

Socio-économie des organisations :

Biblio : 4 premiers chapitres de Maslow : « Comment devenir le meilleur de soi-même » Edition Eyrolles. 1 question sur le livre à l'examen.

Blabla d'introduction : On abordera les méthodes qui peuvent expliquer la productivité, la performance, comment on arrive à employer des moyens, et les employer de telle sorte qu'ils deviennent performants. On va essayer de comprendre la rationalité de l'organisation, mais surtout pourquoi le meilleur par rapport à la psychologie des individus.

*Une organisation est faite d'individus, ils ont tous une psychologie différente, et une organisation qui a un but un objectif, doit composer avec toutes ces psychologies différentes. Sur le plan sociologique on peut mettre la culture d'entreprise. Mais malgré les différences de cultures, l'individu a toujours les mêmes besoins : se nourrir, s'habiller, → travailler (besoin de socialiser, d'être dans une communauté, et **l'entreprise favorise l'acceptation de l'individu dans un groupe.**)*

*Maslow a montré que l'être humain a des besoins, qui sont des **manques**. Le dirigeant doit arriver à comprendre les besoins des gens qui travaillent avec eux, pour leur donner leur place dans l'organisation. Et dès que cette place est trouvée, l'individu retrouve l'équilibre et devient productif. Une fois que le besoin est satisfait, l'individu a d'autres besoins qui se déclenchent. Si on ne respecte pas les besoins des gens, ils ne sont pas aussi productif qu'ils pourraient l'être.*

Avant d'en arriver là, on va faire un historique, le cheminement de la pensée jusqu'à maintenant.

Introduction au cours :

ETZIONI (Les organisations modernes) : Notre société est une société de l'organisation, nous sommes né dans des organisations, nous avons été éduqués par des organisations, et la plupart d'entre nous consacrent une grande part de leur existence à travailler pour des organisations. Beaucoup de nos loisirs se passent à dépenser de l'argent, à jouer au sein des organisations, la plupart d'entre nous mourront dans des organisations.

Définition générale : Le concept d'organisation postule l'existence de règles qui rendent possible la coordination de moyens (humains, financiers, matériels et informationnels) en vue de produire un bien matériel ou un service.

L'objet des études en organisations : Les entreprises industrielles, les établissements et services sociaux et médico-sociaux (hôpitaux, centres d'hébergements, les instituts médico-éducatifs), les écoles, les universités, les collectivités territoriales (les conseils généraux, les conseils régionaux, les compté de communes, les compté d'agglomération, la CNFPT), les partis politiques, les syndicats. Donc en gros 6 types d'organisations.

Finalement, le phénomène organisationnel date du début du 20^{ième} siècle. Et il prend son essor dans les sociétés occidentales au 20^{ième} siècle. Ce phénomène est due à certains bouleversements économiques et sociaux. Par exemple, les 30 glorieuses entre 1945 et 1975, avec à ce moment-là la reconstruction d'après-guerre, la croissance démographique, la construction européenne qui a multiplié les échanges économiques, la modernisation des entreprises, le développement de la consommation de masse. Tous ces évènements économiques, sociaux, administratifs, ont demandé d'organiser.

Plan :

Chapitre 1 : Les courants et les théories en socio-économie des organisations.

- Le courant d'organisation rationnel de la production
- Le courant psychosociologique des organisations
 - La théorie x qui est le courant de l'organisation rationnelle
 - La théorie y qui est le courant des relations humaines
 - La théorie z qui est le courant de la culture d'organisation
- Le courant administratif et managérial
 - L'administration et la bureaucratie
 - L'école du management
 - Etude du comportement des organisations
 - Etude de l'efficacité des organisations
- Le courant institutionnaliste
- Les théories de la firme
 - La théorie managérienne
 - La théorie behavioriste

Chapitre 2 : L'exercice du pouvoir.

- Quels sont les fondements de l'exercice du pouvoir
 - Qu'est-ce que c'est que le pouvoir dans l'entreprise
 - Quels sont les facteurs qui influencent l'exercice du pouvoir
 - Quels sont les formes d'exercices du pouvoir
- L'évolution du comportement du dirigeant
 - L'étude du comportement du dirigeant
- et de l'organisation du pouvoir dans l'entreprise
 - L'étude de l'évolution de l'organisation du pouvoir
 - **Les politiques de centralisations**
 - Et de décentralisation
 - La délégation de pouvoir
- **Les facteurs d'évolution des structures et le passage à ce qu'on appelle la firme réseau**
- Les processus de prise de décision

Chapitre 3 : La culture et éthique d'entreprise.

- La nature et les caractéristiques de la culture d'entreprise
- L'évolution de la culture d'entreprise
- Le comportement éthique
- La socialisation dans l'entreprise

Introduction générale : Pour les économistes classiques l'ordre économique est le résultat de processus inconscients dans le sens où les volontés individuelles sont impuissantes. Alors que pour les théoriciens de l'organisation telle qu'on va le faire dans ce cours au contraire c'est la volonté personnelle des dirigeants qui ordonne le monde économique et social (de l'entreprise). Les sociologues eux travaillent sur la psychologie d'une société pour voir comment évolue cette société, et les entreprises ont un impact sur cette sociologie puisqu'elles normalisent la société vers les produits qu'elles vendent, mais parce que ça correspondait à notre besoin (qu'est-ce que c'est un besoin, comment on décrit le besoin (bouquin Maslow)). Est-ce que c'est les entreprises qui nous influencent ou l'inverse blabla.

Cette volonté personnelle des dirigeants est démultipliée par la puissance des facteurs de production qu'elle utilise (en terme de compétences salariales, professionnelles, des technologies qu'elle va acheter pour démultiplier son efficacité) et aussi par l'efficacité d'une organisation adéquate (au personnel qu'elle a recruté).

Les économistes classiques étudiaient les lois du marché et la fameuse « main invisible » alors que les théoriciens de l'organisation étudient plutôt la puissance de la main visible des managers (Chandler).

Ces deux mondes essayent de se rapprocher. Par exemple, les économistes essayent d'expliquer les décalages entre la théorie microéconomique et la réalité du marché en essayant d'inclure dans leur modèle quelques théories d'organisation d'entreprise. Les théoriciens de l'organisation continuent à travailler en explorant l'environnement de l'entreprise par ce qu'ils pensent que l'environnement peut affecter de manière déterminante ses résultats et son fonctionnement.

Chapitre 1 : Les Courants et les Théories en Socio-économie des organisations.

Cette discipline fait apparaître plusieurs courants. On est à cheval sur :

- **l'étude de l'entreprise comme étant une organisation productrice** c.-à-d. une théorie qui concerne l'étude de tous ceux qui travaillent, sur la meilleure façon de produire des biens et des services. Donc c'est le cas des ingénieurs, des conseils en organisation et des techniciens. C'est le **courant d'organisation scientifique du travail et de la production**.

Ce courant a démarré avec Taylor et continue actuellement avec les travaux récents sur la recherche opérationnelle, sur la gestion de la production.

Par exemple : dans le transport, comment optimiser le parcours d'un certain nombre de véhicule, en limitant la production de co2. C'est une recherche opérationnelle.

Et

- **Les courants de psychosociologie des organisations** (entreprises). Dans ce courant on va partir du postulat que l'entreprise est une organisation finalisée c.-à-d. qu'elle poursuit

un certain nombre d'objectifs. C'est une discipline qui va étudier quels sont les buts chez les individus dans les organisations, et comment cette organisation dégage ses propres objectifs.

et

- Troisième champ de discipline : Ce courant est étudié dans les écoles d'**administration et de management des entreprises**. Il s'agit de faire comprendre à l'**entreprise** qu'elle **doit adapter les buts et les moyens**, et pour pouvoir effectuer cette adaptation il faut qu'elle structure son organisation, il faut qu'elle planifie son activité et qu'elle contrôle ses performances.

Mais aussi

- Quatrième champ : **La théorie économique. L'entreprise recherche l'adaptation optimale par l'allocation des ressources qui donne la satisfaction la plus grande**. Mais c'est une vision très appauvrie de l'entreprise, volontairement irréaliste, c'est une version idéale de l'entreprise. Cette vision irréaliste fait que d'autres économistes ont essayé de proposer une vision plus réaliste :

En regardant comment fonctionnent les économies (les institutions, les entreprises) capitalistes. C'est **le courant de l'économie institutionnelle**.

Et la synthèse de ces deux courants se fait dans ce qu'on appelle **la théorie de la firme**.

I. Le courant d'organisation rationnelle de la production

Ce courant s'intéresse à la recherche de **l'efficacité maximale de la production**. Le premier économiste qui a travaillé sur cette théorie c'est l'économiste Adam Smith (1776) : Recherche d'efficacité par la division du travail. Il a montré qu'en **spécialisant les tâches de production des ouvriers** on augmentait la productivité du travail et donc la production totale.

Ensuite, pour augmenter l'efficacité maximale il y a une autre méthode : **La planification** : Il faut planifier la production. Les produits (inputs) sont transformés (assemblés, recomposés, allotés) à partir de plusieurs opérations, et chaque opérations va donner lieu à des tâches élémentaires et on recherche la simplification des tâches, et pour cela on les décompose de plus en plus. Plus on simplifie, plus on va spécialiser les ouvriers. Le risque c'est qu'il faut avoir une vue d'ensemble de ces tâches élémentaires pour ne pas avoir trop de stocks à gérer, donc il faut passer par autre chose : **La programmation des tâches** pour coordonner les tâches élémentaires entre elles. L'objectif c'est d'éviter le gonflement des stocks, et donc on diminue les couts. Dans la programmation il y a également le fait de bien prévoir les besoins en matière première et de prévoir un tableau de bord du travail des ouvriers. Le cout de la programmation sera amorti sur des séries de fabrication dites longue (par exemple l'usine va tourner en continue, 24h sur 24), parce que sur une série longue on étale le cout dans le temps, donc on obtient un cout de programmation faible par unité produite. Donc plus la série industrielle est longue, plus la programmation est amortie.

La troisième méthode c'est de **regrouper la production** dans un lieu unique de façon à mieux coordonner les tâches.

Enfin, **utiliser le plus possible les machines**, du moins tant que la productivité d'une machine est supérieure à celle de l'homme. Il faut mettre à chaque poste de travail la compétence pour utiliser telle machine, c'est ce qu'on appelle le travail posté. **Les ouvriers sont affectés à un poste de travail en fonction des machines (Taylor)**. Cet ingénieur commence à développer ses idées dans des entreprises aux Etats-Unis dans les années 1900 dans les secteurs sidérurgiques. Mais contrairement à ce qu'on a pu dire, Taylor avait tout simplement essayé d'aider les ouvriers à gagner plus d'argent en leur expliquant une façon plus efficace de travailler à leur poste. En effet pour Taylor l'ouvrier cherche à obtenir le gain maximum, c.-à-d. à fournir la production maximum avec un minimum d'effort (ils étaient payé à la tâche). Il fallait l'aider en lui préparant son travail, en rationalisant ses tâches, ses gestes, et diminuer les temps morts. A l'époque c'est Taylor qui a demandé la mise en place de **contremaitres qui étaient là pour aider les ouvriers mais aussi les surveiller**. Et en amont, les **ingénieurs devaient programmer efficacement la production**. Les disciples de Taylor sont connus sous le nom de Tayloriste, et en particulier Gilbreth. **Au début du 20° siècle, ils ont repris les travaux de Taylor pour développer le travail à la chaîne** notamment dans les opérations d'assemblage (secteur automobile) et dans les opérations de décomposition (abattoirs). Et **c'est Gilbreth qui est à l'origine de la standardisation du travail** c.-à-d. que les tâches élémentaires sont chronométrés de façon à mettre en place des standards (exemple : opérateurs téléphoniques, toutes les tâches sont chronométrés).

Le taylorisme à fait l'objet de nombreuses critiques notamment en ce qui concerne la satisfaction du travail. Et les critiques ont été faites par des psychosociologues de l'entreprise. Le taylorisme est encore utilisé dans le secteur tertiaire, et secondaire, et il continue à se développer par ce que le consommateur veut toujours payer moins cher. Pour obtenir les prix les plus bas, on compresse les couts, les salaires, on standardise.

Après la seconde guerre mondiale on a utilisé d'autres outils plus mathématiques et statistiques pour optimiser les couts de production. Ce sont des outils qui ont permis d'optimiser les flux de production : de minimiser les stocks, réduire les temps d'opération et de transfert entre les tâches (temps morts). C'est le **courant de la recherche opérationnelle** ou organisation de la production.

II. Le courant psychosociologique des organisations :

La théorie psychosociologique a eu 3 phases dans le temps :

■ **La phase de l'organisation rationnelle de production (début du 20°) :**

C'est une conception qui est issu du Taylorisme. **C'est la théorie X.**

- Elle est caractérisée sur l'idée que l'individu recherche son intérêt personnel dans l'entreprise. Ça veut dire que son intérêt personnel c'est gagner le salaire maximum. Il n'y a pas d'intérêt de groupe, et dans ce cas l'organisation est étudiée comme étant une addition d'individus.
- L'individu n'agit que par ce qu'il est soumis à un système de sanction et de récompense. S'il travaille bien il est bien payé, s'il travaille mal on lui enlève du salaire.
- Enfin on constate aussi que l'individu n'est pas attaché à l'entreprise mais il a quand même intérêt à ce que l'entreprise réussisse. Du coup l'individu, s'il ne gagne pas assez d'argent, pourra quitter l'entreprise, et vice-versa.

■ **La phase du courant des relations humaines (milieu 20°) :**

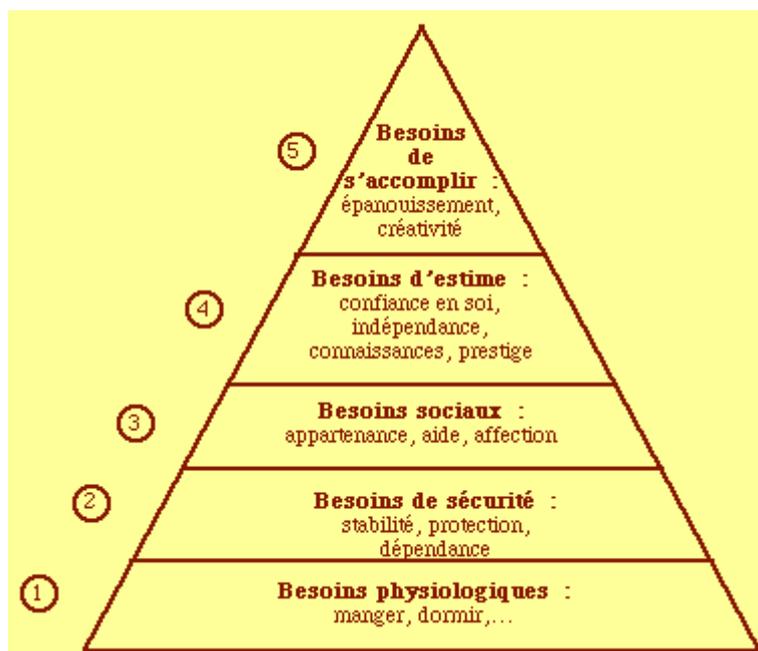
On est passé à la **théorie Y** qui s'oppose à la théorie X. D'abord, l'organisation n'est pas constituée que d'intérêt individuel, d'un simple agglomérat d'individus. Notamment, les individus travaillent en équipe, ont l'esprit de groupe. On observe donc en permanence que dans l'entreprise se forment des coalitions, des clans dont il faut tenir compte pour augmenter les performances (la productivité). La théorie Y consiste à dire qu'il faut tenir compte de l'esprit d'équipe. Elle a été mise en évidence par un sociologue d'entreprise qui est Elton Mayo.

Il s'est aperçu suite à une enquête qu'un groupe d'ouvrière qui avait été isolé et regroupé sur un site où les conditions de travail se détérioraient que la productivité n'avait pas diminué mais était resté très bonne. Il explique donc la productivité par l'esprit d'équipe, et pas les conditions de travail. Son observation c'est de dire qu'il **fallait donc donner plus d'autonomie aux équipes de travail.**

D'autres auteurs ont travaillé sur la théorie Y :

→ Maslow : Il s'est appuyé sur les travaux de Freud, la notion de désir qui conduit au besoin, le besoin à la consommation. Maslow a déterminé des niveaux de besoin. Le salarié ne travaille pas seulement pour payer son loyer et sa nourriture. Après le besoin de nourriture et logement, il va avoir besoin de sécurité par un travail, puis ensuite va se rajouter un nouveau besoin (ou désir) de reconnaissance sociale, puis d'estime, se réaliser personnellement.

Donc ce sociologue a montré que l'individu n'était pas uniquement motivé par la seule recherche d'un salaire le plus élevé mais que l'individu a plusieurs types (ou phases) de besoin. Il a regroupé ça dans ce qu'on appelle la Pyramide des besoins : besoins physiologiques → besoins sociaux → besoins egocentriques → réalisation personnelle.



Dans la théorie X on est sûr des besoins physiologiques à remplir, l'ouvrier veut juste avoir un salaire plus important. Maslow tiens compte des besoins supérieurs.

Les entreprises doivent tenir compte de ces évolutions en développant à la fois l'esprit collectif et la responsabilité individuelle. Par ce que la théorie Y montre que les individus motivés recherchent les responsabilités. A partir de cette observation, on a compris qu'il fallait inventer de nouveaux modes d'organisation qui soit plus attrayant. Ca a donné naissance à la **décentralisation des décisions**.

- Frederic Herzberg : Il a développé une autre théorie (complémentaire) qui s'appelle la **théorie de la motivation par l'hygiène**. Pour lui il y a 2 types de facteur de satisfaction.
- Il y a des facteurs qui sont souvent la cause d'insatisfaction des individus dans l'entreprise. Mais quand on les améliore, ils n'augmentent pas longtemps la satisfaction des travailleurs. **Les facteurs d'hygiène** ce sont ces facteurs-là. Par exemple **l'ambiance** dans le travail ou bien les facteurs qui servent à combler des **besoins élémentaires**. Par exemple si on augmente le salaire, le salarié va être content pendant 1 an puis après il va recommencer à vouloir plus. Le problème de ces facteurs c'est qu'il faut les reconstituer et les améliorer en permanence.
 - Il y a **les facteurs qui portent sur les besoins psychosociologiques**. Par exemple, la reconnaissance des autres, l'estime des autres, l'accomplissement personnel. Il remarque que l'insatisfaction est ressentie moins durablement mais à contrario, la satisfaction de ces besoins est **profonde et durable**. C'est ce qu'on appelle de **facteurs de motivation**.

Conclusions de Herzberg : L'entreprise doit jouer avant tout sur ces facteurs de motivation par ce que de nos jours, **les travailleurs sont mieux éduqués et surtout ils ont satisfaits les besoins élémentaires et intermédiaires. Et donc ils sont satisfaits par les besoins supérieurs.**

Donc je répète, ce courant (Maslow, Herzberg) s'appelle le **courant de la relation humaine (20^{ème} siècle)** et à partir de ce courant se sont développés beaucoup de théories et surtout beaucoup d'écoles sur le management psychosociologique des organisations (surtout aux Etats-Unis).

■ **Le courant de la culture d'organisation : (la théorie Z)**

Ce courant est personnifié par W. Ouchi : C'est le courant appelé théorie Z, il s'appuie sur le fait que si les entreprises japonaises sont plus performantes que les entreprises américaines c'est par ce que la **culture d'entreprise est plus forte au Japon** qu'aux Etats-Unis.

La culture d'entreprise : C'est le degré d'adhésion plus ou moins fort des membres de l'organisation aux valeurs, aux buts, et aux objectifs de l'organisation. On remarque que plus cette adhésion (ou cohésion) des individus est forte, plus l'organisation pourra rechercher des objectifs élevés.

La culture japonaise : La mentalité japonaise favorise cette forte adhésion. Ils ont le sens du collectif. D'où l'idée d'adapter cette notion de culture aux entreprises occidentales.

Pour favoriser ce type d'adhésion, les entreprises occidentales font faire des séminaires de survie des salariés, pour les mettre dans des conditions de vie difficile de façon à créer une cohésion entre eux.

L'idée en occident c'est d'adapter ce système de culture aux entreprises occidentales. L'individu dans nos sociétés industrialisées doit pouvoir se réaliser pleinement dans son travail, donc s'épanouir dans l'entreprise, et pour cela on demande à l'individu de participer lui-même au développement et à l'amélioration de son entreprise. On donne une voix aux salariés.

Ça s'est caractérisé par des outils de management tel que les **cercles de qualité** (réunion ou on s'exprime sur le travail) ou l'état d'esprit de la mentalité 0 (0 défauts, 0 stock, 0 surcouts etc... on recherche la perfection dans tout ce qu'on fait). Autre outils du management : On fait participer les individus à l'élaboration des objectifs de l'entreprise à travers la discussion du projet d'entreprise.

III. Le courant administratif et managérial :

(2 points, administration et management)

■ **Administration et bureaucratie :**

C'est un courant qui préconise que **l'entreprise doit être gérée comme une administration**. Il date de la **fin du 19^e siècle**. Ca s'est appliqué dans les groupes industriels et financiers en Europe et dans les Trusts aux Etats-Unis. Les deux auteurs qui sont à la base de ce courant c'est Henri Fayol (ingénieur français) et Max Weber (sociologue Allemand).

- **Fayol** a développé un concept qui s'appelle la **fonction administrative**. Il a dit que la fonction administrative peut se décomposer en plusieurs fonctions. Et donc administrer c'est 5 piliers qui sont :
 - Prévoir
 - Organiser
 - Commander
 - Coordonner
 - Contrôler

Cela constitue la base du management des entreprises modernes (toujours d'actualité). Par ailleurs Fayol s'appuie sur un certain nombre de **principes d'organisation qui sont très proches du fonctionnement des administrations publiques et militaires**.

- Principe d'unité de commandement
- Principe de hiérarchie
- Principe d'autorité

Ces principes sont toujours d'actualité dans la plupart des entreprises et on est toujours dans ce schéma d'organisation.

- Weber a développé le **concept de bureaucratie (le gouvernement par les bureaux)**. Il s'est aperçu que c'est ce nouveau mode d'organisation pour les administrations qui a été développé au cours du 19^e siècle par les pays européens. Ça veut dire que le recrutement se fait par concours, l'avancement se fait à l'ancienneté ou au mérite, anonymat des relations hiérarchiques. Donc à l'époque la bureaucratie constituait un progrès social. Par la suite, elle a été appliquée aux très grandes entreprises européennes, et c'est à ce moment-là que le terme de bureaucratie prendra un sens péjoratif.

Au cours du 20^e siècle, les apports de Fayol et de Weber vont être développés. Les écoles de management se sont mises en place à partir de ces principes de base.

■ L'école du management :

Aux Etats-Unis au 20^e siècle : Les patrons vont utiliser les principes de Fayol pour administrer leurs grandes entreprises, ils vont créer les premiers **organigrammes par fonction** (qui sont reliés au principe de hiérarchie), et ils vont mettre en place la **politique générale** et la **planification**.

Après la deuxième guerre mondiale : On va mettre en place des écoles de management qui prennent appui sur les travaux des américains, où on va enseigner l'**administration**, la **direction** et la **prévision générale**.

Les premiers grands professeurs qui ont mis en place ces disciplines sont les américains Peter Drucker et Chester Barnard. Ces principes ont été enrichis par les **théories psychosociologiques des organisations (X, Y et Z)**. Cela a permis de mettre en place dans les grandes entreprises le **principe de décentralisation des décisions**, le **mode de découpage de l'entreprise**, et les **valeurs culturelles**.

■ L'étude du comportement des organisations

A la suite des travaux de Max Weber les sociologues vont **s'intéresser au comportement de l'organisation** et **afin d'étudier le phénomène bureaucratique**. Donc les sociologues étudient toujours le comportement des individus mais cette fois-ci du point de vue du comportement qui permette l'**efficacité des organisations** et pas la satisfaction de l'individu. L'intérêt de ce courant c'est d'arriver à montrer que les buts des organisations sont le résultat de négociations entre les individus ou entre les groupes dans l'entreprise.

Les principaux auteurs sont Simon, Lewin, Argyris. Ils se demandent comment les individus se comportent dans l'organisation et comment et pourquoi ce comportement peut être plus ou moins efficace. Montrer que **les buts de l'organisation sont le résultat de négociations très fortes entre les individus ou entre les groupes dans l'entreprise**. Donc on est là dans la notion de **rapport de pouvoirs**, qui devient très importante pour comprendre l'efficacité des organisations. **Les rapports de pouvoirs ont été mis en évidence par Michel Crozier (à citer dans un exam si possible), qui a montré que les salariés sont comme des acteurs et qu'ils vont s'efforcer d'influencer le fonctionnement du système entreprise dans lequel ils travaillent, en se ménageant des zones d'influence (syndicats).**

Y a aussi Mintzberg qui a analysé le **pouvoir dans les organisations**. Toute cette étude a pour objectif de comprendre pourquoi a entreprises égales, y en a une qui est plus efficace qu'une autre.

■ **L'étude de l'efficacité des organisations.**

Qu'est-ce que l'efficacité : L'efficacité c'est le **degré de réalisation des objectifs techniques, économiques et sociaux**. Par exemple, certains auteurs sont pour l'approche ultra déterministe, ils vont analyser l'influence d'un seul facteur, et lui attribuer une influence décisive. Les néoclassiques (microéconomie) sont ultra déterministes puisqu'ils expliquent tout à partir du marché. Mais en théorie des organisations on part du principe **que la performance est fonction de plusieurs facteurs** et on appelle cela le **courant de la contingence**. (y a plusieurs écoles)

Exemple de la contingence : L'école sociotechnique : C'est une école qui s'intéresse au rôle de l'organisation de la production sur l'organisation administrative c.-à-d. que les chercheurs vont essayer de mettre en évidence **quel type d'organisation administrative est le plus performant selon les facteurs techniques contingents**. C'est ce qu'a fait Woodward, cette sociologue a notamment travaillé sur les différents types de fabrication comme les fabrications en continue ou à l'unité ou en série ou production manuelle, mécanique ou automatique, ou la production à la commande, ou en fonction des stocks. Ce sont des facteurs sociotechniques contingents. Elle a mis en évidence l'école sociotechnique de la contingence. Il y a une autre école contingente qui va s'intéresser aux relations entre la structure de l'organisation et l'environnement, ce sont les travaux de deux américains :

Lawrence et Lorsh : ils ont travaillé sur **l'environnement** qui détermine un mode d'organisation. Rapport entre la structure de l'organisation et l'environnement. Ils ont écrit par exemple que lorsque l'environnement est très turbulent (crise, monde qui change), l'entreprise doit être flexible.

IV. L'école institutionnaliste

C'est un courant majeur de la socio-économie. Max Weber est à la base de ce courant. Il **considère l'entreprise comme étant une institution sociale**. Il va partir du principe que l'entreprise est influencée et évolue dans (et par) une société et donc dans (et par) des institutions politiques, sociales, et qu'elle est soumise à des mentalités et à des mœurs. Et dans son analyse il va observer que en retour, l'entreprise (surtout les très grandes) peut influencer la société, et peut influencer les institutions y compris politiques (exemple : lobbying).

Cette influence ne peut avoir lieu que lorsque l'entreprise a une certaine taille, donc la taille est importante dans ce courant d'analyse.

L'objectif c'est d'étudier le comportement des grandes entreprises et notamment de voir comment elles peuvent exercer un pouvoir excessif sur le marché, et aussi en dehors du marché.

Weber va chercher où le pouvoir s'exerce. Est-ce qu'elle exerce sur le marché ? En dehors du marché ? On étudie ce courant dans le 19^e siècle aux Etats-Unis A l'époque des grands Trusts. C'est à partir de ce courant majeur qu'ont été établies les premières lois anti-trust.

Courant avec des juristes, politologues, économistes, sociologues... Les auteurs les plus célèbres, en économie sont Schumpeter, Galbraith, Veblen (les 3 ont enseigné à Harvard). Ces auteurs sont très sensibilisés à ce qu'on appelle la notion de **responsabilité morale** (responsabilité d'ordre éthique, morale de l'entreprise). L'entreprise a une responsabilité morale parce qu'elle exerce une influence. Les 3 courants principaux sont :

- **Le thème de la technostructure** : Structure de la technique. On considère que le **capital des grandes entreprises est dilué dans le public**. Du coup les actionnaires n'ont plus le pouvoir de décision. Il y a plus de contre-pouvoir à ceux qui gèrent l'entreprise, ce sont les salariés, managers qui ont le pouvoir sans contrôle de la part des actionnaires. Le terme manager date de cette époque-là, c'est l'économiste Barnard qui est à l'origine de la création de ce terme. Les managers n'étaient pas contrôlés de la part des actionnaires, qui n'étaient pas présents aux assemblées générales. Les managers faisaient ce qui leurs plaisaient, sans penser nécessairement à la santé de l'entreprise. Les entreprises n'étant plus contrôlées par les actionnaires peuvent s'éloigner de l'intérêt public. C'était une observation faite à cette époque.
Actuellement c'est l'inverse, ce sont les actionnaires qui ont le plus de pouvoir, et qui l'utilisent pour se satisfaire.
- **Le thème de la filière inversée** : C'est l'entreprise qui par **ses budgets publicitaires va créer des besoins chez les consommateurs**, ce n'est pas le consommateur qui a un besoin et l'entreprise subvient à ce besoin. En sociologie on appelle ça de la **persuasion clandestine**. Selon Maslow on ne crée pas les besoins chez les gens, on ne fait que les réveiller. Donc ce sont les grandes entreprises qui dictent aux consommateurs ce qu'il faut acheter et non le contraire, et d'où les phénomènes de gaspillage, de pollution, d'encombrement, de maladie. A côté de ça on a des besoins élémentaires qui ne sont pas rentables, et qui ne seront pas satisfaits.
- **La concurrence praticable** : A l'époque on prétendait que les grands trusts étaient en concurrence terrible, mais c'était faux. Les grands trusts ont tendance plutôt à coopérer en particulier en matière de recherche parce que les investissements sont énormes. Donc s'il y a concurrence, elle n'est que locale. Ces grandes entreprises obtenaient des fonds de leur gouvernement pour participer à l'effort militaire (c'est ce qu'on appelait l'appareil militaro-industriel). Il y a une certaine collusion entre les grandes entreprises.

Ce courant institutionnel a eu un impact très fort en Europe et aux Etats-Unis qui sont à la base des mouvements de défense des consommateurs et de l'environnement. Ce qu'on appelle le consumérisme, ou l'écologisme, qui sont donc 2 contre-pouvoirs à ces excès de gigantisme industriel. Donc, suite à ces mouvements de défense, les Etats-Unis ont mis en place des lois anti-trust, contre les ententes illicites

V. Les théories de la firme :

Les théories de la firme vont conceptualiser, formaliser tout ce qu'on a vu.

Les théories de la firme constituent une volonté de formaliser et de modéliser le fonctionnement de l'entreprise dans les termes de l'analyse économique. **La firme** reste le lieu où on **valorise les produits en utilisant des ressources**, mais tout cela est mobilisé à présent dans une hiérarchie. On ajoute à la théorie microéconomique tous les apports des courants d'organisation qu'on a vu.

Dans la théorie de la firme il y a 2 grands courants :

- **La théorie managérielle de la firme** : Les principaux auteurs sont Baumol, Marris, Williamson et Maschup. Ils ont apportés des hypothèses un peu plus réalistes, telles que par exemple :
 - Les grandes firmes sont dirigées par des managers salariés
 - Les managers vont rechercher leur satisfaction personnelle c.-à-d. en terme de salaire, de prestige et de statut social.
 - La firme recherche la taille la plus importante. Du coup elle maximise la croissance plutôt que le profit.
 - La grande firme peut se développer soit en exerçant le pouvoir dans la firme (**hiérarchie**) soit en exerçant le pouvoir en dehors de la firme (**le marché**).

Les modèles managériaux utilisent les théories marginalistes pour étudier les conditions de réalisation optimale des objectifs de la firme. Comment obtenir un taux de croissance optimal par l'analyse marginaliste par exemple.

- **La théorie béhavioriste** : Dans cette école, on **s'éloigne totalement de la théorie économique traditionnelle** et les 3 auteurs de ce courant de pensée sont March, Simon, Cyert. L'idée fondamentale c'est que **les processus de décision dans les grandes entreprises bureaucratiques ne sont pas maximisant** (on ne cherche pas à optimiser). Ils ne sont que simplement satisfaisants. Une décision stratégique optimale est un non-sens parce qu'on n'a pas toutes les informations à disposition. Dans ce courant, les auteurs disent par exemple que les entreprises vont chercher à obtenir un consensus entre les différents groupes d'influence qui sont dans l'entreprise pour que les processus de décision soient satisfaisants. Donc c'est un courant de pensée dans lequel **on étudie comment les décisions sont prises dans l'organisation**.

Résumé :

	Les économistes	Les psychologues	Les sociologues	Divers	
1900	Théorie néo-classique	Théorie classique des organisations (gilbreth)		Weber	
1920	Théorie managériale		Ecole de relations humaines (Mayo)		
1940		Théorie néoclassique des			

		organisations			
1950			Théorie des motivations (maslow, herzberg)	Théorie de la contingence (Woodward, Lawrence ; théorie de la décision (simon, march ...) ; école sociotechnique ; sociologie des organisations	Théories des systèmes
1960	Galbreth				
1970	Théorie des couts de transaction				
1980	Théorie d'agence				

Tous ces courants qui donnent naissance à la socio-psychologie des organisations. Il faut savoir placer un auteur par rapport à un courant de pensée. (Rajouter les auteurs aux théories correspondantes sur le tableau) (voir poly)

FIN cours 2

Les principaux courants :

Marché aux marchés :

Concurrence monopolistique et imparfaite (Chamberlin Robinson) → groupes → oligopoles → économie industrielle (Bain, Scherrer) → Nouveau courant transaction agence contestabilité (Baumol, Williamson)

Théorie des jeux

Du marché à l'échange : Coase → Théorie de la firme managériales (Baumol, Williamson)

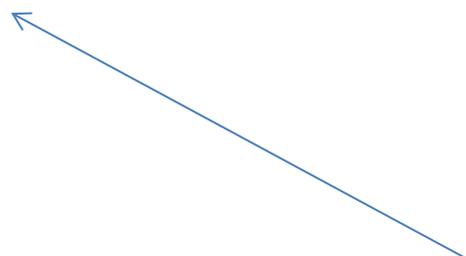
Du calcul aux comportements : Enquête d'Oxford → Querelle du marginalisme → behavioriste (March, Cyert)

Des comportements a l'organisation :

Management des organisations (psycho-sociologie des organisations (Lewin))

↓
Behavioriste (March, Cyert)

↓
Stratégie et gestion industrielles



De l'organisation a la société : Institutionnalisme (Galbraith – Shumpeter) → Organisation industrielle (Schepherd) → Politiques industrielles

Radicalisme (Baran – Sweezy) → Ecoles de la régulation (Piore – Boyer)

Chapitre 2 : L'exercice du pouvoir

Maintenant les entreprises sont tellement complexes qu'il peut y avoir des pouvoirs exercé depuis différentes personnes sur une seule équipe ou personne. L'objet de la psycho-sociologie des organisations c'est comment on arrive apprendre une décision alors qu'il y a plusieurs types de commandement, comment font les individus pour obéir sachant qu'il y a plusieurs commandements possible.

Introduction : L'exercice du pouvoir suppose une bonne connaissance des rapports de force existants et aussi une gestion intelligente des différents niveaux hiérarchiques. En plus, il faut prendre en compte l'évolution actuelle du style de direction qui s'oriente vers une plus grande responsabilisation des individus et aussi une plus grande participation.

I. Fondements de l'exercice du pouvoir

Cela implique une interrogation sur les sources du pouvoir. Où sont les sources du pouvoir ? En fait le pouvoir est basé sur la notion de droit de propriété. C'est le propriétaire qui a le pouvoir. On y rajoute aussi l'importance des relations informelles au sein de l'organisation.

1. Qu'est-ce que le pouvoir :

Est-ce qu'il y a un seul pouvoir, ou est-ce qu'il en existe plusieurs ? Jean Pierre Le Goff (Les illusions du management 1996) explique que le pouvoir recouvre deux conceptions différentes. Il y a d'abord un organe qui va **déterminer les options stratégiques**, c'est donc un organe qui va effectuer des **choix**, ça s'appelle la **politique de l'entreprise** (choix politiques de l'entreprise). Puis il y a le **pouvoir qui est exercé dans l'organisation** qui consiste à **encadrer le travail** dans l'entreprise et là on est dans **l'activité du management**. Il montre aussi qu'entre ces deux conceptions, il y a des fois des confusions, c.-à-d. que par exemple, on peut mettre en place une forme de management qui soit en total désaccord avec la politique d'entreprise (d'où conflits).

Définition commune du mot **pouvoir** :

Selon Max Weber : C'est la capacité d'un individu à en contraindre d'autres à lui obéir. Cette conception du pouvoir est imparfaite par ce qu'elle ne tiens pas compte de la réaction des autres individus (il faut pouvoir faire en sorte de faire converger les intérêts des individus au projet de l'entreprise).

Classiquement, on va différencier la notion de pouvoir au sens de l'aptitude du dirigeant à se faire obéir, à décider, à commander et à contrôler. Et donc on va distinguer cette forme de pouvoir de la notion d'autorité. **L'autorité** c'est l'aptitude du dirigeant à faire observer spontanément ses directives, l'autorité est une notion personnelle, qui dépend de la personnalité de l'individu.

Selon Max Weber, il y a 3 types d'autorité :

- Charismatique : fondée sur la présence d'un leader qui a des qualités exceptionnelles.
- Traditionnelle : fondée sur la croyance dans la vertu des traditions et donc sur la légitimité de ceux qui appelés au pouvoir par la coutume.
- Rationnelle, légale : fondée sur la validité des règlements et donc sur la légitimité du chef.

Jean Pierre Le Goff a noté une autre forme de pouvoir, il va plutôt insister sur la notion de **compétence professionnelle** comme fondement de l'autorité. Celui qui a le pouvoir, c'est celui qui a la compétence pour l'exercer (plus que les diplômés). Notion d'autorité ou de pouvoir informel.

Dans les pays occidentaux, la hiérarchie est une autorité rationnelle légale. Mais quelque fois, ce ne sont pas forcément les chefs qui sont dans l'organigramme qui ont le pouvoir de commander, il va y avoir des relations informelles qui vont interférer avec la légitimité rationnelle des chefs.

2. Les facteurs qui influencent l'exercice du pouvoir :

On va voir principalement 2 sortes de facteur. On va voir les facteurs juridiques d'un côté et les facteurs économiques de l'autre.

- C'est ce qu'on entend par **facteur juridique** ; c'est que selon le statut juridique choisis, l'exercice du pouvoir sera différent (Si je crée une société en nom collectif, je connaîtrais les propriétaires et donc ceux qui exercent logiquement le pouvoir). Les facteurs juridiques qui influencent l'exercice du pouvoir trouvent leur origine dans les **droits de propriété**.

Synthèse : Les facteurs juridiques prennent pour base les droits de propriété.

Selon la structure juridique de la société, le pouvoir de décision en termes de choix stratégiques ne sera pas exercé de la même façon. Privé différent du publique, et dans le privé il y a plein de statuts différents.

Synthèse : Selon le statut juridique, l'exercice du pouvoir ne sera pas le même.

Il faut dissocier le **pouvoir reconnu au propriétaire** dans l'entreprise individuelle, mais aussi comme dans la SA au niveau des actionnaires ou dans la SARL au niveau des associés, du **pouvoir de ceux qui ont la charge de gérer l'entreprise** comme le gérant d'une SARL, les membres du conseil d'administration ou les membres du directoire, le PDG ou le conseil de surveillance et enfin de l'Etat dans l'entreprise publique. C'est quand même le dirigeant qui exerce le choix des options stratégique.

Dit autrement : Par exemple quand on crée une SARL il faut voter entre associés, ce qui suppose des négociations et un autre niveau de pouvoir.

*Il faut dissocier le pouvoir entre deux types d'organisations : D'un côté le pouvoir qui appartient aux propriétaires (actionnaires dans une SA, entrepreneur dans une entreprise individuelle, les associés dans une SARL), et d'un autre côté le pouvoir de ceux qui gèrent l'entreprise en terme de management (Le gérant dans une SARL, le PDG ou les membres du conseil d'administration ou les membres du conseil de surveillance ou le directoire **dans une SA**. En dernier ressorts, tout ce qui est d'ordre stratégique est décidé par le dirigeant.)*

Le droit du travail (contrat de travail) est un lien de subordination entre l'employeur et l'employé, donc l'employeur exerce un pouvoir à partir du contrat de travail sur le salarié.

Il Existe aussi dans l'entreprise le droit du travail qui permet d'exercer un lien de subordination entre employeur et employé.

- **Facteurs économiques** qui influencent l'exercice du pouvoir :

L'exercice du pouvoir s'exerce à travers la **position hiérarchique** dans l'entreprise (organigramme). On verra aussi qu'elle s'exerce à travers les **compétences professionnelles** et ce qu'on appelle les **relations informelles**. Quels sont ces différents courants de pensée auquel on rattache les dirigeants et qui ont aussi une influence sur l'exercice du pouvoir ?

- Classique : Elle a exercé une influence sur l'exercice formel du pouvoir dans l'entreprise. Deux principaux auteurs : Fayol et Taylor.
 - Quelle est l'influence du courant de la pensée classique sur la façon de concevoir l'exercice du pouvoir ? Fayol a donné la définition à partir d'un principe qui est celui de **l'unité de commandement**. Il faut une organisation hiérarchisée dans laquelle **les dirigeants** sont **en haut** de la hiérarchie, mais ils peuvent quand même déléguer des pouvoirs à des cadres des pouvoirs intermédiaires, et **en bas** de l'échelle hiérarchique il y a les **exécutants**, et **chaque exécutant ne peut recevoir d'ordre que d'un seul supérieur hiérarchique**. Et pour Taylor, on est plutôt sur la notion de **fonction d'encadrement**. Tout chef de service ou de fonction a des salariés qui sont placés sous sa responsabilité mais dans la limite de sa spécialité. Il exerce un pouvoir sur l'ensemble du personnel qui est sous sa responsabilité. Avec Taylor c'est celui qui a la compétence qui a le pouvoir sur les subordonnés dans sa spécialité. Ces deux systèmes fonctionnent correctement, mais pour cela ils (Taylor et Fayol) doivent fonctionner ensemble, donc il faut que les responsables de ces deux systèmes puissent se rencontrer et travailler ensemble sur leurs projets, leurs usines etc. D'où l'importance des relations informelles.
Donc le courant classique va dire qu'il faut des relations informelles entre ces deux fonctions.
- **L'école des relations humaines** et l'importance des relations informelles entre les acteurs :
On observe que les relations informelles sont indispensables pour la bonne marche de l'entreprise et elles sont aussi essentielles aux salariés pour qu'ils aient le sentiment que leur avis est pris en considération.
Exemple de relation informelle : bonne relation avec un dirigeant, ou bonne relation avec un collègue.

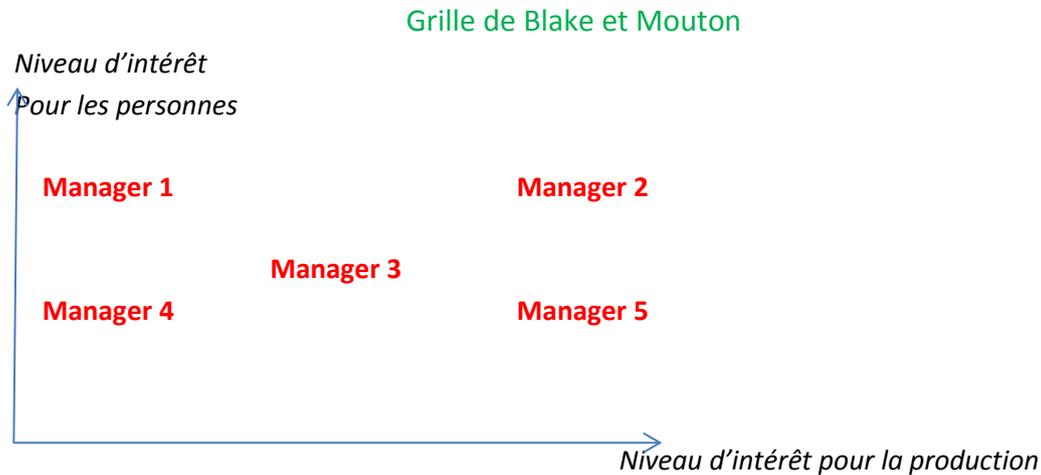
- Mintzberg a défini le pouvoir de la façon suivante : Il fait reposer le pouvoir sur 4 éléments :
- **Les acteurs de l'organisation** (sens large, tous les acteurs qui interviennent dans l'organisation)
- **Les intérêts propres aux acteurs** (les buts de chacun, tout acteur a un objectif à poursuivre)
- **Les sources de pouvoir** : Qui détient l'information ? Egalement la notion de savoir-faire et le savoir-être (capacité relationnelle). Tout ça donne du pouvoir.
- **des moyens d'influences**. Chaque acteur va mettre en place des moyens d'influence. Par exemple le droit de manifester, de négocier.
Ensuite peuvent se rajouter ce qu'on appelle des opportunités.
Mintzberg va dire que quand on regarde l'exercice du pouvoir il se fait souvent à travers les compétences et le charisme, et donc tout cela relève de ce qu'on appelle les pratiques organisationnelles.

3. Les formes d'exercice du pouvoir :

Il y a plusieurs approches différentes :

- Kurt Lewin (1947) : A cette époque, Lewin a mené des études, et ça lui a permis de faire des distinctions entre 2 formes de commandement.
 - **Le style autocratique** :
 - 4 caractéristiques principales dans ce style** :
 - ➔ Le chef a son plan et ne le divulgue pas.
 - ➔ Le chef est le seul à connaître les étapes. Il va répartir le travail au fur et à mesure et le groupe n'est pas informé de ce qui va arriver.
 - ➔ L'exécutant ne sait pas à quoi sert le travail qu'on lui demande de faire et le chef ne veut pas le lui expliquer.
 - ➔ C'est un système dans lequel le chef distribue des sanctions et des récompenses sans aucune concertation.
 - **Le style démocratique** :
 - ➔ Le dirigeant va exposer les buts et les moyens pour y parvenir au groupe de travail et c'est le groupe qui va décider du plan.
 - ➔ Le groupe va se distribuer les tâches et le président n'interviendra que pour donner des conseils d'exécution. Le chef va simplement suggérer au groupe les différents moyens entre lesquels ils peuvent choisir.
 - ➔ Chacun travaille avec qui il veut, et ils peuvent s'assister mutuellement.
 - ➔ Le dirigeant va juger le travail mais pas les salariés et le chef est un membre du groupe qui va simplement exercer une fonction, comme les autres.
(Cela suppose des bons rapports entre les individus, et pas beaucoup de pouvoir formel au départ, sinon il faut un chef autoritaire)

- **Blake et Mouton** : Leur étude date de 1964. Ils ont conçu une **grille de lecture** en croisant 2 critères :
Le niveau d'intérêt pour les personnes
Le niveau d'intérêt pour la production
Ils ont testé cette grille dans différentes entreprises, et ont défini une échelle de valeur sur laquelle des dirigeants vont pouvoir évoluer d'une forme à une autre de direction.



Manager 1 : C'est un dirigeant très attentif aux besoins des personnes et qui va négliger les tâches au profit d'une ambiance amicale.

Manager 2 : C'est un manager qui sait assurer les tâches en favorisant en même temps l'épanouissement personnel de ses collaborateurs.

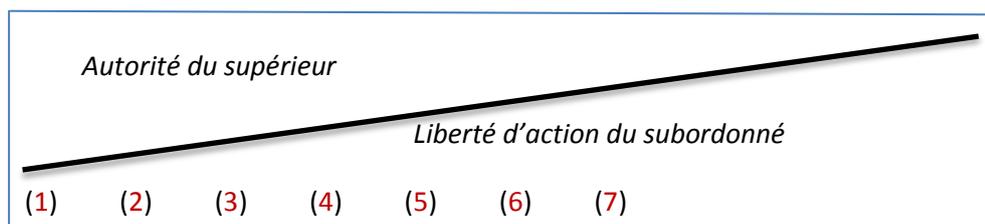
Le manager 3 : Il va plutôt essayer d'atteindre les niveaux nécessaires pour que le travail soit bien fait et que les gens soient à peu près satisfaits.

Le manager 4 : C'est un chef qui va rechercher les efforts minimaux pour que le travail soit accepté et que les salariés restent tranquille.

Le manager 5 : C'est un patron plutôt soucieux de la capacité de production et ne veut surtout pas s'intéresser aux problèmes personnels.

- **Tannenbaum et Schmidt** : Ils ont distingué 7 cas de dirigeants, qui correspondent à 7 style de direction. Ils ont placé ces différents styles sur une échelle sur laquelle il y a les 7 situations possibles. On part du cas extrême centré sur le supérieur qui prend les décisions et qui les annonce à ses subordonnés, jusqu'au cas extrême qui est centré plutôt sur le subordonné qui bénéficie d'une liberté d'action. Le critère c'est donc la plus ou moins grande liberté d'action.

Formes d'exercice du pouvoir selon Tannenbaum et Schmidt



1. C'est le dirigeant qui prend les décisions et qui les annonce.
2. C'est le dirigeant qui vend ses décisions.
3. C'est le dirigeant qui présente ses idées et qui demande à chacun son avis.
4. C'est le dirigeant qui présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.
5. C'est le dirigeant qui présente des problèmes, obtient des suggestions, et qui prend ensuite sa décision.
6. C'est le dirigeant qui définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.
7. Le dirigeant qui va laisser le groupe libre de choisir tout autant que certaines contraintes soient respectées.

Fin cours 3

Mac Gregor (1964): C'est un psychosociologue américain et un spécialiste du comportement humain à l'intérieur des organisations. Il est très connu dans le domaine du management, par ce qu'il a donné les fameuses théories X (thèse du management autoritaire) et Y (thèse du management participatif). Les deux modèles partent des mêmes hypothèses, mais n'arrivent pas aux mêmes conclusions. Il a écrit La dimension humaine de l'entreprise (1960). De par ses hypothèses il donne à l'entreprise des moyens d'organiser « l'humain ».

- Théorie X :
 - ➔ La première hypothèse c'est le manager qui pense que les salariés aiment être commandés, et qu'ils ne veulent pas de responsabilité. Le manager va mettre en place une autorité qui s'exerce par une chaîne de commandement dans laquelle le salarié n'a qu'un seul chef.
 - ➔ Ou bien il y a le manager qui va considérer que les salariés n'aiment pas le changement et que donc ils travaillent que pour des raisons économiques (le salaire). Dans ce type de management, l'organisation va être une organisation où on va diviser le travail en un petit nombre de tâches similaires.
 - ➔ Ou bien le manager qui pense que les salariés sont paresseux et qu'il faut donc fréquemment les surveiller dans leur travail.
A ce moment-là, il faut mettre en place un style d'organisation tel qu'on doit donner le moins possible de responsabilité au salarié, mais dans le même temps, on ne peut pas multiplier à l'infini les niveaux de commandement pour les surveiller.
 - ➔ Le patron qui considère que les salariés ne sont que des unités de production. Et donc ce sont des salariés qui sont complètement indifférent à l'organisation de leur travail (cas le plus extrême). En termes d'organisation, c'est le patron qui va considérer que les tâches doivent être très délimitées et bien définies. Donc chaque salarié doit être engagé pour un travail donné.
- Théorie Y : (management participatif)
 - ➔ C'est celui qui pense que les salariés ont le sentiment de vivre en collectivité et donc qu'il travaille autant pour le projet d'entreprise que pour leur propre but. Le manager va mettre en place l'organisation suivante : C'est notamment d'exercer son autorité autant par les voies informelles que par des structures formalisées.

- ➔ C'est le manager qui pense que le salarié est capable de créativité et donc ses besoins ne sont pas que strictement économiques et tout ce qui peut favoriser la créativité devient un facteur de motivation puissant. Ce type de manager mettra en place une organisation telle qu'on prévoit que chaque activité doit être variée et enrichissante pour le salarié.
- ➔ Celui qui estime que les salariés s'épanouissent dans leur travail lorsqu'ils se dirigent eux-mêmes et lorsqu'ils participent à la définition de leurs propres objectifs. Type d'organisation : On va donner un maximum de responsabilité aux individus (donc responsabilités individuelles) et il faut que ces responsabilités restent compatibles avec les objectifs de l'entreprise.
- ➔ C'est le manager qui estime que le salarié ne peut atteindre son potentiel réel que si ses ambitions sont compatibles avec ses tâches et ses moyens. Dans ce cas : On prévoit des tâches suffisamment différentes pour s'adapter au mieux aux capacités de chacun.

Garder en tête que le manager va recruter, donc il choisira selon la mentalité qu'il veut après des tests psychologiques.

Lickert (1960) : Il est parti d'un autre point de vue. Ce sont des questionnaires adressés à des employés d'entreprise, et qui porte sur l'opinion qu'ils se font de leur supérieur. A partir de ça, il a déterminé 4 styles de direction.

- Le style autoritaire exploiteur : Par exemple lorsque le patron prend des décisions sans consultation au préalable et avec une communication très centralisée.
- Le style autoritaire et paternaliste : Par exemple les salariés demeurent disciplinés et subordonnés. Et le patron dirige en maniant les sanctions et les récompenses. (beaucoup de PME en France comme ça)
- Le style consultatif : C'est lorsque l'on cherche à mieux communiquer avec les employés et que l'on s'efforce de promouvoir le travail en équipe, mais quand même en utilisant toujours le système de la sanction / récompense.
- Le style participatif : C'est le meilleur pour Lickert. C'est un style de direction caractérisé par la participation des employés à des réunions de travail dans lesquelles se prennent des décisions. Et ce management est d'intéressant qu'il fonctionne en favorisant la communication et la résolution des conflits (par exemple appel à un psychologue pour résoudre un conflit).

William Bennis (1985): Cet auteur a parlé plutôt de deux catégories de dirigeant.

- D'un côté il y a des **dirigeants gestionnaires** : Au sens où ce sont ceux qui savent ce qu'ils **doivent** faire. Donc c'est un type de dirigeant qui va surtout gérer par la négociation.
- D'un autre côté, ce sont les dirigeants de type leader : Ce sont des dirigeants qui savent ce qu'il **faudrait** faire. Ils exercent leur pouvoir en s'appuyant sur leur charisme (espèce d'autorité naturelle).

Michel Crozier (1987): Il est parti sur la notion du « management panique ». Le management par la panique. Il observe que la tendance de beaucoup d'entrepreneurs français c'est d'exercer le pouvoir de façon très centralisée et sans tenir compte des besoins de réactivité (et de créativité) par rapport

à l'environnement. Donc très mauvaise adaptation aux turbulences de l'environnement, donc notamment en période de crise.

II. Evolution du comportement du dirigeant et de l'organisation du pouvoir dans l'entreprise.

1. Evolution du comportement du dirigeant :

Comment explique-t-on que nous soyons passés de manager exploitateur jusqu'au mode contemporain ou c'est un management participatif ? Principalement par le contexte de l'entreprise.

Par exemple, dans une conception traditionnelle (qui est toujours d'ailleurs en vigueur dans les entreprises de petite dimension) le style de management du dirigeant est marqué un fort autoritarisme. On est dans un contexte où le dirigeant veut avoir le pouvoir absolu sur son entreprise. Donc cela a pour conséquence qu'il donne très peu de responsabilité aux salariés, et donc son comportement c'est essentiellement de

- prévoir en fonction des besoins
- de diviser les tâches par fonction
- commander les salariés
- contrôler le bon état de fonctionnement de l'entreprise

Comment ça a évolué depuis ? Ce sont les activités qui ont évolué. Il y a des activités d'entreprise qui demandent des dirigeants qui soient des animateurs. Quand on recrute un dirigeant maintenant on recrute plutôt quelqu'un qui est un meneur d'homme, quelqu'un qui sait animer et motiver les gens. Pourquoi ? Tout simplement parce que dans les très grandes entreprises c'est la seule façon d'arriver à mobiliser le personnel.

De nos jours, les dirigeants sont recrutés non seulement en fonction de leur compétence et de leur réussite mais aussi de leur capacité à savoir **communiquer**. Le rôle du dirigeant suppose à présent une très bonne connaissance des hommes et une capacité surtout à les faire évoluer et à les motiver. Il faut une très forte **capacité relationnelle**.

L'importance aujourd'hui pour l'entreprise et pour les dirigeants c'est la nécessité de faire partager les objectifs à long terme et les contraintes auxquelles l'entreprise est confrontée.

2. Evolution de l'organisation du pouvoir :

Face à ces structures de comportement, quel est le type d'organisation qui est mis en place ? Le problème actuellement c'est d'arriver à motiver les gens par rapport aux objectifs de l'entreprise. Les gens ont des intérêts individuels, et ils doivent être pris en compte pour pouvoir être mobilisés par rapport au projet d'entreprise.

Les outils qui sont utilisés de façon classique sont :

- La concertation
- Le dialogue social
- L'expression des salariés
- La création de structures informelles
- Le projet d'entreprise
- La direction participative par l'objectif
- La communication interne.

Cet ensemble d'outil s'appelle le **concept de management participatif**.

Types de management :

- Le management par la centralisation : Les décisions qui viennent d'en haut de la hiérarchie. Il se caractérise par le contrôle des différents échelons hiérarchiques, par la cohérence des orientations stratégiques et la centralisation va faciliter les grandes lignes organisationnelles. Ce type d'organisation devient complètement inadapté lorsque l'entreprise grandit. Quand l'entreprise grandit, elle a embauché d'autres employés, la conséquence c'est que il y a un écart de plus en plus important entre les décideurs et les exécutants qui s'opère au détriment de la communication. Donc l'augmentation de la taille va déresponsabiliser le personnel et peut conduire à une moins bonne analyse des informations.
Pour pallier à ces inconvénients, on a trouvé :
- La décentralisation : C'est un outil de management qui permet de rapprocher les décideurs des exécutants. Dans l'optique de la décentralisation les dirigeants considèrent qu'une décision sera plus facilement exécutée si elle est prise par un niveau hiérarchique très proche des exécutants. Les avantages :
 - Rendre les acteurs beaucoup plus responsables
 - Les amener à participer à la prise de décision
 - Tout cela donne une gestion beaucoup plus souple de l'entreprise

Les limites :

- Elle va multiplier les centres de décision
➔ Conséquence : On peut du coup nuire à la cohésion de l'ensemble.

Formes de décentralisation

- La délégation de pouvoirs : Les différentes directions de l'entreprise (production, financières, marketing) vont déléguer leur pouvoir de décision et en le répartissant vers le bas de la ligne hiérarchique. C'est une forme de **décentralisation verticale**.
- La **décentralisation horizontale** : On se situe dans l'hypothèse où le pouvoir de décision a quitté la ligne hiérarchique. Dans ce cas là, on donne le pouvoir de décision non plus à la ligne hiérarchique, mais à des experts (ou analystes). Ça devient purement fonctionnel. On applique ce type de décentralisation lorsque les dirigeants ont affaire à des décisions extrêmement complexes et qu'il faut qu'ils s'appuient sur des experts. C'est le cas aussi des dirigeants qui ont besoin de laisser fonctionner certaines entités de façon autonome.

On met en place une direction par objectifs c.-à-d. qu'on va fixer des objectifs à long terme, des objectifs tactiques, et la direction va laisser faire un certain nombre de personnes, et jugera ces personnes sur les résultats en fin d'année.

On peut citer le terme de management participatif : Dans ce cadre-là, le management devient un management participatif en ce sens qu'il devient une activité de plus en plus collective où chacun est amené à apporter sa contribution.

3. Le contrôle de l'exercice du pouvoir :

(On parle des dirigeants salariés)

Les dirigeants qui exercent le pouvoir doivent également rendre des comptes. Un patron d'entreprise est contrôlé par le gouvernement d'entreprise, mais aussi par des contre-pouvoir (l'état, syndicats, association de défense des consommateurs...).

La notion de pouvoir renvoie également à la notion de contre-pouvoir c.-à-d. au contrôle externe développé sur les entreprises. Il y a au départ la notion de gouvernement d'entreprise qui est le contrôle exercé par les actionnaires, mais aussi le contrôle exercé par la demande sociale qui provient des consommateurs, des pouvoirs publics (l'Etat), des salariés, des citoyens (notamment en matière de défense de l'environnement).

Comment exerce-t-on un contrôle sur un dirigeant ?

Quels sont les **procédures** ? (aspect juridique du contrôle)

- S'il s'agit d'une société anonyme : Le contrôle s'effectue essentiellement par l'assemblée générale des actionnaires à travers des rapports d'activité de la société et à partir des bilans sociaux.
Le contrôle va aussi se faire à partir du conseil d'administration qui peut renouveler ou pas le PDG ou à partir du conseil de surveillance s'il s'agit d'une SA de type directoriale.
Maintenant, les actionnaires minoritaires ont aussi un pouvoir suffisant pour éventuellement sanctionner la gestion d'un PDG.
A ce contrôle interne se rajoute un contrôle externe, qui est celui des commissaires aux comptes. Le commissaire au compte c'est une entreprise qui est chargée de surveiller la régularité et l'exactitude des comptes des sociétés anonymes (si bilan > 1,5 millions d'euros).

Deuxième niveau de contrôle du pouvoir : Le gouvernement d'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de mécanismes qui a pour but d'exercer une observance sur les dirigeants afin que leur stratégie personnelle n'aille pas à l'encontre des intérêts des détenteurs du capital. Ce gouvernement d'entreprise a été mis en place après le rapport Vienot qui jugeait trop importants les pouvoirs du PDG. Avant 1995, le PDG avait un pouvoir excessif. 4 grands principes du GE :

- Le patron d'une société ne peut pas présider le conseil d'administration qui est censé le contrôler. On distingue le pouvoir exécutif d'un côté, le pouvoir de contrôle de l'autre.
- Les nominations des dirigeants et la fixation de la rémunération sont de la compétence exclusive des membres du conseil d'administration et non plus du patron de l'entreprise. Pour cela, on a nommé dans le conseil d'administration 2 comités
 - Un comité de rémunération

- Un comité de nomination
- La création d'un comité d'audit : c.-à-d. que les membres du conseil d'administration doivent avoir accès à toute information ainsi qu'aux procédures internes de contrôle.
- Le conseil d'administration doit inclure des administrateurs indépendants (ni salariés de l'entreprise, ni actionnaire). Cette indépendance est le gage de la prise en compte de l'intérêt général de la société.

Quelles sont les **conséquences** du contrôle ?

On est passé d'un excès à l'autre : On est tombé dans l'excès qui consiste à donner un pouvoir considérable aux actionnaires puisqu'en assemblée générale annuelle ils peuvent déloger leur PDG et le remplacer par un autre. Ils le font quand il n'y a pas assez de profit. Du coup les dirigeants licencient pour essayer d'augmenter les profits etc... Donner le pouvoir aux actionnaires c'est imaginer que l'entreprise se réduit à du capital et c'est prendre le risque de déstabiliser ou de menacer des processus productifs complexes.

III. Les décisions dans une entreprise :

L'entreprise est avant tout un centre de décision. *Où se prend la décision ? au niveau du haut de la hiérarchie ou à d'autres niveaux ? Sachant qu'il y a deux grands extrêmes : Les décisions stratégiques par les dirigeants, et les décisions de routine qui sont prises par les salariés. Mais entre ces deux choses, il y a d'autres niveaux de décision beaucoup plus complexes, c'est ceux-là qu'on va voir dans cette partie.*

Introduction : Les niveaux de décision sont donc multiples, et complexes. Elles s'ordonnent entre 2 extrêmes qui sont d'une part les décisions stratégiques prises par les dirigeants, et les décisions de gestion prises au quotidien par les salariés. Entre les deux, il y a des décisions qui vont s'expliquer par la culture de l'entreprise, par l'environnement, par les compétences personnelles des gens, par la capacité à agir rapidement etc... Des facteurs qui vont être extrêmement importants pour la prise de décision.

Par ailleurs, il faut travailler sur le décideur. Il est soumis à des limites :

- Ses limites de compétence
- Par ses pratiques personnelles
- Par ses croyances
- L'aversion au risque

Comment un dirigeant parvient-il à piloter son entreprise ? Est-ce qu'il va solliciter la collaboration d'autres personnes ? Comment va-t-il mettre en œuvre le processus de décision stratégique ? Quelles sont les conséquences de la décision stratégique sur la situation financière ? Quelles conséquences sur l'organisation interne, sur la position concurrentielle ?

- Pourquoi est-ce que la prise de décision est un exercice si difficile pour un dirigeant ?
 - Par ce que la décision elle même est incertaine et aléatoire.

Dans le passé, l'environnement était très stable, et donc le décideur avait le temps de faire son choix.

Actuellement on est dans l'inverse. Il faut savoir prendre des décisions très incertaines. Il faut récolter un maximum d'information, et donc la guerre économique actuellement se situe sous le problème de l'information. Le décideur est obligé d'optimiser ses choix, c-a-d qu'il faut que parmi toutes les informations qu'il a, il trouve celles qui sont les plus fiables. Sachant que la priorité pour les dirigeants c'est surtout de faire les bons choix technologiques et les bons produits.

1. Définition, typologies des décisions, et les caractéristiques.

Définition de la décision par Sfez du livre "strategor": C'est la façon dont on formalise la nature des choix.

Ca veut dire : Est ce que la nature des décisions est indépendante ou pas de la façon dont on les prend ?

L'auteur se pose aussi la question : Est-ce que les choix traduisent vraiment une volonté, et si oui, laquelle.

Remarque : il n'y a pas que les grosses décisions qui sont importantes, mais aussi les petites décisions qui peuvent avoir des conséquences très importantes.

Définition générale : Prendre une décision c'est opérer un choix entre plusieurs options et c'est apporter aussi une solution satisfaisante à un problème posé.

- Les différentes conceptions de la décision :
 - La décision à l'âge classique : La décision c'est celle qui va garantir la rentabilité de l'activité et donc la répartition des gains de productivité. On est dans la notion de microéco, du marché qui règle tout les problèmes.
 - La décision à l'âge moderne : On passe à la notion de l'environnement incertain, aléatoire. La décision est définie alors comme étant un processus d'engagement progressif connecté à d'autres processus et qui est marqué par l'existence de plusieurs chemins possibles pour arriver au même but.
 - La décision à l'âge contemporain : On est sur l'individu aléatoire. On définit la décision comme étant un récit multirationnel qui est toujours interpretable, qui est dominé par la multifinalité et qui est donc marqué par la reconnaissance de plusieurs buts possibles à la fois simultanément et en rupture.

- Décision et influence

Quand on est dans un processus de décision, il faut faire participer des décideurs. Ca veut dire qu'on a deux sorte d'agent :

- Des agents de décision : ceux qui vont identifier dans un premier temps les problème qui vont se poser et qu'il faudra résoudre. Et a côté d'eux...
- Des agents d'influence : Des personnes qui vont intervenir, soit par ce qu'ils possèdent des informations stratégiques importantes soit par ce qu'ils apparaissent comme utile pour préparer la décision.

L'agent qui ensuite doit exécuter la décision peut donc devenir a son tour un agent d'influence. C'est comme ça qu'on arrive a avoir la multifinalité, tout d'un coup on se retrouve avec des buts complètement divers et variés qu'on avait pas auparavant, par ce que tous ces agents, au fur et a mesure, modifient des truc.

- Typologies des décisions :

Les décisions dépendent d'un certain nombre de contraintes. D'un coté les buts de l'entreprise, de l'autre l'évolution de l'environnement.

les choix stratégiques qui engagent l'entreprise sur la long terme vont engendrer des décisions plus rapprochées dans le temps, qui sont des décisions tactiques et opérationnelles.

A côté de cela, il y a aussi une autre façon d'aborder la typologie : On peut se retrouver avec des décisions irréversibles aussi (construire une usine), des décisions qui peuvent être corrigées, ou améliorées. Et puis il y a aussi un autre niveau de décision, qui est la décision programmée ou non programée, par exemple, la gestion des stocks.

Les typologies des décisions :

Grille de lecture des décisions :

Stratégiques :

- Problème Optimiser les investissements
- Nature du problème : Répartir les ressources
- Décisions clé : Diversification stratégie financières, choix de la croissance dans le temps
- Caractère des décisions : Centralisée, non répétitives

Administratives :

- Problème : Structurer les ressources
- Nature du problème : Acquérir les ressources
- Décisions clés : Structurer les responsabilités et les communications
- Caractère des décisions : Conflit stratégie / exploitation conflit objectifs individuels / collectifs

Opérations :

- Problème : Produire pour rentabiliser le capital
- Nature du problème : Direction et contrôle des opérations
- Décisions clés : Objectifs opérationnels (prix - planning de production, vérifier le stock, faire de la recherche).
- Caractère des décisions : Décentralisée, répétitives, nombreuses, et avec beaucoup de risques et d'incertitudes.

Pourquoi ces 3 catégories de décision : Elles correspondent à un aspect différent des ressources.

- **la décision stratégique** : C'est l'outil qui va servir à se relier à l'environnement, à intégrer l'environnement dans l'entreprise. Donc elle a un rôle de relation avec l'extérieur. La stratégie à présent, c'est la nature des rapports que la firme entretient avec son environnement.

Dans ce contexte, pour Igor Ansoff la décision stratégique est la décision qui porte essentiellement sur les affaires non plus intérieures mais extérieures de la firme. Les décisions stratégiques pour Ansoff sont celle qui s'occupent du choix des produits, et des marchés sur lesquels elle les vendra.

Le problème de la stratégie consiste à décider quel est son domaine d'activité et à quel types d'activités elle va chercher à s'intéresser.

Exemples de décision stratégique : Agrandir l'usine existante, fusionner (la fusion c'est bien une décision stratégique par ce qu'elle permet par exemple à des groupes européens d'acquérir les premiers rangs de la dimension internationale.

- **Les décisions administrative** : les décisions d'organisation, d'acquisition, de développement des ressources.

Exemple de décision administrative : Choisir un logiciel informatique adapté à la comptabilité. Décider d'acheter une machine outil pour équiper une chaîne de production. Mettre en place un système de contrôle qualité tout au long d'une chaîne de fabrication.

- **Les décisions opérationnelles** : Des décisions d'application pour optimiser et rentabiliser le capital.

Exemple : Optimiser la quantité à commander pour maintenir juste un stock de matière première à son seuil de sécurité. le paiement des salaires.

-- Décision programmable et décision non programmable :

- **Décision programmable** : Par exemple des décisions qui sont fixés au niveau du contenu. Par exemple la planification des tâches, les plannings, donc ça va être la programmation mensuelle ou annuelle de ces procédures. Ce sont donc des décisions qui vont définir les missions qui doivent être accomplies. Ainsi que les modes de résolution s'il y a des obstacles.

Exemple : La gestion des stocks. L'établissement du bilan de fin d'année, des statistiques mensuelles de vente. On est dans des procédures extrêmement standardisée, avec des outils très simples.

- Décisions non programmable : Ce sont des décisions qui dépendent de facteurs environnementaux et donc très difficilement maitrisable.

Exemple : Lorsqu'il faut décider de changer de circuit de distribution.

Les systèmes de décision dans les organisations : Par Le Moigne

Technique de décision : Classiques :

- Décision Programmées (routine, répétitives, procédures) : Habitude, procédures standard, information

- Décision non programmable (imprévisible et peu structurée) : intuitif, le flair, le choix des non décideurs

Technique de décision : Moderne :

- Décision programmées (routine, répétitives, procédures) : Technique de modélisation, informatique

- Décision non programmable (imprévisible et peu structurée) : Technique Heuristiques, entrainement de décideurs, programme ordinateur.

-- Les caractéristiques pratiques de la décision :

Martinet (Stratégie 1990) : Il a expliqué que la décision tactique va avoir des effets au delà du local. mais ça va surtout concerner les ateliers, les bureaux. Tout ce qui est décision stratégique pour Martinet, va avoir des conséquences sur la rentabilité de l'entreprise mais également sur son système de production, sa gamme de produit. Il va dire que la décision stratégique a des objectifs multiformes alors que la décision tactique ne s'adresse qu'à une seule dimension (comme par exemple la dimension commerciale). il va dire aussi que la décision tactique intervient dans un contexte environnemental et technologique donné alors que la décision stratégique recherche plutôt l'adaptation de l'entreprise à un environnement complexe et incertain. Il remarque aussi que l'information n'est pas spécifique à la gestion de l'entreprise, mais elle est omniprésente dans toute la gestion de l'entreprise. Le problème que voit Martinet, c'est que du coup, il peut y avoir et il y aura

un problème de qualité et de quantité d'information disponible en particulier dans le cas de la décision stratégique.

Pour lui, la décision stratégique relève de la politique générale de l'entreprise. Il en déduit qu'elle doit être prise par la direction générale. Quand aux décisions tactiques, comme elles sont routinières et répétitives, elles peuvent être prises à un niveau inférieur de la structure.

martinet déduit que finalement, les capacités qui sont demandées aux décideurs sont les suivantes :

- les décisions tactiques demandent des gens qui ont des capacité plutôt d'analyse (par exemple la comptabilité).
- Les décisions stratégiques demandent plutôt une grande disposition à la synthèse.

Les niveaux de décision :

Décision stratégique :

- **Nature** : Déterminer les buts, choix des segments stratégiques
- **Importance** : Irreversible, haut risque
- **Niveaux hiérarchique** : Direction Généralesn
- **Nature des informations** : Exogène, incertaines.

Décision tactique :

- **Nature** : Organiser le système d'information, rapports hiérarchiques, organiser les ressources
- **Importance** : Risque important mais non vital, correction des erreurs (mais les erreurs coutent cher)
- **Niveau hiérarchique** : Direction fonctionnelle et opérationnelle
- **Nature des informations** : Endogène, a peu près complètes.

Décisions opérationnelle :

- **Nature** : La vie courante de l'entreprise
- **Importance** : Peu de risque, erreurs corrigibles, cout faible.
- **Niveau hiérarchique** : Chefs de service et chefs d'atelier
- **Nature des informations** : Endogène et complète.

Est-ce qu'il y a des dirigeants types, qui auraient des comportements prévisibles en matière de prévision ? Sachant qu'il y a très peu de rationalité dans tout ça (risques, informations incertaines, etc...). Comment les dirigeants se comportent-ils par rapport à ça ?

2. Modèles fondamentaux de comportement des dirigeants et processus de décision

On va travailler sur l'évolution des théories de l'organisation. Jusqu'en 1950 on considérait que l'entrepreneur était un agent rationnel (l'entrepreneur cherche à maximiser le profit, capable de prendre la bonne décision ...).

On s'est vite rendu compte que cette approche de l'acteur en tant qu'agent économique rationnel ne tenait pas la route, et que l'entrepreneur avait des limites, et que ces limites avaient un impact sur la décision, et que donc il ne maximisait pas le profit (c'est impossible, irréaliste, ce n'est qu'un pur modèle économique).

Donc dans la définition de l'agent rationnel, on est sur un problème de limite qui est du au fait que l'agent économique ne possède pas toutes les informations qui sont nécessaires à la décision.

A partir du moment où on a accepté que l'entrepreneur est limité, on a abandonné l'idée qu'une solution optimale existait. Herbert Simon a été le premier à expliquer que l'entrepreneur était en fait un agent qui n'avait qu'une rationalité **limitée** ou **relative**.

Les modèles qu'on a vus dans le point précédent fournissent une grille d'analyse de la façon dont les dirigeants prennent les décisions.

L'objectif de cette partie du cours, c'est de distinguer d'un côté les modèles des comportements des dirigeants, et d'un autre côté, l'analyse des processus de décision. On va se reposer sur « Strategor ».

- Quels sont les modèles formalisés de comportement des dirigeants.
L'intérêt principal c'est de fournir un cadre d'analyse. Ce cadre va permettre de mieux comprendre l'action des dirigeants.
 - Le modèle de l'acteur unique : Le dirigeant fait en principe preuve de rationalité, et le modèle a été donné par la théorie classique. Il a toutes les informations pour décider, il prend la meilleure décision possible... Selon ce modèle, les objectifs sont stables et clairs. En conséquence, l'action découle de ces objectifs.
Quelles sont les étapes de la prise de décision dans ce modèle ?
 - Énoncer et expliciter le problème
 - Déterminer les actions possibles
 - Apprécier chacune des actions à partir de critères et en utilisant des outils (stat)
 - L'adoption de la solution optimale.Ce modèle dit rationnel est utilisé par ce qu'il est à l'origine de plusieurs techniques de gestion, notamment les choix d'investissement.

L'intérêt de ce modèle : C'est simple, s'il s'agit d'un problème répétitif on pourra mettre en place des outils mathématiques, de gestion, qui peuvent apporter des solutions adaptées.

La limite : La capacité de changement dépend de la volonté du dirigeant. Dès lors qu'il va y avoir des modifications dans l'environnement, est-ce que le dirigeant sera prêt à intégrer ces modifications, et comment. Tout le problème est là.

Par ailleurs, ce modèle est complètement normatif dans le sens où il va dire ce qu'il faut faire, et comment le faire, mais ce modèle n'est pas du tout explicatif. Il ne peut pas expliquer comment le choix a été fait par le dirigeant. C'est un modèle qui est basé sur la rationalité et donc qui n'est pas conforme à la réalité. Dans la réalité par exemple il peut y avoir des conflits. Ce modèle ne tient seulement compte de l'aspect rationnel de l'acteur.

- Le modèle organisationnel : On est dans la rationalité limitée (Simon). L'organisation devient un ensemble d'acteurs qui ont des règles et des objectifs différents. On va considérer que les décisions dépendent de tous ces acteurs, et non plus d'un acteur unique. Le changement va être incontrôlable et incertain. Il faut du coup trouver des procédures ou modifier celles qui existent. Les limites de ce modèle organisationnel. La limite de ce modèle : Comme on ne fait que s'intéresser à des processus de décision en essayant d'intégrer tous les acteurs, on va s'intéresser uniquement à une organisation hiérarchisée, avec des fonctions spécialisées. Du coup, ce phénomène d'organisation par les processus ne traduit pas les changements et l'innovation. Donc les théories d'organisation qui travaillent sur ce modèle de rationalité limitée sont très imprécises sur la façon dont le pouvoir est exercé dans l'entreprise. Par ce qu'elles oublient d'intégrer les jeux de pouvoirs et les stratégies des acteurs. L'organisation est un ensemble de joueurs qui ont tous des buts particuliers et qui ont la maîtrise de différents moyens.
- Le modèle politique : Chacun a un but particulier selon son statut, sa position sociale dans l'entreprise, sa compétence. Tous les objectifs vont donc diverger, et cette divergence s'exprime à travers des jeux de pouvoirs, qui constituent les données du processus politique. Dans ce modèle, l'intérêt essentiel est de permettre la réflexion sur les jeux de pouvoirs. Le problème c'est qu'on va sous-estimer le rôle des règles et des structures qui sont aussi des éléments de pouvoirs. Ce modèle ne tient pas compte des informations, de l'autorité, il va négliger des conceptions plus modernes comme la culture d'entreprise, le projet de l'entreprise, alors que c'est quand même l'identité de l'entreprise.

L'impact de ces modèles sur la prise de décision :

■ Le processus de décision

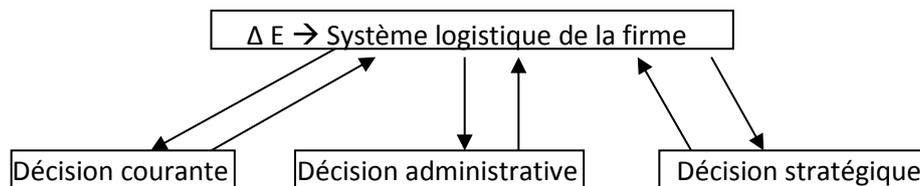
La décision : c'est un choix à effectuer, c'est un choix plus ou moins facile sur les aléas des conséquences du choix.

Un processus de décision : C'est la méthode pour effectuer ces choix.

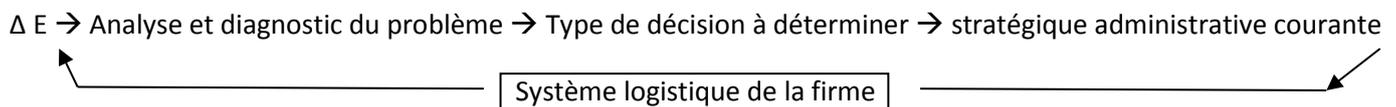
Le processus de décision. (Vers une théorie organisationnelle des entreprises)

(ΔE = variation de l'environnement)

Prise de décision en série



Prise de décision en parallèle



- Processus de Herbert Simon : Modèle IMC (intelligence, modélisation, choix) :
Processus formalisé. Il distingue 3 phases dans la logique du processus de décision.
 - L'intelligence : C'est une phase d'exploration de l'environnement.
 - La modélisation : On est sur une phase de développement et d'invention durant laquelle il faut analyser les options stratégiques.
 - Le choix : consiste à comparer et évaluer le choix d'une option.
- Le processus non formalisé ou le modèle empirique : Globalement, comment s'effectuent les étapes :
 - On analyse l'objectif : On part du principe que l'organisation est censée atteindre l'objectif au moyen d'une stratégie qui reste à déterminer. Ensuite, il faut définir un objectif pour savoir ce qu'il convient de faire.
 - Analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise : Récapitulatif des ressources dont elle dispose, de ses points forts par rapport à ses concurrents (analyse qualitative et quantitative). Cette analyse se fait en tenant compte surtout de l'objectif qu'on a préalablement établi. A partir du moment où on a analysé tous les facteurs externes de l'organisation, l'entreprise a une liberté de manœuvre en matière d'organisation pour établir dans quelle mesure les orientations peuvent être touchées par des éléments extrinsèques à l'organisation (ΔE). Dans ce modèle empirique on va donner des options stratégiques différentes en fonction des orientations des concurrents. Et si on est pas satisfait de cette

orientation, on va revenir sur les objectifs initiaux pour les redéfinir à nouveau jusqu'à ce qu'on trouve le choix de l'option qu'on va retenir.

- Le modèle du processus « de la poubelle » qui est un modèle composite. Il a été donné par Marc, Cohen, Olsen. C'est un modèle qui considère qu'une décision est la résultante de 3 facteurs. Ces 3 facteurs sont d'abord
 - des problèmes qui apparaissent
 - Des solutions (exemple des solutions informatiques)
 - Des participantsCes facteurs sont considérés comme des flux qui circulent dans l'organisation en fonction de la structure, des procédures, de l'identité de l'entreprise. Le processus de décision est comparée à une poubelle, dans laquelle les acteurs vont jeter différents problèmes et différentes solutions. Ce modèle fait de la décision le moyen de résoudre un problème. L'action primerait sur la décision dans ce modèle.

Le processus de décision dépend du comportement du dirigeant, il y a donc des biais, et ils sont limités dans leur rationalité, et surtout la décision dépend des informations disponibles en amont.

Globalement, la démarche de prise de décision doit respecter les étapes suivantes :

- Analyse de l'objectif
- Analyse des ressources de l'entreprise et comparaison avec les forces de la concurrence
- Analyse des facteurs externes
- Analyse des options stratégiques
- Comparaison et évaluation de ces options stratégiques
- Choix d'une option

Sachant que le dernier modèle (poubelle) sort un peu de ce cadre-là, puisqu'il est fondé sur l'action plutôt que sur la décision.

La culture et l'éthique d'entreprise

Chapitre important.

L'entreprise c'est une entité de production, une organisation humaine, un groupement humain qui a une culture propre. Cette culture joue un rôle propre dans la gestion de l'entreprise. On le voit au travers des projets d'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise dans le monde contemporain se trouve à présent confronté à des problèmes éthiques ce qui oblige à les définir et à les analyser.

Qu'est-ce que la culture de l'entreprise ? C'est un outil de management, on dit que c'est un ensemble complexe de symbole, de croyances, de valeur et de rites qui détermine la façon dont les entreprises doivent agir. La culture d'entreprise a une influence sur le comportement éthique.

La culture d'entreprise est le socle sur lequel repose les valeurs fondatrices de l'entreprise.

Pourquoi l'entreprise tient-elle compte de l'éthique ? Il y a une demande sociale faite par la société à l'entreprise. On est passé à une société qui demande à ce que l'entreprise soit responsable de ce qu'elle fait.

L'éthique : Elle correspond à la demande économique et surtout sociale adressée à l'entreprise par la société civile. Ca concerne toutes les relations que l'entreprise entretient avec l'environnement.

On peut dire que l'éthique place l'entreprise dans la notion de mission (l'entreprise a pour mission de ne pas polluer la planète, c'est une éthique définie). La preuve c'est qu'il y a une multiplication des chartes et des guides éthiques.

Une charte éthique c'est un document dans lequel l'entreprise va communiquer pour expliquer le cadre dans lequel elle situe sa production et ses activités en général de façon à respecter non plus leurs intérêts particuliers mais l'intérêt général de la société civile. L'opinion publique demande de plus en plus des règles, et notamment demande aux entreprises d'être responsable. Cette responsabilité concerne aussi bien la protection de l'environnement que la sécurité alimentaire et que le droit au travail.

Donc il y a une tendance vers une demande de produit éthique, c-a-d des produits de gestion collective des ressources.

Les politiques de mise en place d'une culture et d'une éthique d'entreprise sont à présent évaluées à partir d'indicateurs de performance pertinents. Lorsque l'organisation traverse une crise l'entreprise est obligée de changer de culture et donc nécessairement de parler d'éthique. Quand tout va bien on peut avoir l'éthique bien intégrée dans la culture, mais en crise les deux peuvent être en opposition.

La culture conditionne le comportement éthique.

I. Définition ; composantes ; gestion de la culture

Schein : La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe a inventé, découvert, ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne.

Morin : La culture est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué.

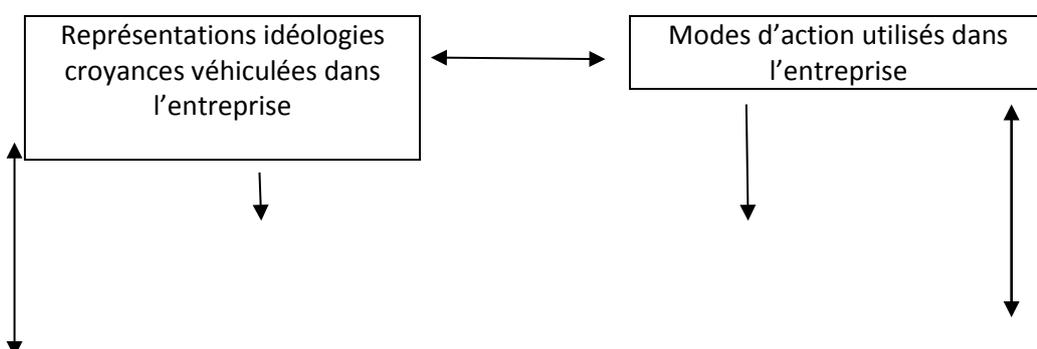
C'est notre propre expérience personnelle, avec un savoir collectif, tout ça c'est la culture. Ce sont tous les éléments constitutifs du passé que les gens vont mettre en commun dans l'entreprise et qui va constituer le dénominateur commun à l'ensemble du groupement humain qui est dans l'entreprise.

Management interculturel : Une entreprise qui vise l'international, fait appel à des organismes qui proposent de les aider sur le management interculturel. Comment gérer les différences. Le management interculturel mène à un état d'esprit transnational. Cet état d'esprit est très délicat à gérer par ce que ça déstructure tous les repères. Cette perte de repère doit être prise en compte dans la gestion multiculturelle.

La culture est une conception surtout ethnologique, au sens qu'on va faire reposer la définition sur les normes, les valeurs, qui sont intériorisée dans un groupe en particulier.

- Nous allons voir les différentes expressions de la culture d'entreprise à partir de certains concepts :
 - Concept de l'idéologie : On a ce genre de culture dans les ONG par exemple, c'est un type d'idéologie type missionnaire (l'ONG a pour mission d'aider blablabla...). L'idéologie au sens culturel c'est un système de valeur et de croyance qui va caractériser l'organisation. Elle a son origine dans le sens de la mission, et souvent elle est associée à un leader charismatique. Il y a une forte identification (on s'identifie à quelque chose). La mission en principe est porteuse d'inspiration. Dans ces organisations, on peut arriver à endoctriner les membres de l'organisation. Il s'agit souvent de petites unités, très décentralisées qui sont organisées de façon souple mais sont soumises à des contrôles normatifs très puissants.
 - Concept de croyance et de valeurs : les croyances c'est la vision commune des membres de l'organisation, sur les techniques et les mécanismes qui sont a priori les plus adaptés au bon fonctionnement du groupe. Par conséquent, il est très important de définir ces croyances pour obtenir la cohésion du personnel.
 - Concept du symbole : Le symbole c'est un signe distinctif. Ça peut être le vocabulaire maison, donc selon le secteur dans lequel se trouve l'entreprise, il va y avoir un vocabulaire particulier. Ça peut aussi être le logo.
 - Les mythes aussi, qui sont souvent incarnés par des personnages. Le mythe a pour fonction d'asseoir les valeurs de l'entreprise.
 - Concept des rites : Ce sont des pratiques qui utilisent des stéréotypes. Les rites sont en fait la répétition des mythes. Ça permet de manifester l'appartenance à un groupe.
 - Concept du tabou : C'est ce qui reflète les craintes de l'entreprise. Par ce que ça renvoi l'entreprise à des événements interne ou externe dont il ne faudra jamais parler.

- Les sous-systèmes de la culture d'entreprise (Mercier)



Valeurs et normes de comportement véhiculée dans l'entreprise

Modes d'expulsion utilisés dans l'entreprise			
Métaphore et images	Mythes, récits, légendes	Rituels et cérémonies	Symboles

■ Composantes externes de la culture d'entreprise :

Culture nationale et culture internationale. Les entreprises qui sont mondialisées maintenant ont 2 possibilités, soit elle vont mettre en place des filiales dans le monde entier, avec des salariés qui sont multiculturels, soit elle va prendre la culture du pays dans lequel elle s'implante...

- La structure de toute organisation porte la marque de la culture nationale de ses membres. Et par exemple la culture nationale qui est allée le plus loin possible dans cette question, c'est la culture japonaise. Elle est allée très loin dans la symbolisation de l'idéologie de l'entreprise. Ça va très bien avec les cercles de qualité.

La culture française est à l'opposé de la culture japonaise. C'est extrêmement individuel. C'est le respect du au chef, qui reste quelqu'un de très distant. Et il y a aussi une très grande crainte de l'incertitude, et donc la culture française est plus une attitude féminine que masculine. Cela veut dire qu'en France, la culture se porte surtout vers les structures bureaucratiques.

- La deuxième composante externe, ce sont les idéologies, les religions, qui influencent aussi la culture d'entreprise. Par exemple, la culture française est basée sur la laïcité. Bernou montre par exemple que les allemands vont employer beaucoup plus d'ouvrier et beaucoup moins de cadre que les français. On voit encore que les entreprises françaises sont beaucoup plus administrées, bureaucratisées, alors que l'Allemagne est plutôt sur l'opérationnel.
- La composante qui dépend des catégories socio-professionnelles. La culture particulière d'un groupe professionnel va participer à la définition de la culture d'entreprise.

■ Composantes internes :

- L'histoire de l'entreprise : C'est une dimension essentielle à prendre en compte dans la culture. Tout ça fait partie du patrimoine de l'entreprise, c'est un point d'ancrage pour les dirigeants et pour le personnel.
- Des propriétés socio-culturelles (Bourdieu) : Il a travaillé sur 3 formes socio-culturelles :
 - il y a 3 sortes de capital, le capital culturel (diplôme, qualification, dépend des comportements de chacun), le capital économique (lien avec les rémunérations, le patrimoine...), le capital relationnel (réseaux, connaissances...). Il dit que la culture d'entreprise est le résultat du poids de chacun de ces 3 composantes.

D'autres sociologues vont combiner des types de savoir : Il y a le savoir-faire (la France à un savoir-faire pour la construction de centrale nucléaire), le savoir-être (ou savoir-vivre, relation entre les échelons hiérarchiques...) et le savoir-dire qui concerne l'importance de la communication (entreprise qui aime cultiver les secrets, et celle qui a une transparence totale). Les organisations sont très attentives à leur image et donc vont cultiver beaucoup leur communication externe.

1h de cours manquant

Les facteurs qui affectent les comportements individuels dans l'organisation.

Climat éthique de la société
Climat éthique des affaires
Climat éthique dans l'industrie

Climat éthique de l'entreprise

Supérieurs

Individus

Politiques et pratiques

Collègues

Le comportement de l'individu dans l'organisation est affecté par le climat éthique de la société, des affaires, de l'industrie, et de l'entreprise.

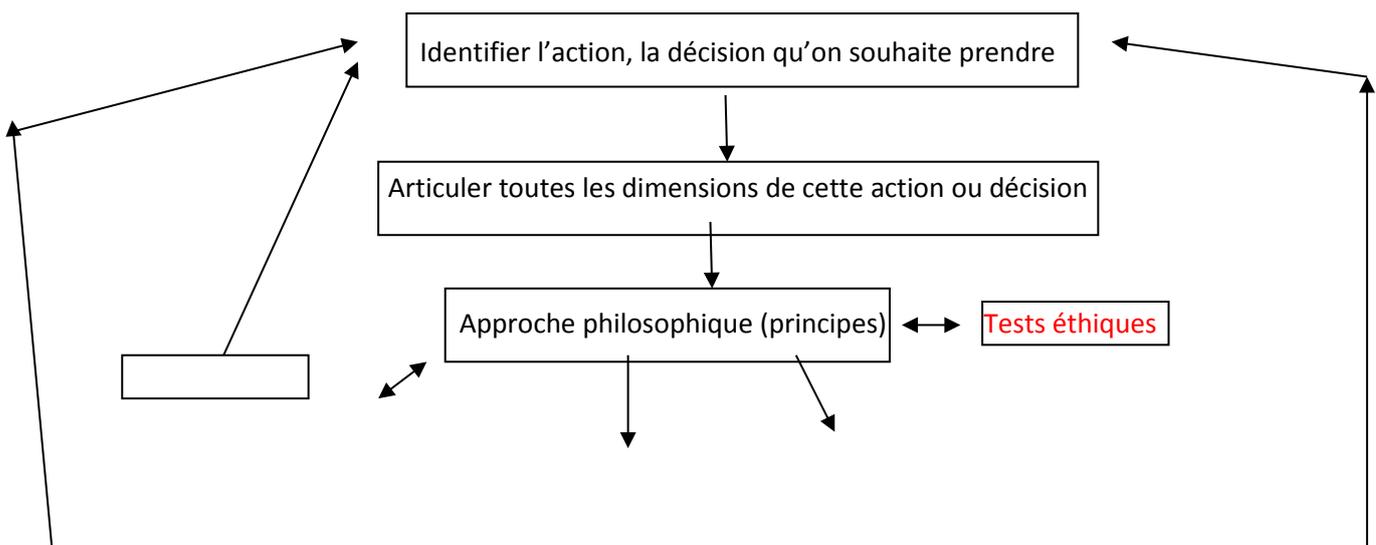
Quand on travaille sur l'éthique, c'est difficile par ce que l'entreprise à deux logiques :

- Rechercher le développement économique de ses affaires, ça peut être en contradiction avec
- Sa politique éthique

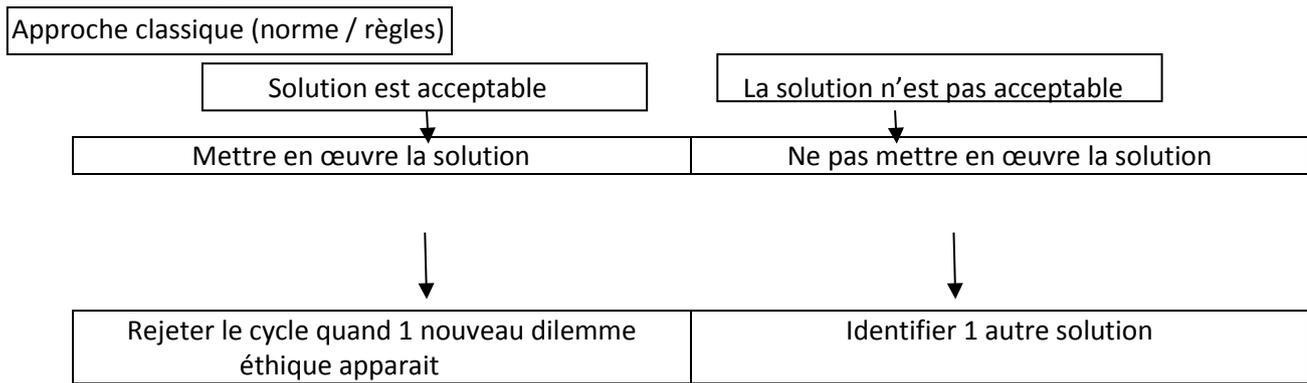
Donc on peut se retrouver des fois à cheval entre deux choses.

Par exemple : Quand le laboratoire pharmaceutique avait eu une affaire de pollution en Inde, ils avaient une usine qui avait explosé et pollué vachement, ça a été très mal vécu par ce que cette entreprise avait une éthique très forte en matière d'environnement, donc en principe ils mettaient tout en place pour éviter ce genre de produit. L'individu dans l'entreprise était donc confronté à un climat éthique qui n'était plus du tout le même.

Donc par rapport à ces demandes d'éthiques de la société, comment l'entreprise met en place une éthique ?



Ecran éthique



Quels sont les liens qui existent entre culture et éthique, dans l'entreprise ?

- L'éthique en principe est encouragée par le fait qu'en amont l'entreprise définit une culture d'entreprise. La culture d'entreprise encourage à mettre en place une conduite éthique. Il y a donc un lien entre les deux. En toute logique, on définit d'abord la culture pour arriver à une conduite éthique telle qu'on l'a définie dans le schéma.

L'éthique correspond à des principes qui définissent le comportement des individus dans l'organisation. Cette définition de l'éthique ne peut se faire que par ce qu'en amont l'entreprise a réfléchi sur les valeurs qu'elle compte mettre en avant (approche philosophique). Donc l'entreprise choisit une série de valeurs, qui vont réglementer les comportements du personnel.

On peut dire que, de même que pour la culture d'entreprise, l'éthique concerne tous les individus dans l'organisation.

Comme on l'a vu, il peut y avoir des contradictions entre les deux. Le cas dans les années 2000 de Villages de Vacances Familiaux. Les VVF étaient présidés par un syndicaliste, cette entreprise a été amenée en faillite. Ça a été très difficile pour un syndicaliste PDG du groupe de devoir mettre en place un plan social (licenciement). Il s'est retrouvé confronté avec une éthique syndicaliste, et une culture complètement à l'opposée.

- La culture de l'entreprise dépend pour partie aussi des cultures nationales mais tous les pays n'ont pas la même conception éthique de l'entreprise. Carrefour est allé au Japon avec la culture occidentale, ça ne collait pas du tout et ils se sont plantés complètement.

On va prendre 2 pays qui ont une éthique importante (bizarrement pas trop d'éthique européenne).

- Etats-Unis : L'éthique s'inscrit dans une vision utilitaire (on fait de l'éthique par ce que ça rapporte des dollars). On le voit chez Google, Starbuck...
- Japon : Les Japonais auront une vision beaucoup plus communautaire de l'éthique. C'est leur héritage culturel. Cela pose un certain nombre de problèmes :
 - Les discriminations notamment vis-à-vis des femmes.
 - Les salariés sont très dépendants à l'égard du groupe. L'individu n'a pas d'existence, c'est le groupe qui existe.

- Il y a une nécessité de plus en plus forte pour l'entreprise de prendre en compte la dimension environnementale.

Quelles sont les pressions exercées par l'environnement socio-politique ?

On est sur la notion de demande externe adressée à l'entreprise. C'est notamment le cas des consommateurs, mais aussi celui des défenseurs de l'environnement.

Ces pressions deviennent de plus en plus importantes, ça oblige l'entreprise à trouver une réponse adéquate. *C'est pour ça que souvent on voit des boycott qui se font, ça s'est passé vis-à-vis des antibiotiques qu'on donnait à manger aux animaux d'élevage, à l'époque les consommateurs ont boycottés la viande à cause de ça, et ça a obligé la filière bovine à modifier des méthodes d'élevage.*

Ces pressions peuvent donc obliger l'entreprise à adopter d'autres règles et à obliger aussi les pouvoirs publics à rendre ces règles obligatoires (d'où socio-politique).

Ça a été le cas de l'adoption d'une loi du veau aux hormones (contrôles sanitaires etc), il peut y avoir des boycotts des entreprises qui emploient des enfants, on a beaucoup de pression aussi des associations de consommateur en matière de sécurité alimentaire, traitement des déchets...

Non seulement, il faut tenir compte des responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires extérieurs, mais aussi des normes et règles qui régissent les rapports interne à l'entreprise. C'est ce qu'on a appelé l'écran éthique dans le schéma.

D'où la nécessité d'une formalisation interne de l'éthique qui va donc se rajouter à la dimension externe.

Les pressions exercées obligent l'entreprise à gérer son image externe auprès des différents publics.

Ces publics sont :

- Les actionnaires et le milieu financier
- Les pouvoirs publics (qui demandent des comptes et vont contrôler si les réglementations sont suivies)
- Les clients, fournisseurs
- Le grand public.

A ce moment-là, l'entreprise doit formaliser des règles éthiques qui vont permettre de faciliter les relations notamment avec les actionnaires, mais aussi vont permettre d'entretenir la confiance des investisseurs, également de participer au respect du client, cette formalisation peut aussi permettre de donner une image en matière de protection de l'environnement.

La formalisation : Elle suppose de la part du dirigeant de vouloir intégrer l'éthique dans son entreprise. Si le dirigeant impose cette stratégie, comment on formalise ? D'abord on va créer un groupe de travail qui aura pour but d'établir un comportement éthique. Ensuite, on va déterminer le degré de participation des salariés à une charte éthique. Une fois que la charte éthique est formalisée (écrite), il faut la diffuser, d'abord au cadre puis à tous candidat qui sera recruté dans l'entreprise.

Le groupe Suez le lez des eaux édite 2 guides d'éthiques :

- Déclaration déontologique et codes de conduites
- Conflits d'intérêts, prévention et règlement.

Ce groupe édite 5 fascicules thématiques qui concernent l'éthique et les valeurs du groupe.

- La charte de l'environnement
- Règle d'organisation et de conduite des sociétés du groupe.
- Charte sociale internationale
- Charte d'éthique du groupe
- Les valeurs du groupe

Peut-on critiquer le concept d'éthique ?

- La difficulté pour les entreprises c'est d'arriver à définir une éthique réaliste plutôt qu'une éthique idéologique.
- Quelque fois, une politique d'éthique se fait en réaction opportuniste. Notamment quand il y a des scandales soulevés par les médias, pour éviter un conflit, on met en place très vite une politique d'éthique.
- Certaines entreprises se heurtent au problème de la résistance au changement. Déjà peut-être que ça va entrer en conflit avec la manière dont le dirigeant entend faire marcher son entreprise. Puis quand on met en place une politique éthique, ça veut dire qu'on met en place des règles de comportement de tout le monde, ça peut entraîner une modification du rapport de force dans l'entreprise, il y a peut-être des personnes qui vont perdre du pouvoir.
- Dans le monde des affaires, on peut se heurter au fait que l'éthique n'est mise en place que par ce qu'elle reste un simple outil de management. Exemple : Je produis du papier (très polluant), mettent en place une charte éthique pour essayer de se redonner une bonne image en matière d'environnement. Elle peut donc être utilisée par le dirigeant comme un outil de communication plus que comme un outil de partage de valeur.
Ca fait se poser la question de la réalité de la prise en compte de cette charte éthique.

La question de l'éthique est apparue dans les entreprises à la fin des années 1980, et l'intérêt de cette méthode c'est qu'elle amène les entreprises à s'interroger à l'égard de la société et aussi à s'interroger sur leur propre finalité.

La question de l'éthique est extrêmement importante pour justifier le rôle de l'entreprise dans la société. La demande sociétale va beaucoup plus maintenant sur la notion de responsabilité de l'entreprise, et donc l'entreprise qui réussit est celle qui a une vision sur ses valeurs.

L'entreprise a donc aussi un rôle social, et une responsabilité à l'égard de tous ses partenaires.

L'éthique est une nécessité stratégique. Ça traduit bien la capacité d'adaptation de l'entreprise au nouvel environnement contemporain. Ça joue un rôle fondamental dans la réputation de l'entreprise.

Chapitre 4 : Les principaux concepts de l'analyse stratégique et systémique :

On va voir **le pouvoir** sous l'approche systématique

On va voir **la stratégie et l'enjeu** (notion de comportement des acteurs, de stratégie individuelles)

On va voir **la zone d'incertitude**.

Puis le **système d'action**.

Donc on est sur un chapitre qui va essayer de proposer une explication un peu plus théorique de ces 4 concepts.

Le pouvoir

C'est le concept central pour l'analyse stratégique et systémique. Le pouvoir c'est la capacité de quelqu'un à faire agir quelqu'un d'autre. Cette capacité se fait en utilisant des ressources dont il dispose dans l'échange (l'échange entre les 2 personnes impliquées). Cela permet de maîtriser plus ou moins des incertitudes organisationnelles (on va les voir, Michel Crozier).

Crozier va identifier 4 sources de pouvoir :

- L'expertise technique et le savoir-faire
- La maîtrise des informations
- La maîtrise des règles et de l'attribution des moyens
- La maîtrise des relations avec les environnements habituels pour l'organisation

Donc Michel Crozier va utiliser ces 4 formes de pouvoirs pour expliquer que la relation de pouvoir est à considérer comme une relation de négociation. **La relation de pouvoir est une relation asymétrique**, par ce que les ressources de chacun des acteurs ne sont pas toutes pertinentes et que donc cela ne permet pas de maîtriser toutes les zones d'incertitudes. L'asymétrie ne doit sa force qu'à la façon dont chacun perçoit ses atouts : Plus les acteurs sont conscients de leurs atouts, plus ils pourront exercer leur pouvoir.

Donc pour comprendre les échanges entre les acteurs dans une organisation, il faut du coup analyser les atouts, analyser les forces et les opportunités de chacun des acteurs. Michel Crozier dit que finalement : « pour connaître les jeux des acteurs et pouvoir les analyser il faut comprendre la structuration des échanges.

La stratégie

C'est un concept qui renvoi plutôt à l'individu au travail. C'est analyser l'individu au travail. Dans le passé, quand on travaillait sur L'OST, on considérait que l'individu était passif, c.-à-d. que ses comportements étaient prévisibles. Michel Crozier explique que maintenant les entreprises font de l'analyse stratégique par ce qu'au contraire, dans l'analyse stratégique on considère que l'individu reste partiellement libre. L'individu agit en fonction d'intérêts qui ne se superposent pas aux objectifs de son poste.

Comment ces intérêts se définissent ?

En principe, ces intérêts sont les buts propres à l'individu. Crozier explique que l'individu dans l'organisation est dans un contexte de jeu, et pour atteindre ses objectifs propres, l'individu va utiliser les ressources qui lui semblent pertinentes par rapport à tout ce qui se présente.

L'attitude d'un directeur qui reste flou sur certaines règles d'organisation malgré les demandes de ses équipes, est une stratégie et ne doit pas être interprété en termes psychologiques.

L'intérêt des études de Michel Crozier, c'est qu'il a bien expliqué que le comportement d'un acteur doit toujours être analysé comme l'expression d'une stratégie rationnelle qui vise à accroître ses gains en utilisant son pouvoir, et cela à travers sa participation à l'organisation. L'acteur va à tout moment utiliser sa marge de liberté pour négocier sa participation en s'efforçant de manipuler ses partenaires et l'organisation de telle sorte que cette participation soit payante pour lui.

Le concept de stratégie est donc indissociable de celui de l'enjeu, et si on voulait caractériser les enjeux, on devrait dire que les enjeux sont les buts que les individus poursuivent dans un contexte qui est caractérisé par des contraintes.

Exemples d'enjeux :

- Quand on veut monter dans la hiérarchie, c'est un enjeu personnel, et on va mettre tous les moyens pour y arriver, avec les contraintes qu'on connaît, en manipulant les autres autour.
- Rechercher la tranquillité ou la protection contre des risques, ou contre l'arbitraire. Par exemple, quelqu'un qui a un chef un peu trop encombrant, va rechercher une plus grande autonomie.

Donc en définitive, Michel Crozier explique que les objectifs personnels ne coïncident pas parfaitement avec les buts officiels de l'organisation.

Ca conduit à la logique des acteurs.

Donc l'analyse stratégique et systémique explique que tous les comportements ont toujours un sens, en quelque sorte la stratégie d'un acteur est rationnelle quand on l'analyse profondément.

Zones d'incertitudes

Les organisations font toujours : anticiper les problèmes, prévoir des réponses formalisées pour les résoudre.

Michel Crozier montre que même si on pousse cette réflexion, tous les problèmes ne peuvent être prévus. On se confronte toujours à un moment donné, à une zone d'incertitude, c.-à-d. des zones dans lesquelles il y a un déficit de rationalité.

Dans ces zones-là, on a pas bien définis les activités, leur organisation. On constate souvent que les règles formelles sont insuffisantes.

Au niveau de la stratégie de l'acteur : Ca veut dire que dans ces zones d'incertitudes, les acteurs vont trouver des espaces, où les contraintes sont moins fortes. Ces zones d'incertitudes constituent des espaces de liberté pour les acteurs. Ils vont chercher à tirer profit de cette situation. Ils vont essayer d'imposer une nouvelle règle qui va les avantager pour accomplir leur tâche. Donc cette zone d'incertitude leur permet de poursuivre leur stratégie personnelle. Et donc les acteurs chercheront à contrôler ces zones d'incertitudes autour desquelles se développent les relations de pouvoir.

Le système d'action

Le système d'action, c.-à-d. le fonctionnement réel de l'entreprise, c'est le produit de l'arrangement entre tous les acteurs, et l'ensemble de tous ces arrangements est régulé.

Complicé : Comment c'est régulé : Les sociologues se rendent compte que la régulation existe de fait. Quand on observe les gens, on se rend compte qu'ils négocient jusqu'à un certain point, c.-à-d. qu'ils n'iront pas quand même au seuil de rupture, ils vont s'arrêter par ce qu'ils savent que s'ils vont au-delà, c'est la rupture.

Les interactions entre les acteurs se rejouent en permanence avec des comportements homologues. En quelque sorte, il y a une espèce de règle de jeu qui est cachée et qui définit la nature des marchandages acceptables entre les acteurs ainsi que les seuils de rupture de l'équilibre entre les stratégies des uns et des autres.

En fait cette règle de jeu (règle d'action) est pas écrite, elle est donc contingente à l'organisation (elle va évoluer selon les stratégies des uns et des autres). Elle ne peut pas être écrite puisqu'elle est constamment en évolution. La règle d'action est intériorisée par les acteurs.

Et donc, quand on parle de système d'action, on peut dire que les négociations et les marchandages des acteurs sont appelés des systèmes d'actions.

Synthèse : C'est comment fonctionne l'entreprise, comment fonctionne les arrangements des acteurs entre eux. Ces arrangements sont régulés.

On observe que les comportements sont toujours les mêmes, donc il existe bien une régulation. Cette régulation fait qu'il y a une règle cachée qui existe. La règle cachée est celle qui définit la nature des marchandages acceptables entre les acteurs et également les seuils de rupture de l'équilibre. C'est une règle qui régit la coopération entre les acteurs, et est ensuite intégrée dans la stratégie des dirigeants.

Le construit des acteurs est appelé le système d'action concret, et le dirigeant l'intègre dans sa stratégie.

Les sociologues définissent l'organisation comme étant un construit d'acteur autour d'une règle de jeu contingente.

Dans l'approche économique, la coopération se fait avec des règles formelles, avec des constructions logiques et rationnelles (OST).

Chapitre 5 : Les repères méthodologiques d'une analyse stratégique et systémique

- Recueil des données
- Méthodes des entretiens

Les objectifs c'est de parvenir à comprendre les comportements observés en découvrant quels sont les relations de pouvoir qui se sont mis en place entre les différents acteurs de l'organisation.

La première méthode c'est le recueil des données : On se questionne à partir de données récoltées sur le terrain, et donc en travaillant sur les jeux de pouvoirs. Donc la méthode de recueil des données est en lien avec la pratique du raisonnement. Etapes :

- Comment définir un échantillon des personnes interrogées.
- Comment construire un guide de l'entretien
- Comment mener un entretien

■ Traduction des concepts théoriques au questionnement concret :

Il faut partir des données de l'observation, mais surtout il faut partir des données qui permettent de comprendre la subjectivité des acteurs eux-mêmes. Ce n'est pas la description des tâches ni les seuls comportements qui vont permettre de découvrir leur stratégie individuelle. Il s'agit plutôt d'obtenir leur façon de considérer leurs collègues, leurs patrons, leur entreprise. Il faut arriver à mettre en évidence les perceptions qu'ils se font du travail et de l'organisation de façon à comprendre ce qu'ils cherchent à défendre.

Ça veut dire qu'il faut partir de leurs pratiques pour arriver à faire parler les acteurs de leurs pratiques pour arriver à comprendre concrètement comment ils vivent les contraintes et les interdépendances entre eux.

Quelles sont les données qu'il faut recueillir pour mettre en évidence la subjectivité de l'acteur ?

- Il faut arriver à disposer des arguments concrets que l'acteur utilise pour justifier son action mais aussi ses comportements (directeur des achats justifie son comportement en disant l'achat de la chaudière à vapeur est intéressant par ce que le cout est intéressant ; le directeur de la production va justifier en disant qu'il faut produire de l'énergie).

- Les sentiments que l'acteur exprime sur les autres et sur les façons de travailler (comment il juge l'efficacité de son travail par exemple, quelles sont ses propositions de changements, comment il définit des méthodes de travail ou d'organisation qui lui conviendraient mieux). On est déjà dans la perception stratégique de l'acteur.
- Connaître les interactions dans lesquelles il se situe.

Par exemple, on peut monter un questionnaire type qui serait :

- Qui est en conflit et avec qui ?
- Si oui, par rapport à quel type de difficulté est-on en conflit ?
- Est-ce qu'il s'agit d'une difficulté récurrente qui oppose toujours les mêmes acteurs ?
- Qui est-ce qui fait grief de quoi, et à qui ?
- Qui contrôle quelles solutions par rapport à quels problèmes ? et dans quelle situation de travail.
- Quels sont les arguments développés et défendus par l'acteur.
- Quelles sont les critiques à ces mêmes arguments
- Quelles sont les solutions qui l'ont emporté
- Quels arguments ont prévalu ?

Pour finaliser cette analyse, il faut des données complémentaires sur le contexte organisationnel. Pour cela le sociologue va adopter une démarche itérative. Donc au départ, le recueil des données se fait par entretien. Mais quel que soient les observations recueillis sur le terrain, quand on commence une enquête, on ignore les points suivants :

- La liste des acteurs
- Les situations à problème qui opposent les acteurs entre eux
- Délimitation du système d'action suffisamment pertinente

Chacun de ces points constitue un objectif de l'étude.

■ Développements actuels de la sociologie des organisations

La sociologie des organisations s'est vraiment développée dans l'entreprise à partir des années 1970 (en France).

Il y a parallèlement, des nouveaux courants qui ont étudié la question de la coopération. Les premières analyses stratégiques et systémiques ont été développées en France par les chercheurs du laboratoire de Michel Crozier et ces recherches se sont soldées par la diffusion de modèles auprès des consultants, des directions des ressources humaines.

Chez Renaud on a justement mis en place une expérience, un stage d'analyse et de diagnostic des situations de travail.

Ces chercheurs en sociologie utilisent l'analyse stratégique et systémique pour intervenir dans des diagnostics.

Depuis les années 1980, en France, cette approche stratégique et systémique a été complétée par des disciplines telles que les **nouvelles théories sur la construction identitaire par le travail et par les relations de pouvoir**.

Cette approche stratégique et systémique a aussi été complétée par **la théorie des conventions et la construction des accords**.

Elle a enfin été complétée par **les recherches sur les mécanismes de la production de la coopération et la sociologie de la traduction**.

1. **théories sur la construction identitaire par le travail et par les relations de pouvoir.**

On sait que l'identité se construit par les relations sociales. Les sociologues ont compris que l'organisation, en plus d'être un espace de jeux stratégiques, elle est aussi un espace de construction identitaire.

C.-à-d. que dans une organisation, les acteurs ont une identité commune. Cela découle du fait que quand les sociologues expérimentent des jeux stratégiques, ils expérimentent également des modes de relation au travail qui les rassemble mais aussi qui les différencie par rapport aux groupes d'acteurs. Par exemple l'entreprise Renault a distingué 4 modèles d'identité typiques :

- Les modèles de la fusion
- De la négociation
- Des affinités
- Du retrait

Le concept d'identité peut ainsi être intégré à l'analyse stratégique.

Sainsaulieu a défini l'identité au travail comme étant la quête de la force que l'on trouve dans les ressources sociales du pouvoir pour arriver à se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre.

2. **La construction des accords et la théorie des conventions**

Ce nouveau concept est développé par Laurent Thévenaut. Il va essayer de lier les apports de l'économie et les apports de la sociologie. Il va partir de l'hypothèse que la coordination et l'échange suppose des conventions entre les acteurs.

L'économie des conventions c'est en fait l'analyse des relations par exemple entre les employeurs et les employés.

Dans cette théorie, il y a une possibilité de relation entre les personnes.

3. **Les mécanismes de la production de la coopération et la sociologie de la traduction :**

Les sociologues ont proposé une théorie sur les conditions de construction des accords (la coopération). Ils montrent comment dans un contexte d'action, des acteurs parviennent à une convergence malgré des positions différentes au départ.

Cette théorie montre que même si les acteurs ont des intérêts différents, par des conventions, par des accords on arrive à obtenir un consensus, et donc une adhésion aux objectifs de l'entreprise.

La coopération nécessite un décryptage donc des opérations de traduction pour permettre une compatibilité minimale entre des argumentations différentes. Le sens de l'accord n'est pas modifié, mais les énoncés de cet accord deviennent compréhensibles par l'ensemble des acteurs.