée



- Configuration qui apparaît lorsque aucun mécanisme de coordination n'est capable d'imposer ses règles.
- Organisation qui tend vers une configuration politisée
- Dans ce cas, le pouvoir n'a pas de légitimité technique et suscite des conflits entre individus et groupes

Déterminant de la forme des organisations (1)

- Il existe plusieurs facteurs déterminant la taille des organisations (Mintzberg).
- (1) Environnement
 - Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique.
 - Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée
 - Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de manière temporaire

Déterminant de la forme des organisations (2)

- (2) Age et la taille
 - Plus l'organisation est agée ou de taille importante, plus les procédures sont formelles et plus elle est bureaucratique.
 - Organisation de grande taille => structure élaborée, tâches spécialisée, composante administrative développée.

Déterminant de la forme des organisations (3)

- (3) Système technique

Déterminant de la forme des organisations (4)

- (4) Le pouvoir
 - Plus le contrôle externe exercé sur l'organisation est fort, plus celle-ci aura tendance à formaliser et centraliser la structure
 - Ex d'une catastrophe ferroviaire, émoi de l'opinion publique => démission du directeur de la SNCF, tenu pour responsable + rigidification de l'organisation, au moins pour un temps.

Evolution de la forme des organisation

- Firmes en réseau
- Différenciation / Intégration
- Intégration horizontale / intégration verticale
- Conglomérat.
- Gestion par projet.

Mode de management (1)

- Taylor : première organisation scientifique du travail
- Postulat que l'homme au travail recherche seulement la récompense matérielle.
- Spécialisation / division des tâches
- Détermination d'un one best way
- Rémunérations incitatives.
- Fort système de contrôle
- Structure fonctionnelle avec des tâches d'exécution fort distinctes des tâches de conception.

Mode de management (2)

- Rationalité administrative de Fayol
- Administrer pour Fayol c'est cinq activités : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.
- Pour Fayol, la rationalisation ne doit pas être faite selon la seule logique technique, elle doit aussi concerner la direction administrative de l'entreprise
- => 14 principes d'administration dont la division du travail, l'unité de commandement, l'unité de direction, le lien entre responsabilité et autorité ...

Mode de management (3)

- Ecole des ressources humaines.
- Née en réaction au taylorisme. Taylorisme => absentéisme, turn-over, accidents du travail.
- Les postulats de cette école :
 - L'acteur de l'organisation a une dimension humaine => dimension affective et sentimentale
 - Les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation
 - L'organisation comprend en son sein des groupes avec des dynamiques différentes, des liaisons informelles qu'il faut intégrer pour comprendre le fonctionnement
 - L'organisation rassemble des acteurs, à tous les niveaux de la hiérarchie, qui ont des comportements divers et antagonistes qu'il faut gérer.

Mode de management (4)

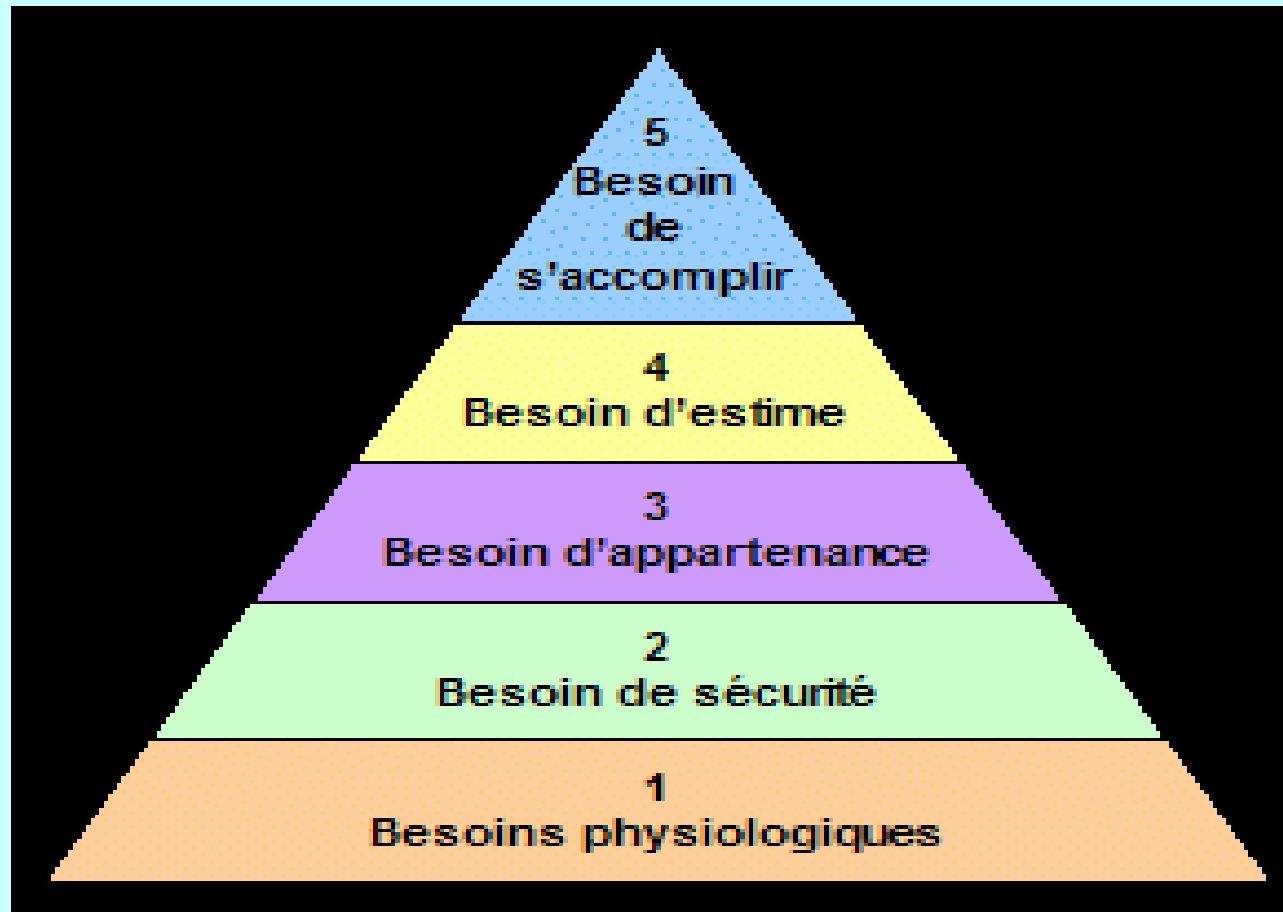
- Ecole des ressources humaines.
- Mayo est considéré comme le fondateur du courant des RH. Etudes menées dans les entreprise et notamment à la Western Electric entre 1927 et 1932.
- Variation des conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage) => progrès de la productivité.
- Les individus observés sont motivés parce que considérés et se sentant faire partie d'un groupe.

Mode de management (5)

- Ecole des ressources humaines.
- Conclusion de Mayo :
 - La quantité de travail d'un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale, son intégration sociale
 - Des récompenses non financières (estime, relations sociales) jouent un rôle important dans la motivation
 - La spécialisation de l'OST n'est pas la forme la plus efficace de l'organisation du travail
 - Les employés ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membres d'un groupes, ayant sa propre logique de fonctionnement et de valeurs.

Mode de management (6)

- Ecole des ressources humaines.
- Pyramide de Maslow :



Mode de management (7)

- Le développement des théories du management se poursuit :
- Management japonais des années 70-90s
- Crozier et Friedberg et le pouvoir dans les organisations
- Management par le stress..