Plan du cours: Organisation-Entreprise

Concevoir
- L'organisation, l'entreprise, son environnemer
- La structure – 21.04
- La culture – 4.05

Contrôler
- Les incitations -11.05
- Le pouvoir – 16.05
- La décision -18.05

Transformer
- L'innovation et l'apprentissage
- Le changement et l'évolution

Introduction

1. Qu'est-ce qu'une organisation ?

	foule	gr. amis	famille	organisation
finalité spécifique	?			X
division du travail			X	X
qualifications				X
communications formalisées				X
hiérarchie			X	X
règles, procédures		?	x	X
liens affectifs forts		X	X	x
valeurs, idéologie	?	x	x	x
différences de statut		x	X	X
relations informelles	?	X	X	X

1. L'organisation et le management

– L'***organisation*** correspond à la *conception* des structures (anatomie)

– Le ***management*** correspond au *fonctionnement* des structures (physiologie).

– Un cabinet de conseil en organisation (Accenture, KPMG, PWC, CGEY, Deloitte, etc.) définit les structures et les systèmes d'information de ses clients. Il recrute notamment des ingénieurs.

– Un cabinet de conseil en management aide ses clients à utiliser leur organisation au mieux de leurs intérêts. Il recrute notamment des psychologues et des sociologues.

– Remarque : management =/= gestion

1. Quelques définitions de l'organisation

- Robert Presthus (1958) : "Une organisation est un système de relations interpersonnelles structurantes"
- Joseph A. Litterer (1960) : "Une organisation est une unité sociale avec un but".
- Talcott Parsons (1964) : "Une organisation, ce sont des unités sociales essentiellement destinées à atteindre certains buts".
- Daniel Katz et Robert Kahn (1966) : "Une organisation, ce sont des systèmes ouverts consistant dans les activités entrelacées d'un certain nombre d'individus".
- Edgar Schein (1970) : "Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs, par une division du travail et des fonctions et par une hiérarchie du travail et des responsabilités".
- Michel Crozier (1977) : "L'organisation est une réponse à l'action collective".
- Howard Aldrich (1979) : "Une organisation, ce sont des systèmes d'activités dirigées vers un but et maintenant leurs frontières".
- Karl Weick (1979) : "Les organisations n'existent pas, elles sont un mythe. Seuls existent des événements liés ensemble par des cercles de causalité".
- Henry Mintzberg (1989) : "L'organisation se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune".

⇩

Une organisation consiste en la collaboration stable d'acteurs, en vue d'atteindre des objectifs généraux communs par une division du travail et des fonctions, et par des modalités de coordination prédéfinies

1.1. L'entreprise: une organisation particulière

- Entreprendre : prendre un risque, relever un défi, oser un objectif.

- Entrepreneur : un individu qui anticipe un besoin, assemble et organise les outils et les compétences nécessaires pour satisfaire ce besoin.

- Entreprise : structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes travaillant de manière organisée, et disposant de ressources, pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non (monopole).

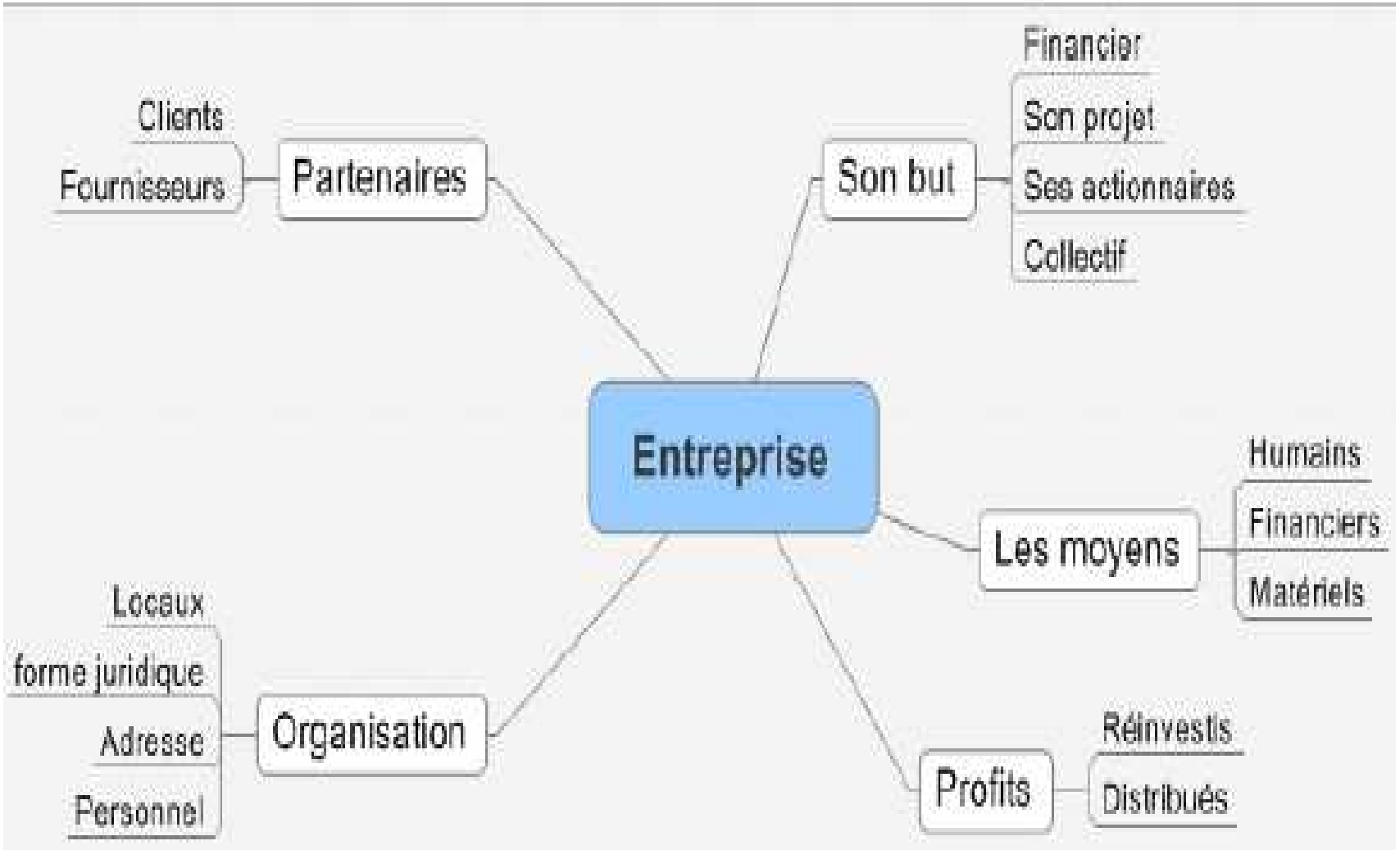
1.1. L'entreprise

- La conception de l'entreprise comme un ensemble de moyens combine :

  - L'approche des économistes : unité de distribution, des revenus pour les salariés, état, actionnaires, organismes sociaux, elle-même…

  - L'approche des sociologues : organisation sociale (emplois et capital humain)

1.1. L’entreprise



1.2- La typologie des entreprises

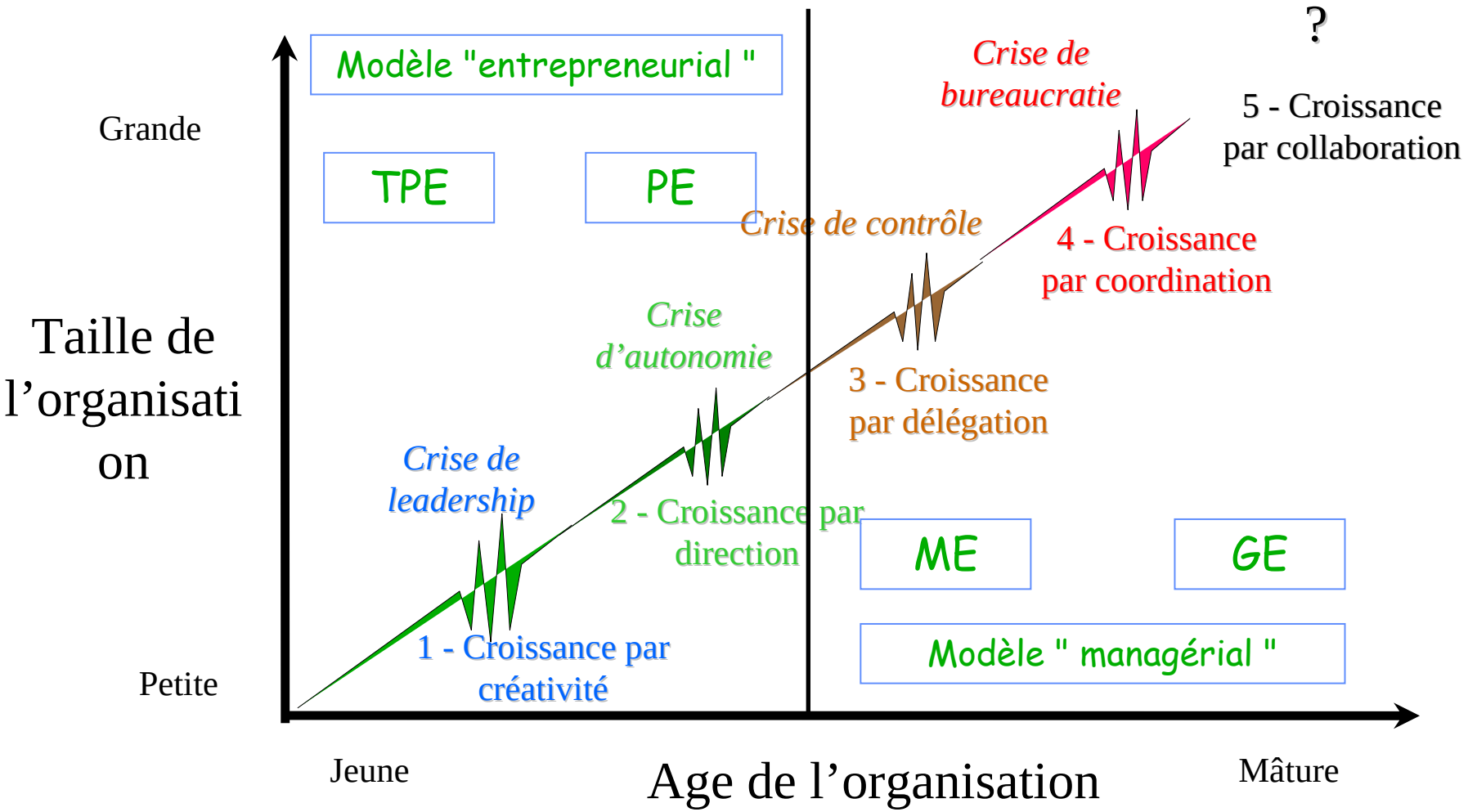
- Les entreprises peuvent être classées selon :

  - ❖ La taille
  - ❖ La nature d'activité
  - ❖ La propriété
  - ❖ La forme juridique

1.2.1. Classement des entreprises selon la taille

Titre		**Nombre de salariés**
Petites et moyennes entreprises (PME)	Micro-entreprises	O
	Très petites entreprises (TPE)	1 à 10
	Petites entreprises	10 à 49
	Moyennes entreprises	50 à 499
Grandes entreprises (GE)		500 et +

1. 2.1. Classement des entreprises selon la taille et l'âge



: L. E. Greiner, "Evolution and revolution as organizations grow", HBR, 1972

1.2.2. Classement des entreprises selon le secteur d'activité

Un secteur d'activité regroupe les établissements de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale.

- ***Le secteur primaire*** : agriculture, pêche, énergie…
- ***Le secteur secondaire*** : industrie, bâtiment et travaux publics
- ***Le secteur tertiaire*** : services (commerces, banques, assurances…)
- ***Le secteur quaternaire*** : R&D, informatique…

1.2.3. Classement des entreprises selon la propriété

•***Une entreprise privée*** : détenue et dirigée par d'autres agents économiques que l'état ;

• ***Une entreprise publique*** : son capital est détenu en totalité ou en majorité par l'état (EDF, SNCF, RATP, Aéroports de Paris…) ;

• ***Les coopératives*** : détenues par ceux qui en bénéficient. Exemples : les coopératives des commerçants (Leclerc) ou d'assurance (MACIF, MAAF)…

1.2.4. Classement des entreprises selon la forme juridique

<table>
<tr><td colspan="3">Entreprise</td></tr>
<tr><td>Forme Individuelle</td><td colspan="2">Forme Sociétaire</td></tr>
<tr><td rowspan="3">L’entrepreneur est l’unique propriétaire (pouvoir de décision)
Formalités de création : simple
Capital investi : faible</td><td colspan="2">Basée sur un contrat de société</td></tr>
<tr><td>Les sociétés de personnes</td><td>Les sociétés de capitaux</td></tr>
<tr><td>La société en nom collectif (SNC), la société en commandite simple, les sociétés coopératives</td><td>La société anonyme (SA)
La société par action simplifiée (SAS)</td></tr>
<tr><td colspan="3">SARL</td></tr>
</table>

1.3. Les différentes approches de l'entreprise

Approche fonctionnelle	Approche systémique
L'entreprise est un ensemble de fonctions indépendantes : - La fonction production - La fonction R&D - La fonction commerciale - La fonction comptable et financière - La fonction RH	L'entreprise est une unité complexe formée de plusieurs parties interdépendantes. -Le sous-système information. - Le sous-système de décision (pilotage). - Les sous-systèmes opérationnels.

1.3. Approche systémique: Trois sous-systèmes

- **Le sous système d'information**

Il est défini par l'ensemble des moyens et procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement.

- **Le sous système de décision ou de pilotage**

C'est l'ensemble de tous les éléments (personnel, procédures, culture…) qui interviennent dans le processus de décision.

- **Les sous-systèmes opérationnels**

La fonction principale est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (système de production, système financier, système de gestion du personnel…).

1.4. Concevoir, contrôler, transformer : les problèmes génériques de l'organisation

- ***Construire*** l'organisation :
  - Quels critères de division du travail choisir (fonctions, clientèle, produits, etc.) ?
  - Quelles modalités de coordination et de contrôle privilégier (hiérarchie, procédures, résultats, etc.) ?
  - Comment prendre en compte les valeurs des individus ?

- ***Contrôler*** l'organisation :
  - Comment inciter les individus à exécuter les tâches qu'on leur a allouées ?
  - Quelles sont les implications de l'organisation en termes de jeux de pouvoir entre les individus ou les groupes ? Cela contribue-t-il ou non au fonctionnement ?
  - Quelle est la capacité des individus ou des organisations à se comporter de manière rationnelle dans le cadre des structures établies ?

- ***Transformer*** l'organisation :
  - Quelle est la capacité d'innovation (à la fois d 'intégration et de production d 'innovation) de l'organisation ?
  - Quels sont les mécanismes d'apprentissage qui contribuent au renforcement et/ou au renouvellement de l'organisation ?
  - Comment peut-on gérer le changement organisationnel ?

2 : L’environnement de l’entreprise

- Définition
- Les composantes de l’environnement
- La relation entreprise/environnement

2.1- Définition

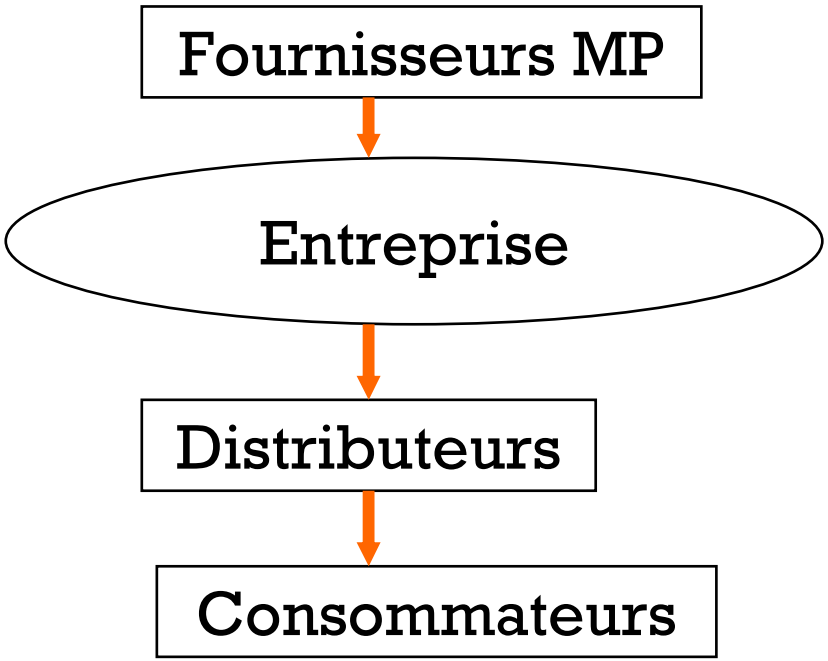
- L’Environnement d’une entreprise peut être défini comme le contexte externe susceptible d’avoir une influence sur son action.

- L’entreprise opère dans un micro, méso et macro environnement.

2.2- Analyse de l'environnement

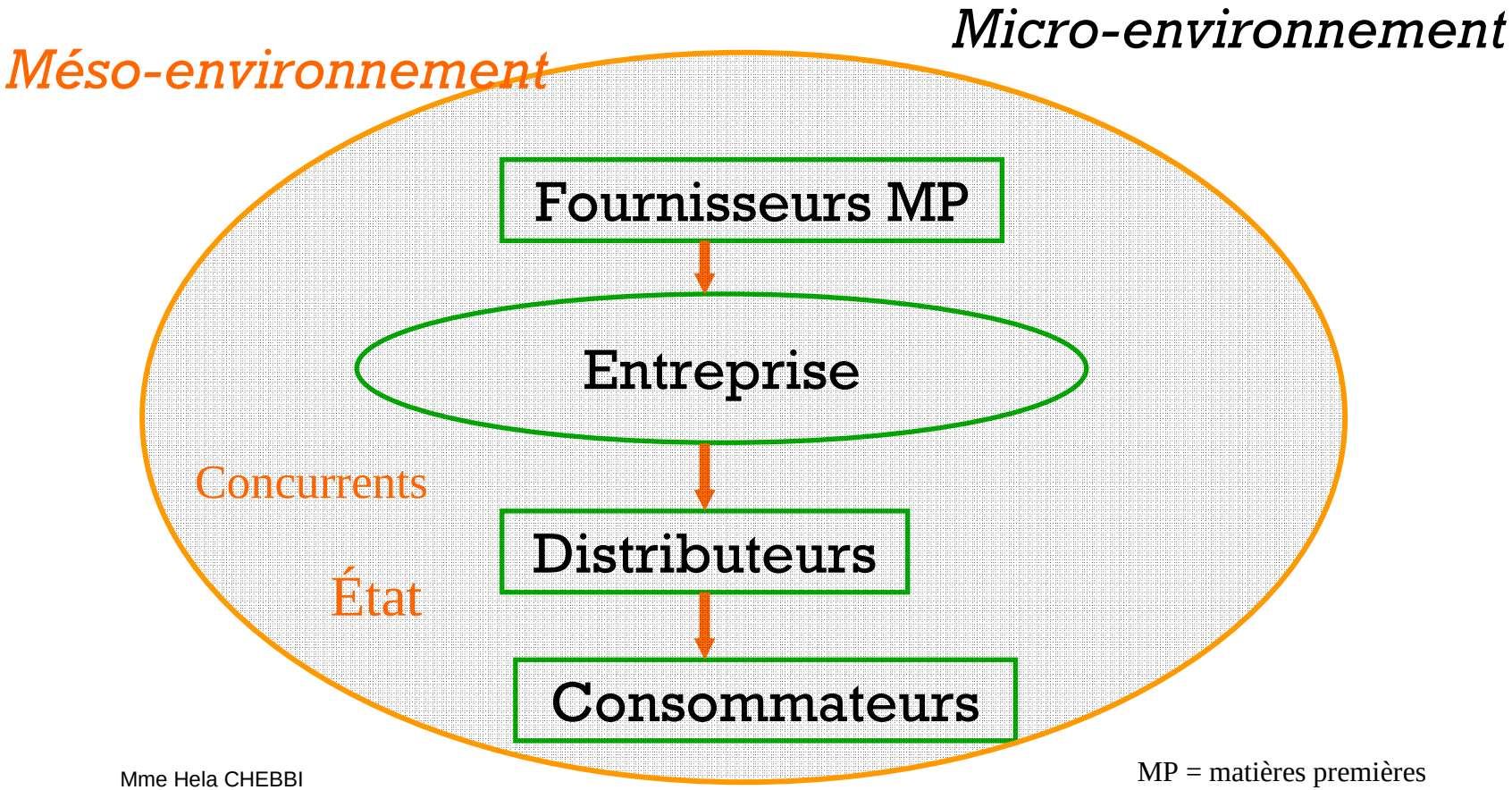
Acteurs sur le marché:

Micro-environnement



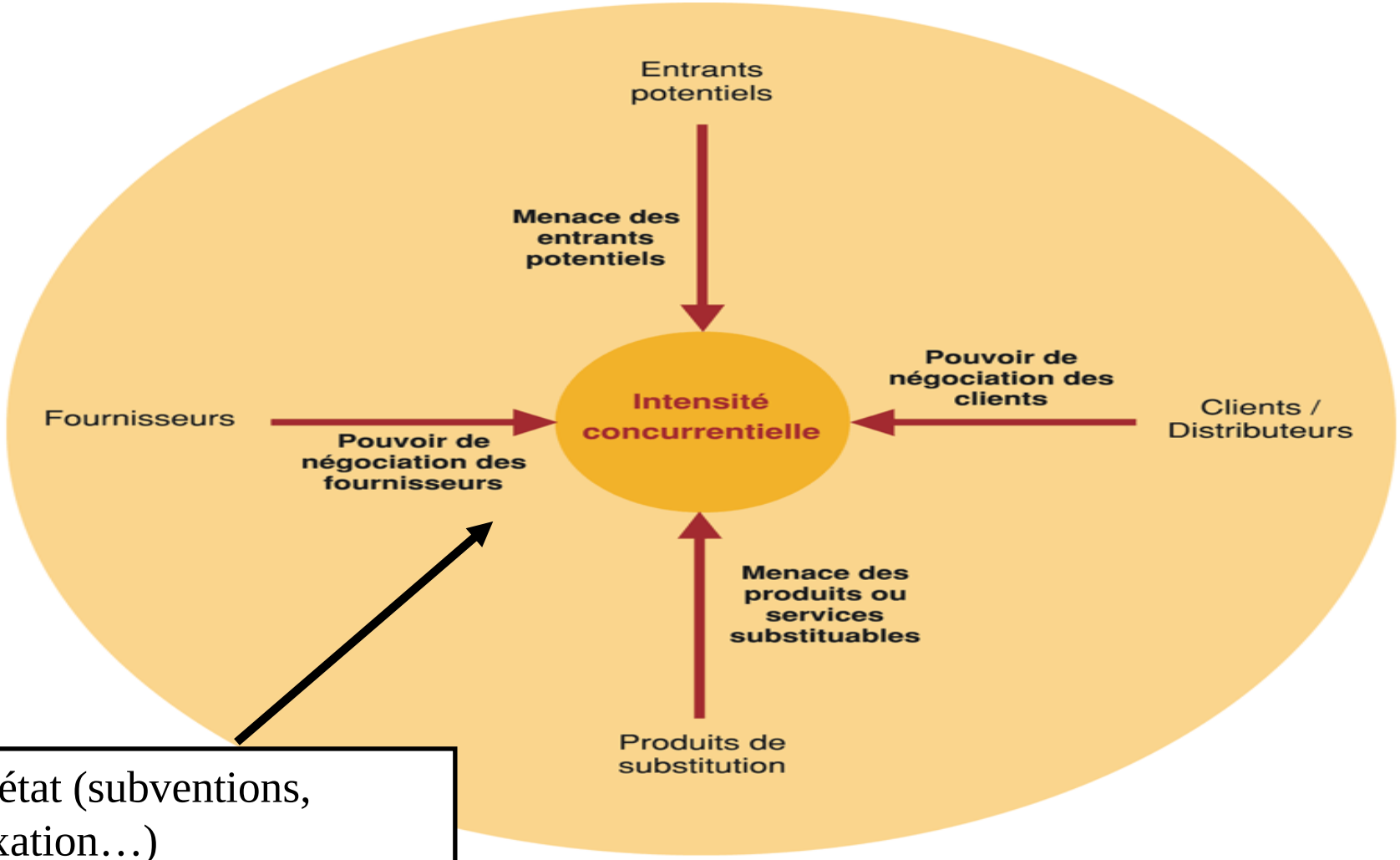
MP = matières premières ou intrants

2.2- Analyse de l'environnement



MP = matières premières ou intrants

Analyse concurrentielle : Les 5(+1) forces de Porter



L'état (subventions, taxation…)

L’intensité concurrentielle actuelle

- L’intensité est renforcée lorsque :

- Faible croissance des ventes
- Niveau élevé des coûts fixes : car pas de reconversion possible (trop cher)
- Nombreux concurrents de la même taille
- Secteur évoluant vers une concentration
- Absence de différenciation des produits rendant les consommateurs peu fidèles.

Le pouvoir de négociation des clients

- Le pouvoir de négociation des clients est renforcé quand :

➢ Forte concentration relative des clients (centrales d'achats)

➢ Faibles coûts de changement pour les clients.

➢ Importance de l'achat dans le budget du client

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est renforcé quand :

- Le produit vendu est très spécifique et indispensable au client
- Il n'existe pas de produis substituables à ceux livrés par le fournisseur
- Le fournisseur a des capacités financières suffisantes pour constituer une menace réelle d'intégration en aval.

La menace des produits de substitution

- Un produit est qualifié de substitution quand il remplit une mission équivalente à travers des technologies différentes. La pression concurrentielle est forte quand :
  - ❑ Bon ratio prix / performance des substituts.
  - ❑ Faible coût de changement pour les clients
  - ❑ Forte propension des clients à accepter les substituts

Les nouveaux entrants

- Les menaces sont faibles quand il existe des barrières à l'entrée.

- Les barrières à l'entrée sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place. Trois catégories existent :

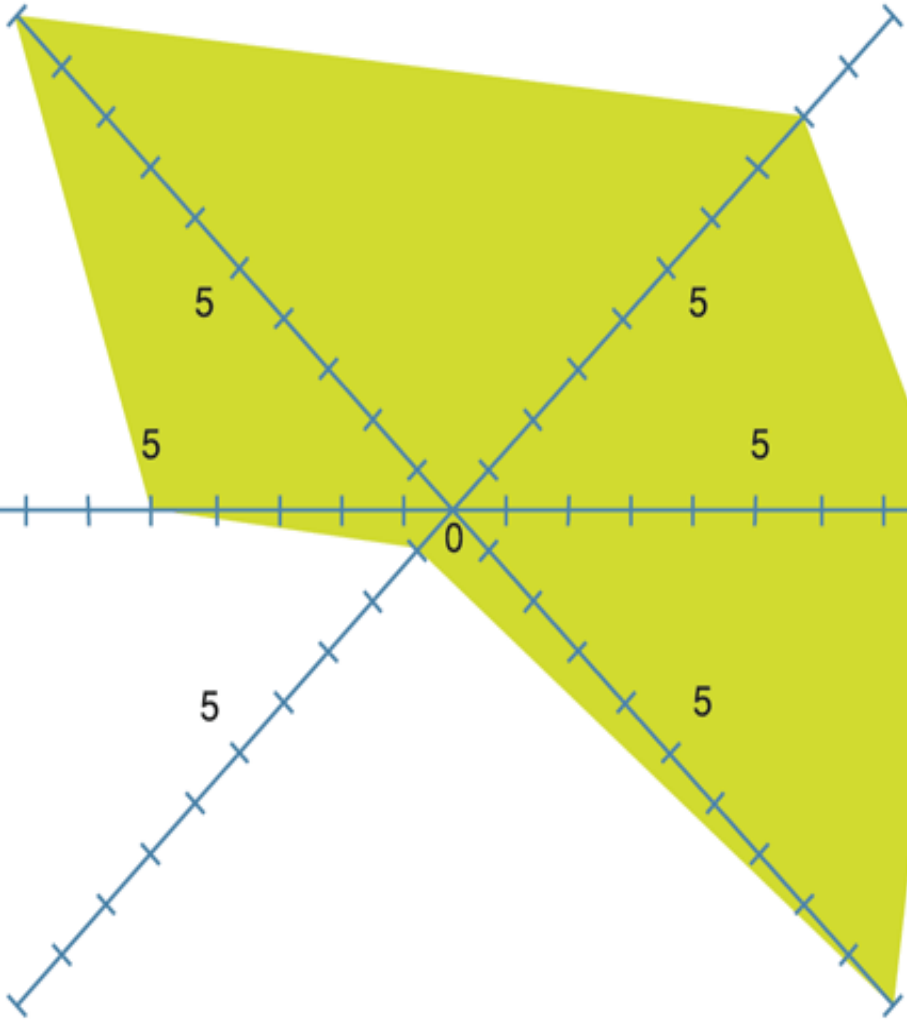
  – Les barrières financières : Les coûts de transfert, les économies d'échelle
  – Les barrières commerciales : Accès aux réseaux de distribution, réputation
  – Les barrières des ressources : Nécessité de trouver une technologie alternative, les ressources rares

Menace des entrants potentiels

Microsoft
Très forte menace

Sony, Nintendo
Forte intensité

Intensité concurrentielle



Pouvoir de négociation des fournisseurs

Éditeurs de jeux, fournisseurs de composants
Pouvoir moyen

Pouvoir de négociation des clients et distributeurs

Grande distribution, chaînes spécialisées, sites de vente en ligne
Fort pouvoir

Pouvoir de l'État

Faible pouvoir

Ordinateurs multimédias
Très forte menace

Menace des produits de substitution

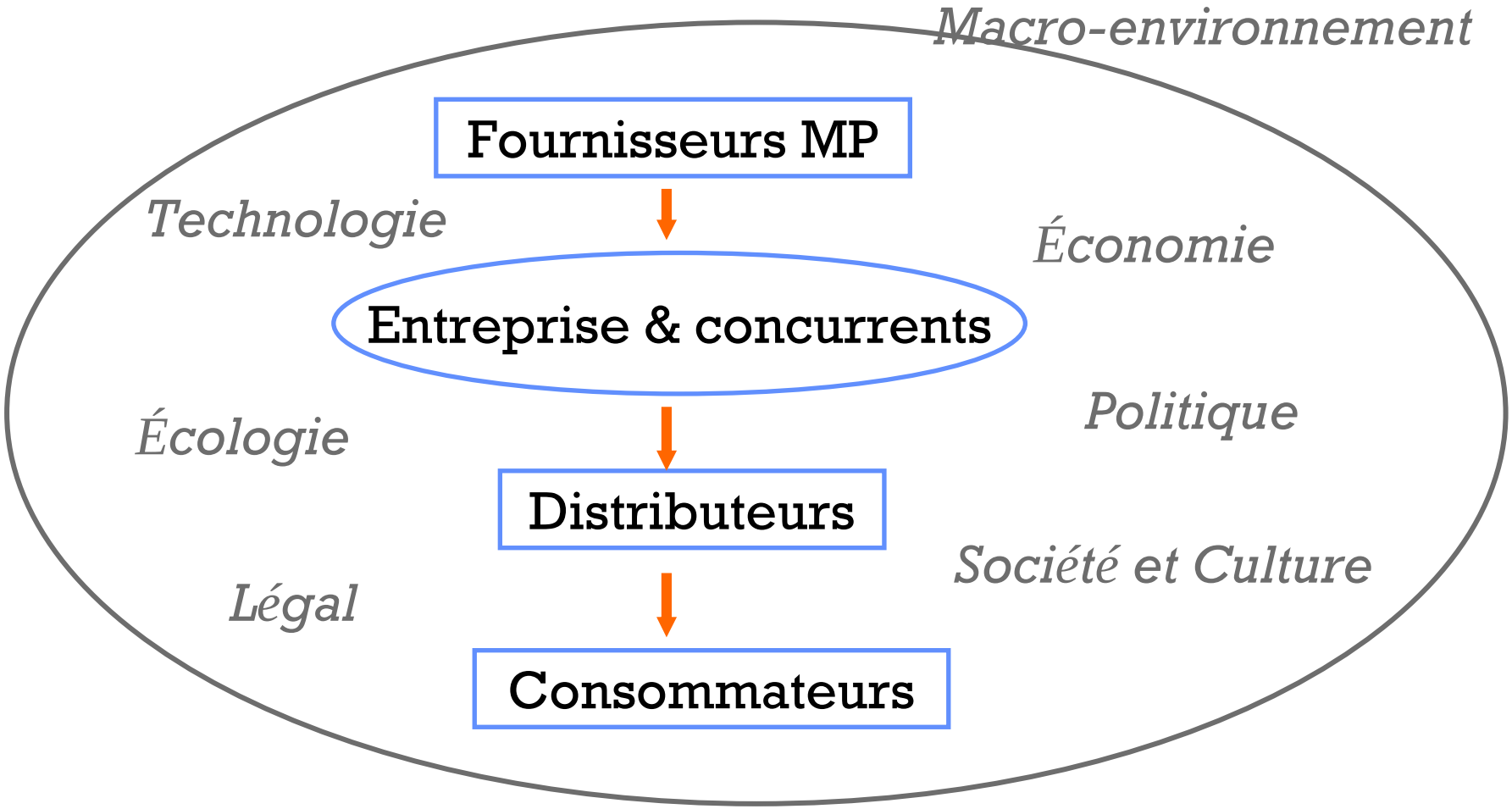
2.2- Analyse de l'environnement

Définition du macro-envionnement

« ***Le macro-environnement englobe l'ensemble des variables qui influencent les différents acteurs évoluant sur le marché*** »

(Marachesney, 1993)

2-2. Analyse de l'environnement



MP = matières premières ou intrants

Le macro-environnement : Analyse PESTEL

Politique
- Stabilité gouvernementale
- Politique fiscale
- Commerce extérieur
- Protection sociale

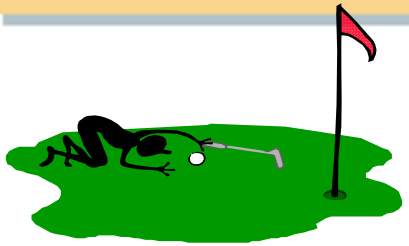
Légal
- Lois sur les monopoles
- Droit du travail
- Législation sur la santé
- Normes de sécurité

Économique
- Cycles économiques
- évolution du PNB
- Taux d'intérêt
- Politique monétaire
- Inflation
- Chômage
- Revenu disponible



L'organisation

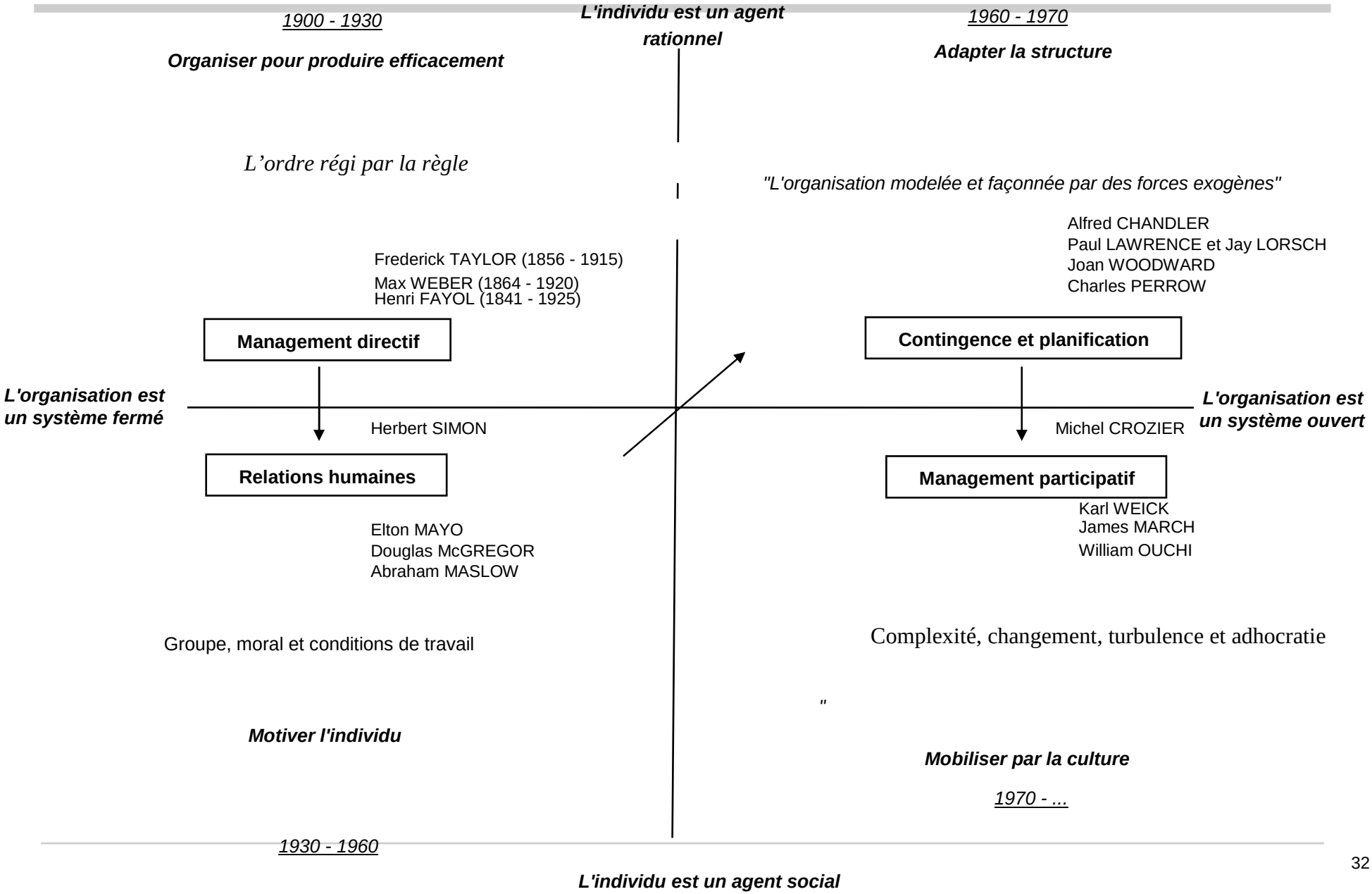
Écologique
- Lois sur la protection de l'environnement
- Retraitement des déchets
- Consommation d'énergie



Technologique
- Dépenses publiques de R&D
- Investissements privés et publics sur la technologie
- Nouvelles découvertes, nouveaux développements
- Vitesse des transferts technologiques
- Taux d'obsolescence

Socioculturel
- Démographie
- Distribution des revenus
- Mobilité sociale
- Changements de modes de vie
- Attitude par rapport au loisir et au travail
- Consumérisme
- Niveau d'éducation

3.. Chronologie des théories d'organisation et management (Richard Scott)



Concevoir
- Le travail
- La structure
- La culture

Contrôler
- Les incitations
- Le pouvoir
- La décision

Transformer
- L’innovation et l’apprentissage
- Le changement et l’évolution

4. Le travail

Introduction

- Une **organisation** consiste en la collaboration stable d'acteurs, en vue d'atteindre des objectifs généraux communs par une division du travail et des fonctions, et par des modalités de coordination prédéfinies

- **2 objectifs de ce thème::**

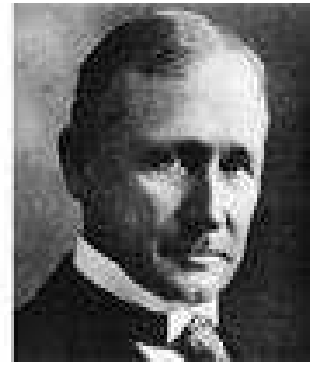
  - Réfléchir à **l'activité** des individus dans les organisations

  - Comprendre **l'approche scientifique et rationnelle** des théoriciens classiques du management : Taylor, Fayol, Weber

- Premier auteur à parler de division du travail : **Adam Smith** (1776)

- Progression historique dans la conception du travail

F. Taylor (1856-1926), *Scientific Management (1911)* (1)



- Ouvrier mécanicien, contremaître, ingénieur, inventeur (« one best way « pour découper des plaques d'acier)

- Constats de Taylor :
  - le contrôle hiérarchique ne suffit pas pour obtenir une coordination efficace.
  - Des **dysfonctionnements** dans les ateliers : machines outils mal utilisées, grande hétérogénéité des pièces et des rendements
  - **Ouvriers** :
    - Flânerie systématique :freinent les cadences, peur de la spirale au rendement
    - Rente informationnelle : possession d'un savoir-faire ⟶ Pouvoir

F. Taylor (1856-1926), *Scientific Management (1911)* (2)

- **Solution** : remplacer la gestion empirique inefficace par un **nouveau mode d'organisation du travail** : **l'Organisation Scientifique du Travail** (conçue grâce à l'expérimentation)

- **Principes : Standardisation et spécialisation**

  – Observer au travail dix ou quinze ouvriers qualifiés très entraînés
  – Définir les éléments de la séquence des opérations
  – Chronométrer chaque élément pour chaque individu, les gestes qui ne contribuent pas directement à l'exécution de la tâche sont éliminés.
  – La meilleure méthode devient un **standard** de performance qui doit être suivi par chaque ouvrier : le *One best way*.

  – **Spécialisation** des ouvriers et un système de sélection : « the right man in the right place »
  – Individualisation du salaire (salaire aux pièces)

  – Supervision directe par quatre contremaîtres, chacun étant chargé d'une tâche fonctionnelle spécifique. Chaque exécutant a ainsi plusieurs supérieurs hiérarchiques directs.
  – Un département centralisé et puissant, chargé de préparer le travail et son exécution, responsable de l'embauche, de la paie et de la discipline.

F. Taylor (1856-1926), *Scientific Management (1911)* (3)

- **Limites et apports du Taylorisme :**
  - Nouvelle représentation de l'activité productive
  - Vision frustre : croyance dans l'existence d' one best way, motivation essetiellement par l'argent . Vision réductrice de l'être humain
  - Ses principes ont permis de réaliser des productions de masse. D'où l'émergence de la société de consommation
  - Une représentation du travail toujours d'actualité

FORD Henry



1863 – 1947 :
industriel
Américain

Standardisation des produits et OST

Ford rationalise l'organisation de la production en reprenant les principes de Taylor :

- Production en grandes séries de produits pour réaliser des économies d'échelle.
- Travail à la chaîne : le produit se déplace sur une chaîne de montage.
- Spécialisation horizontale : le processus de production est découpé en tâches élémentaires.

FAYOL Henri



1841 – 1925 : ingénieur Français, directeur général.

Les fonctions dans l'entreprise et l'administration

Il identifie 6 fonctions :

-Technique : production.

-Commerciale : achats, ventes, échanges.

-Financière : recherche et gestion de capitaux.

-Sécurité : protection des biens et des personnes.

-Comptable : compte de résultat, bilan, inventaire…

-Administration : Direction.

H. Fayol (1841 - 1925), *"Administration Industrielle et Générale", 1916* (les débuts du management)



- Donner les **principes de l'organisation idéale de l'entreprise** dans son ensemble (vs Taylor : one best way en production), et, en particulier, **ceux du bon management**

- **Constat** : la **fonction administrative** (planification, organisation, commandement, coordination, contrôle) est peu étudiée par rapport aux autres fonctions de l'entreprise (technique, commerciale, financière, sécurité, comptable) alors que c'est la seule qui relève obligatoirement du dirigeant.

Henri Fayol – les 5 actions clés du dirigeant

- Prévoir et planifier
  - « Prévoir c'est déjà agir »
- Organiser
  - « Munir l'organisation de tout ce qui est utile à son fonctionnement… »
- Commander
  - « Tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'organisation…»
- Coordonner
  - « Mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise… »
- Contrôler
  - « Vérifier si tout se passe conformément au programme adopté… »

Les quatorze principes de management selon Fayol

- ***Division du travail***
- ***Autorité***
- ***Discipline***
- ***Unité de commandement***
- ***Unité de direction***
- ***Subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général*** (de l'entreprise).
- ***Rémunération et méthodes de paiement équitables***
- ***Centralisation de l'autorité***
- ***Matérialisation de la hiérarchie***
- ***Ordre matériel et moral***
- ***Équité***
- ***Stabilité du personnel***
- ***Initiative dans la conception et l'exécution des plans***
- ***Union du personnel et esprit de corps***

Henri Fayol

- APPORTS :

- - La structuration des entreprise (division par fonction) : d'où la structure fonctionnelle ;
- - L'établissement d'un organigramme
- - La notion de coordination (c'est moderne de sa part)
- - La notion de stratégie sous entendue par la distinction entre plan CT et LT.

- LIMITES
- Une approche normative de la gestion et de l'administration de l'entreprise
- La non prise en compte de la dimension politique et humaine de l'organisation.
- Lourdeurs structurelles et absences de flexibilité.

WEBER Max



1864 – 1920 :
sociologue et avocat
Allemand.

Les sources du pouvoir dans trois types d'organisations

Le fondement de l'autorité dépend du type d'organisation :

- L'organisation traditionnelle : le pouvoir est dû au statut (propriété de l'entreprise). La succession est souvent familiale.
- L'organisation charismatique : l'autorité provient des qualités du dirigeant. Elle n'est pas transmissible.
- L'organisation rationnelle : la fonction exercée confère le pouvoir. Weber considère ce type d'organisation comme le plus efficace. **Idéal-type d'organisation : la bureaucratie**

Weber (1864 – 1920) : l'émergence de la bureaucratie



- **Principes de la bureaucratie weberienne :**
  - Règles et normes formelles définissent le travail de chacun
  - Sélection formelle et objective des individus, salaires fixes
  - Stabilité du personnel
  - Discipline stricte, contrôle
  - La structure hiérarchique et les compétences de chaque emploi sont clairement définis.
  - Les rémunérations sont fixes et dépendent des responsabilités et du niveau hiérarchique.
  - Une séparation existe entre l'emploi et la personne qui n'est pas propriétaire de son poste.
  - Des règles écrites anticipent toutes les situations.
  - L'avancement est déterminé par le supérieur hiérarchique.

Les limites du modèle classique

- L'hétérogénéité des organisations n'est pas prise en compte.
- Un grand nombre de besoins humains (appartenance, reconnaissance…) ne sont pas retenus.

- Les relations entre les personnes et les groupes ne sont pas traitées.
- Les interactions et inter-relations entre l'environnement et l'organisation sont ignorées

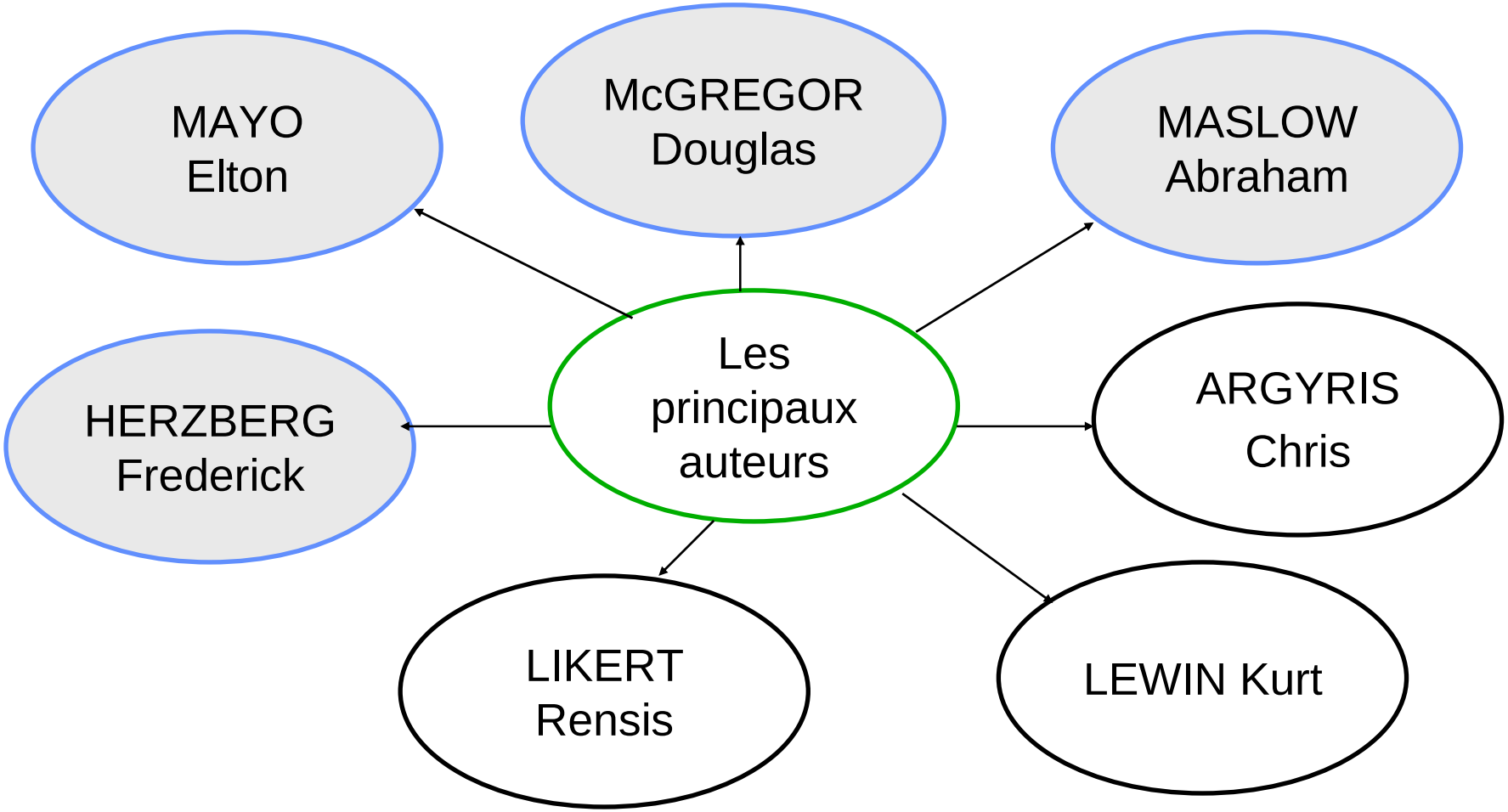
L’écart entre « travail prescrit » et « travail réel »

- Plusieurs observateurs (***Clot, Desjours***) ont mis en évidence l’existence d’un écart entre le travail tel qu’il est prescrit par l’organisation et le travail réel, tel qu’il est vécu par les individus réalisant l’activité.
- Cet écart se manifeste à travers l’existence de savoir-faire informels, des règles officielles qui sont réinterprétées, d’autres règles informelles qui sont élaborées, etc.

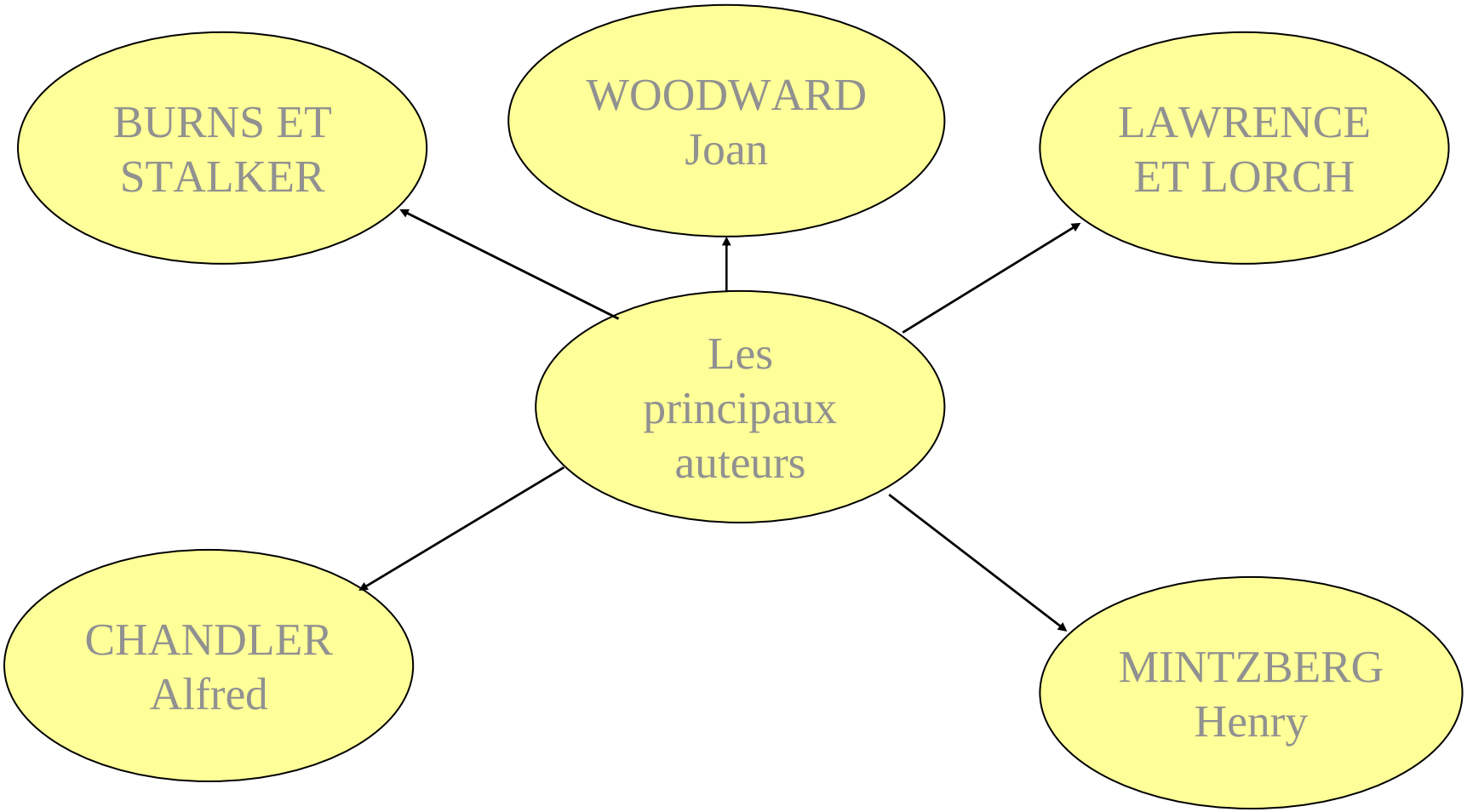
	Travail prescrit	***Travail réel***
Définition	Ensemble des règles et d’objectifs officiels, définis à l’avance, qui régissent et organisent une activité donnée	Ensemble des règles et des compétences effectivement mobilisées par les individus pour réaliser leur activité
Les règles sont produites	Par l’entreprise et ses gestionnaires (vision gestionnaire de l’activité).	Par le collectif de travail.
Apparaît à travers	Manuels de procédures, méthodologies, consignes, formations, fiches de postes, référentiels de compétences, etc.	L’observation directe et le vécu du travail
Objectifs / rôle	Répondre aux objectifs gestionnaires (ex : objectifs de productivité, de cadences)	Ajustement aux contraintes de l’individu et de l’activité.

- Cet écart peut être plus ou moins fort selon les situations. Contenu dans une certaine limite, il peut être positif pour l’entreprise et/ou l’individu. Cependant, le travail prescrit par l’organisation peut rendre le travail réel impossible, ce qui génère des dysfonctionnements au sein de l’organisation (accidents du travail, perturbations) et des troubles psychiques et physiologiques chez les individus.

L’école des relations humaines



5. La structure:L'école de la contingence

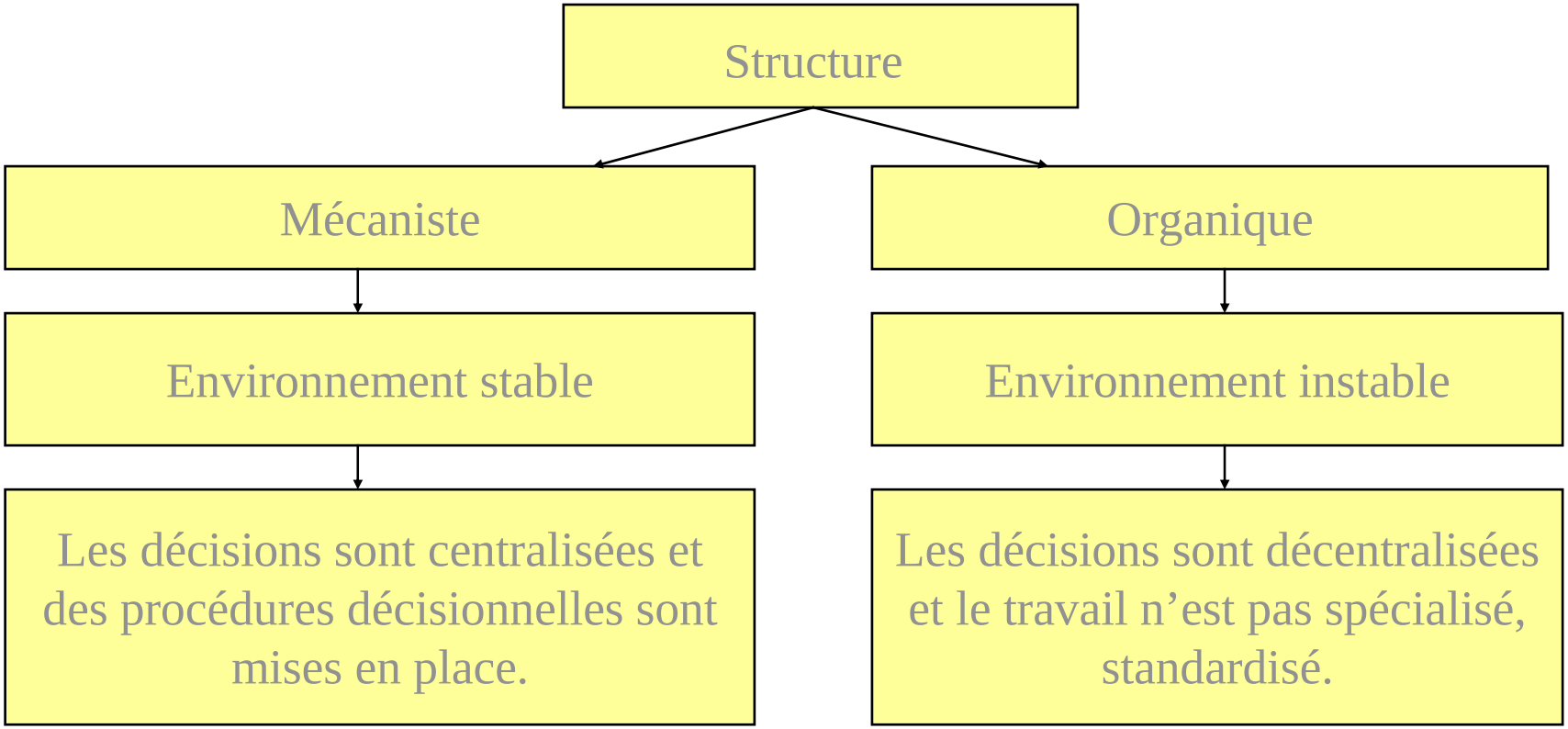


La notion de contingence

- La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale.
- L'efficacité d'une structure dépend de son *environnement* et *des caractéristiques* (ex : stratégie, culture, taille, technologie…) de l'organisation.
- L'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son éco-système.

BURNS et STALKER

Le facteur de contingence déterminant le type de structure est le lieu de vie de l'entreprise : son **environnement**.

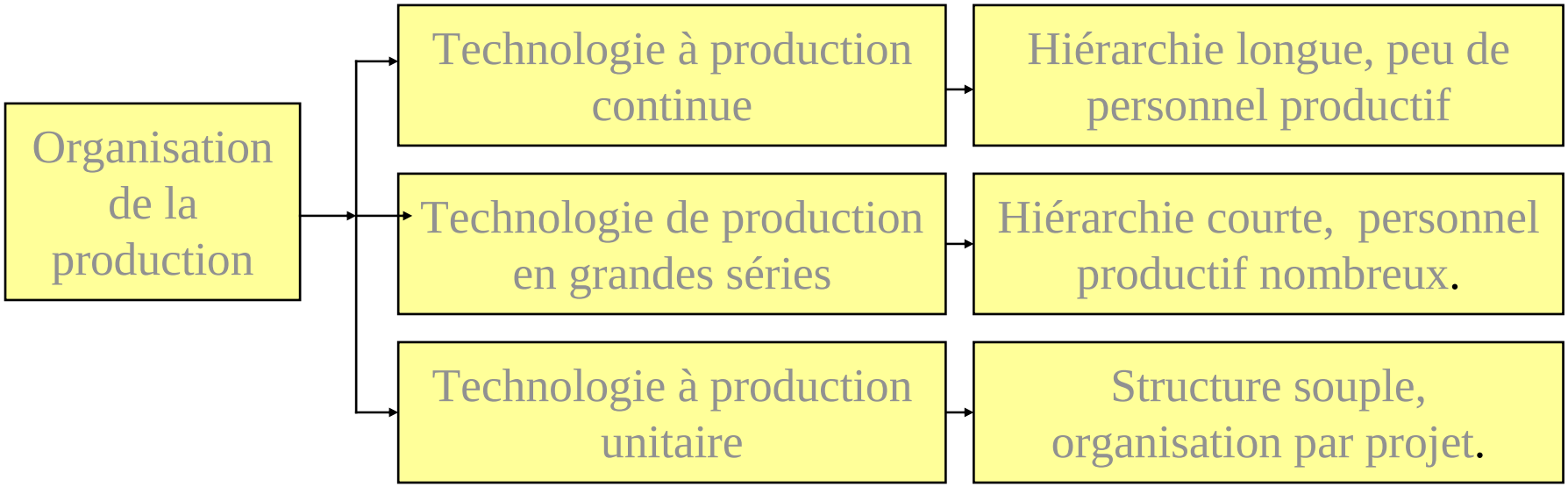


WOODWARD Joan

(1916-1971)

L'organisation dépend du système de production.

Pour cette professeur de sociologie industrielle, il n'existe pas de structure meilleure qu'une autre. Le facteur de contingence est **la technologie.**



LAWRENCE et LORCH

(Professeurs d'organisation à Harvard)

Environnement et structure

« **La structure** *est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».* Elle dépend de **l' environnement**.

Une entreprise n'est pas homogène. Elle est composée d'entités différentes, soumises à des environnements variés. Chaque composante doit être capable de s'adapter à son milieu naturel**.**

MINTBERG Henry



Professeur de management à Montréal

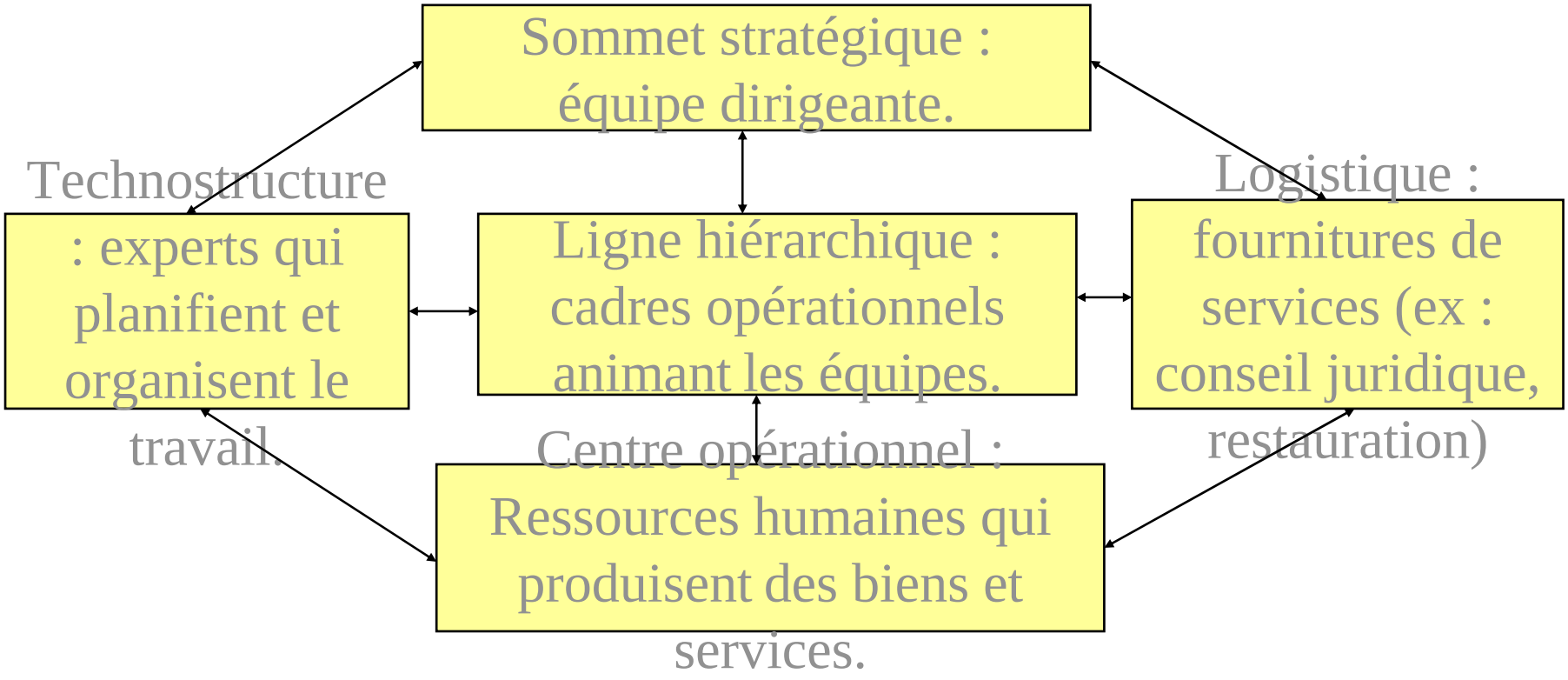
Les 4 facteurs de contingence d'une organisation

- L'âge et la taille : l'ancienneté d'une structure et sa taille influencent son degré de complexité et son formalisme.
- Le système technique est l'ensemble des procédés utilisés pour fabriquer des biens et services.
- Un environnement complexe nécessite une structure de type organique.
- Le pouvoir est en général centralisé au niveau du sommet, formalisé.

MINTZBERG identifie 7 types de structures et 5 mécanismes de coordination nécessaires à la cohérence des actions menées.

MINTZBERG Henry

Modélisation des relations au sein d'une organisation



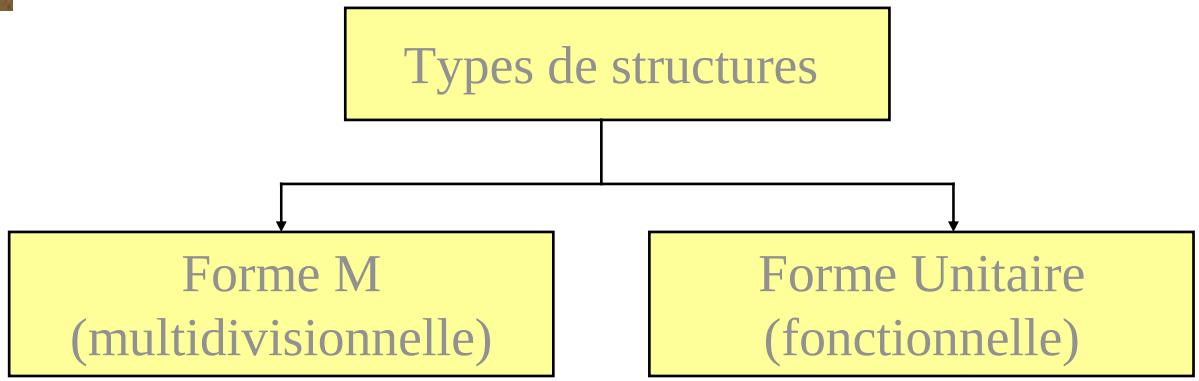
CHANDLER Alfred



1918 : Historien professeur à Harvard

Structure et stratégie.

La stratégie *est l'ensemble des décisions et actions relatifs au choix des ressources et leur articulation en vue d'atteindre un objectif.* Elle conditionne la structure de l'entreprise (facteur de contingence).



CHANDLER Alfred

Structure fonctionnelle ou unitaire (U) : Elle concerne des organisations produisant un seul bien, organisée selon les fonctions traditionnelles (production, commerciale, administrative…). Cette structure simple est peu coûteuse, les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux. Par contre, il peut apparaître des résistances au changement. Un risque de confusion entre décisions opérationnelles (CT) et stratégiques (LT) existe.

Structure sous forme de divisions opérationnelles (M) : Chaque division est responsable d'un type (ou gamme) de produit. La qualité décisionnelle est optimisée car les décisions à LT relèvent de la direction générale et celles à CT des responsables de la division. L'entreprise est plus flexible donc réactive. La difficulté est de coordonner les décisions (certains intérêts sont parfois divergents…), de motiver.

Concevoir
- Le travail
- La structure
- La culture

Contrôler
- Les incitations
- Le pouvoir
- La décision

Transformer
- L’innovation et l’apprentissage
- Le changement et l’évolution

La structure

La structure: dilemme organisationnel

- Dans toute organisation, chacun doit effectuer des tâches distinctes, tout en contribuant à l'objectif commun.

- Deux exigences fondamentales mais contradictoires :
  - **division** du travail entre différents acteurs qui mène à leur différentiation progressive (développement d'intérêts particuliers)
  - **coordination** des tâches, intégration autour des objectifs généraux de l'organisation

- **Structure** = somme des moyens employés par une organisation pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

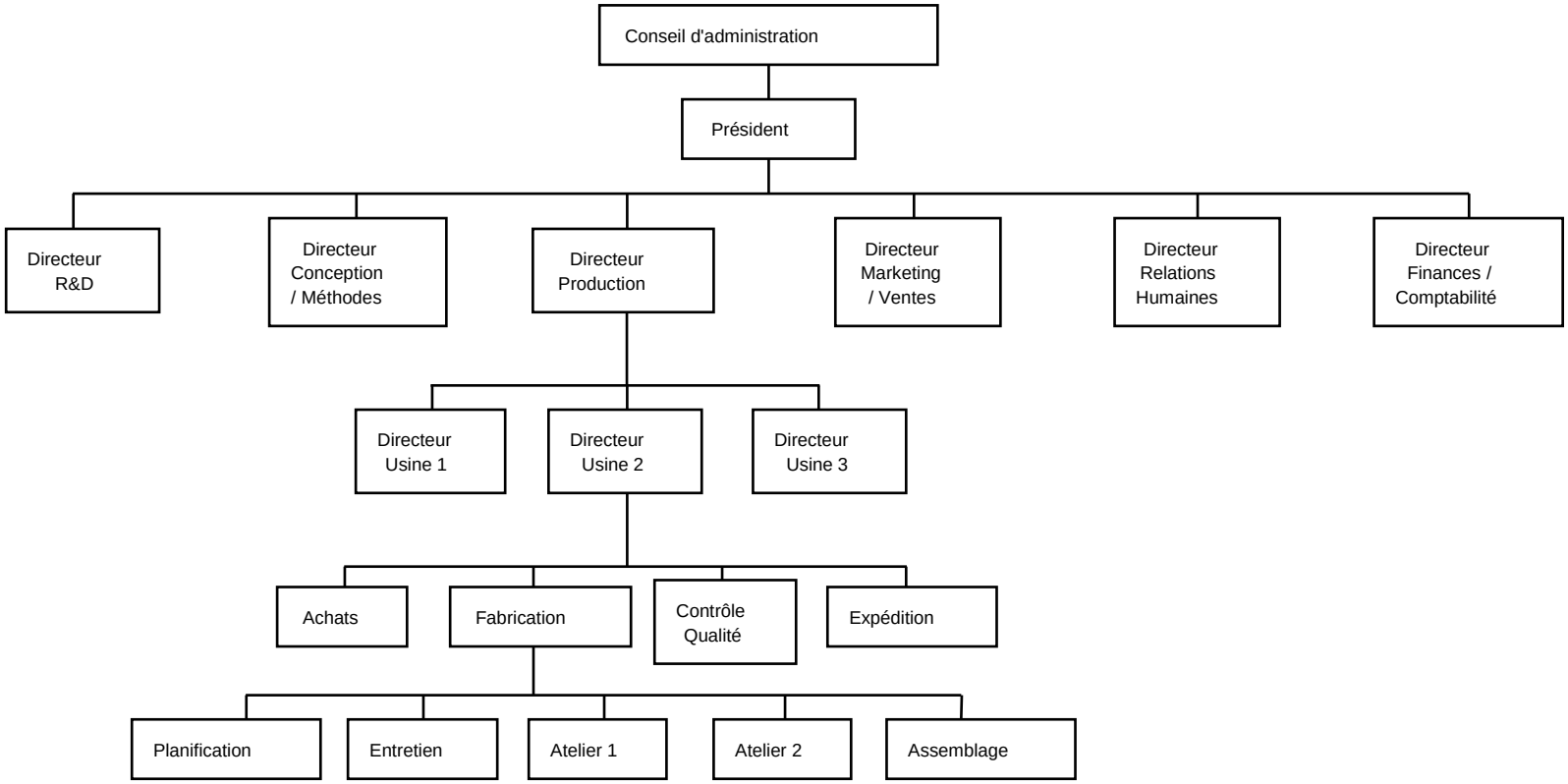
Concevoir une organisation : la spécialisation et le regroupement en unités

- La spécialisation permet la division du travail:
  - ***spécialisation horizontale*** : fragmenter une tâche en tâches plus simples (ex: la chaîne)
  - ***spécialisation verticale:*** *séparer la conception et l'exécution****.***

- Regroupement :
  - ***fonctions*** ou compétences: production, marketing, R&D, finance,
  - ***produits*** ou familles de produits: chef de rayons, les chefs de produits
  - ***Clients:*** GMS, CHR/ particuliers, professionnels/ collectivités,industriels
  - ***zones géographiques*** régions, pays
  - ***moment*** du travail : équipes de jour / de nuit, équipes de 3x8,
  - ***processus*** ateliers d'une usine (usinage, assemblage, peinture, etc.),

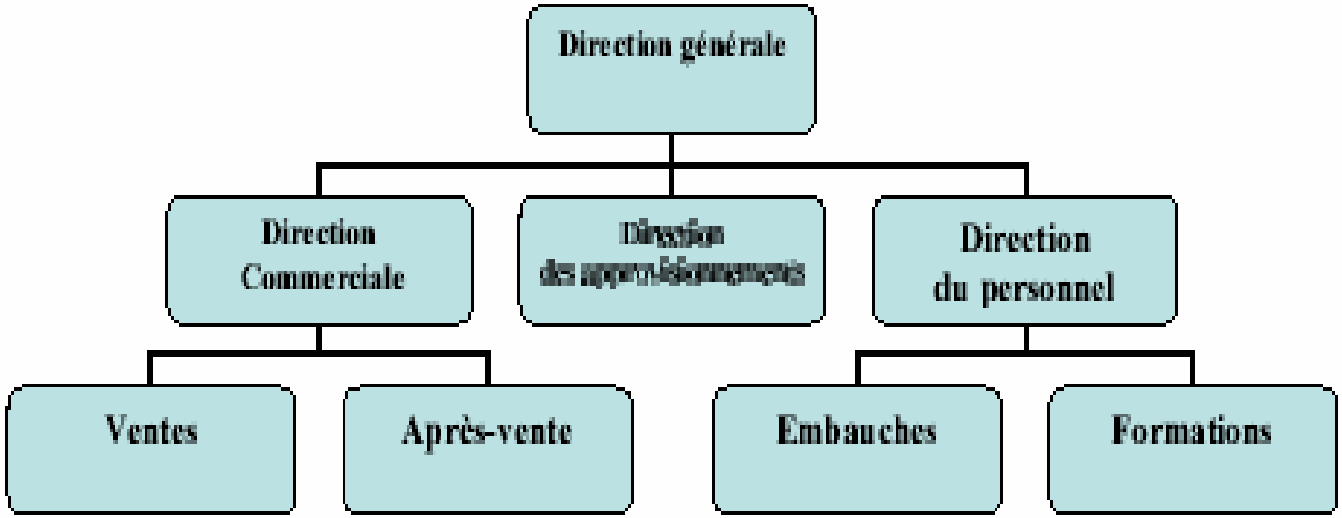
- **Critères de regroupement les plus fréquents :**
  - par ***fonctions*** *(R&D, Technique, Commercial, Finance)* **=>** structure ***fonctionnelle***.
  - par ***activités*** (produits, clients, zones) **=>** structure ***divisionnelle***.

5.1. La structure fonctionnelle

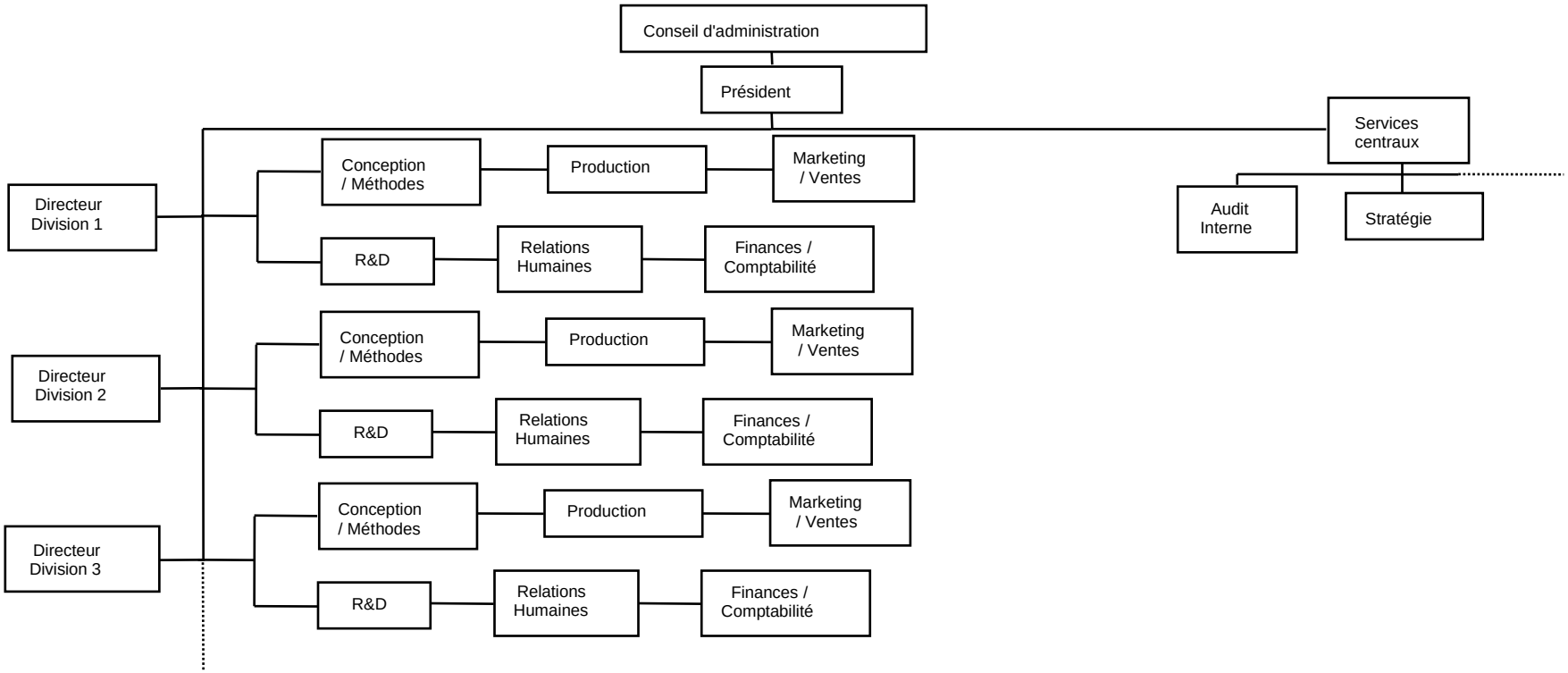


- Avantages : cohérence et rationalité a priori, économies d'échelle.
- Inconvénients : possibilité de conflits d'intérêts entre fonctions, immobilisme, capacité d'adaptation très réduite, risque de voir la performance d'une fonction se dégager aux dépens d'une autre fonction.

La structure fonctionnelle



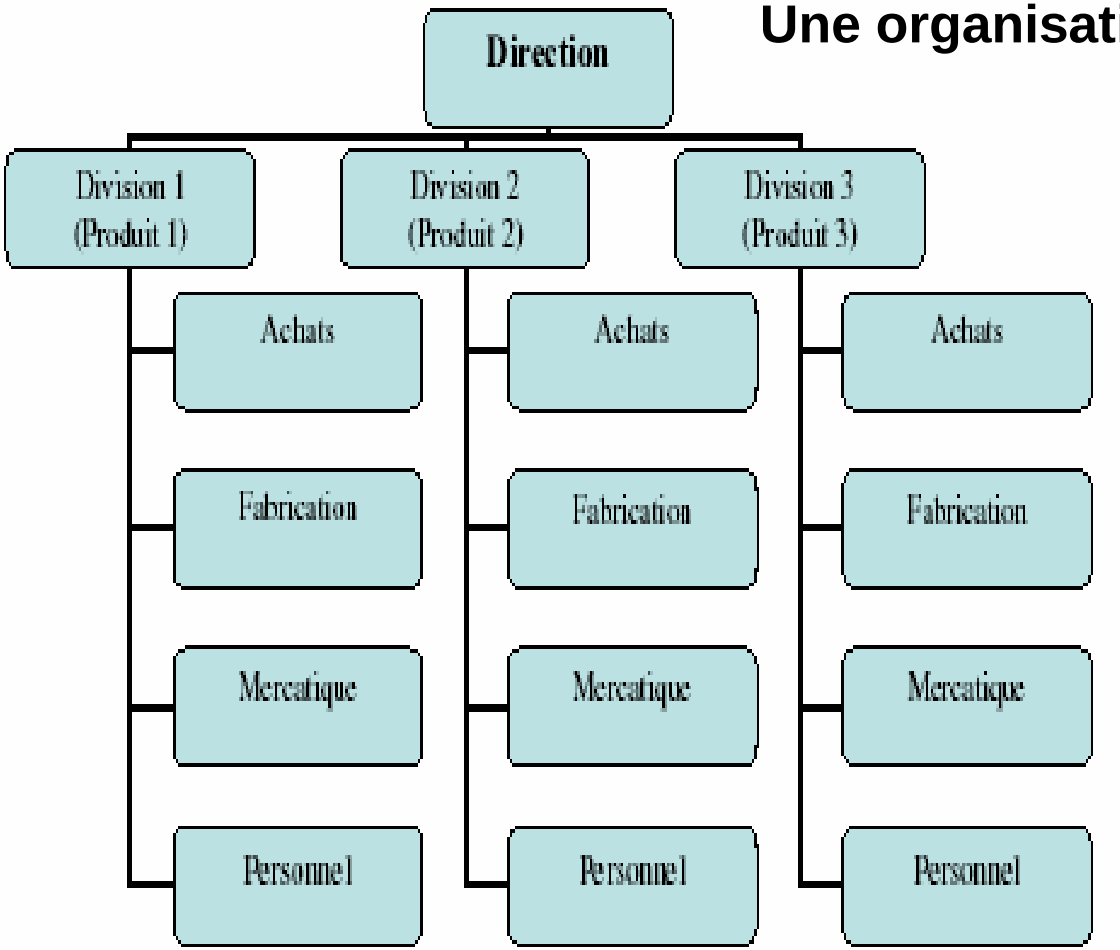
5.2. La structure divisionnelle



- Avantages : bonne coordination horizontale, responsabilisation accrue, vue globale de chaque activité.
- Inconvénients : non-exploitation des économies d'échelle, possibilité de concurrence interne entre les divisions, problèmes de coordination entre les divisions.

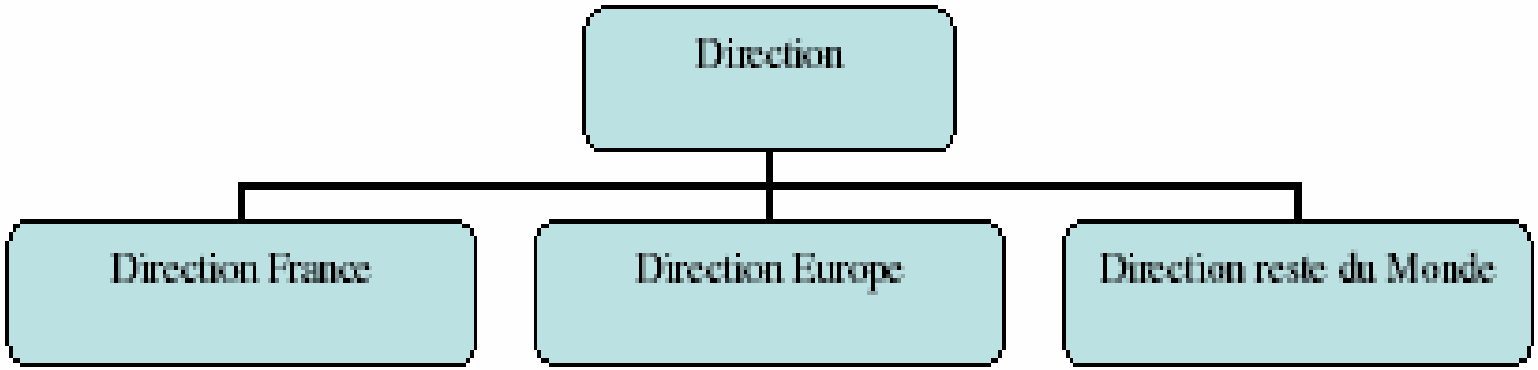
La structure divisionnelle

Une organisation par produit ou marché



La structure divisionnelle

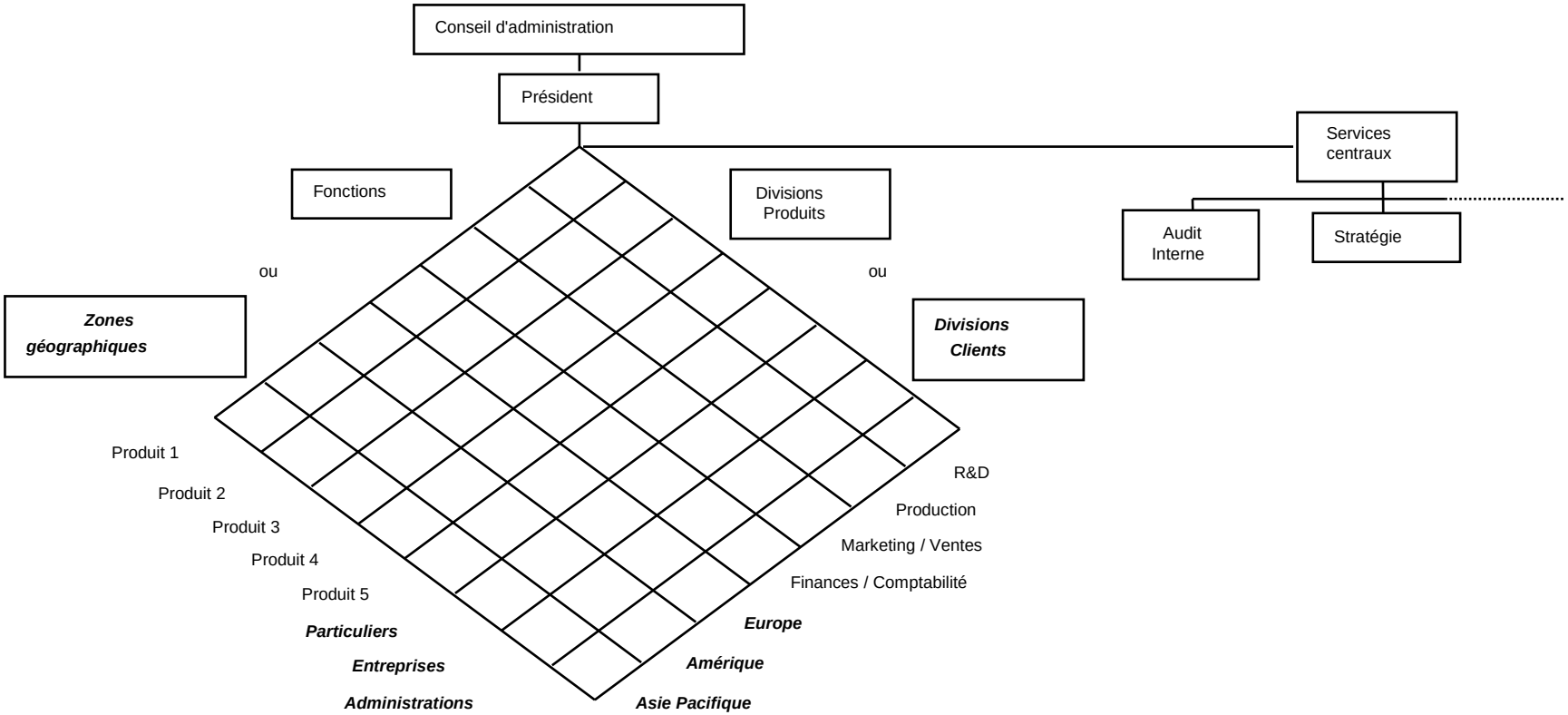
Une organisation par zone géographique



Le choix d’une structure dépend de

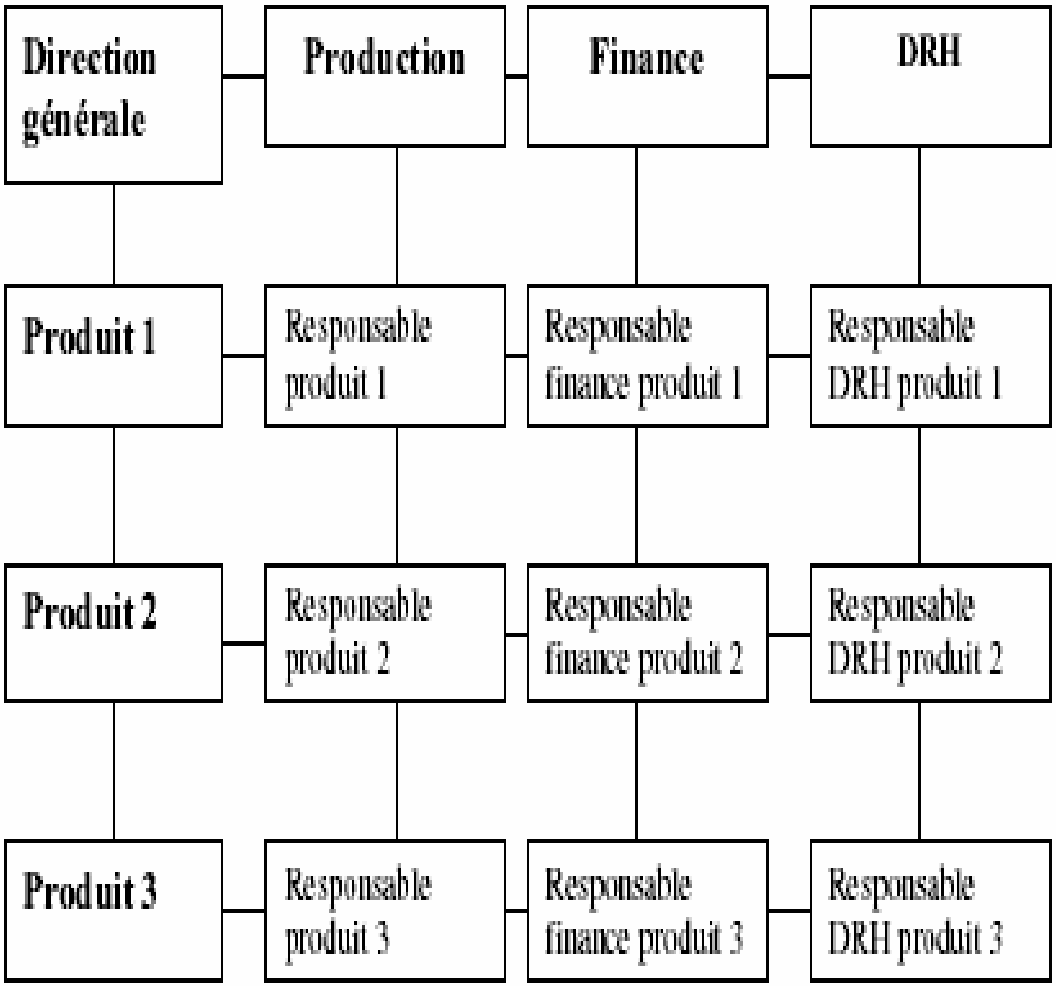
- La taille de l’entreprise
- La stratégie suivie
- l’âge de l’entreprise
- la technologie utilisée par l’entreprise
- l’environnement de l’entreprise

5.3. La structure matricielle



- Avantages : coordination optimale, idéal pour le contrôle des coûts, mise en commun des ressources affectées par projet, souplesse de gestion des ressources
- Inconvénients : très difficile à mettre en place, existence de deux supérieurs hiérarchiques pour chaque opérateur (son **responsable fonctionnel** et le **responsable de division**)., coût d'organisation

La structure matricielle



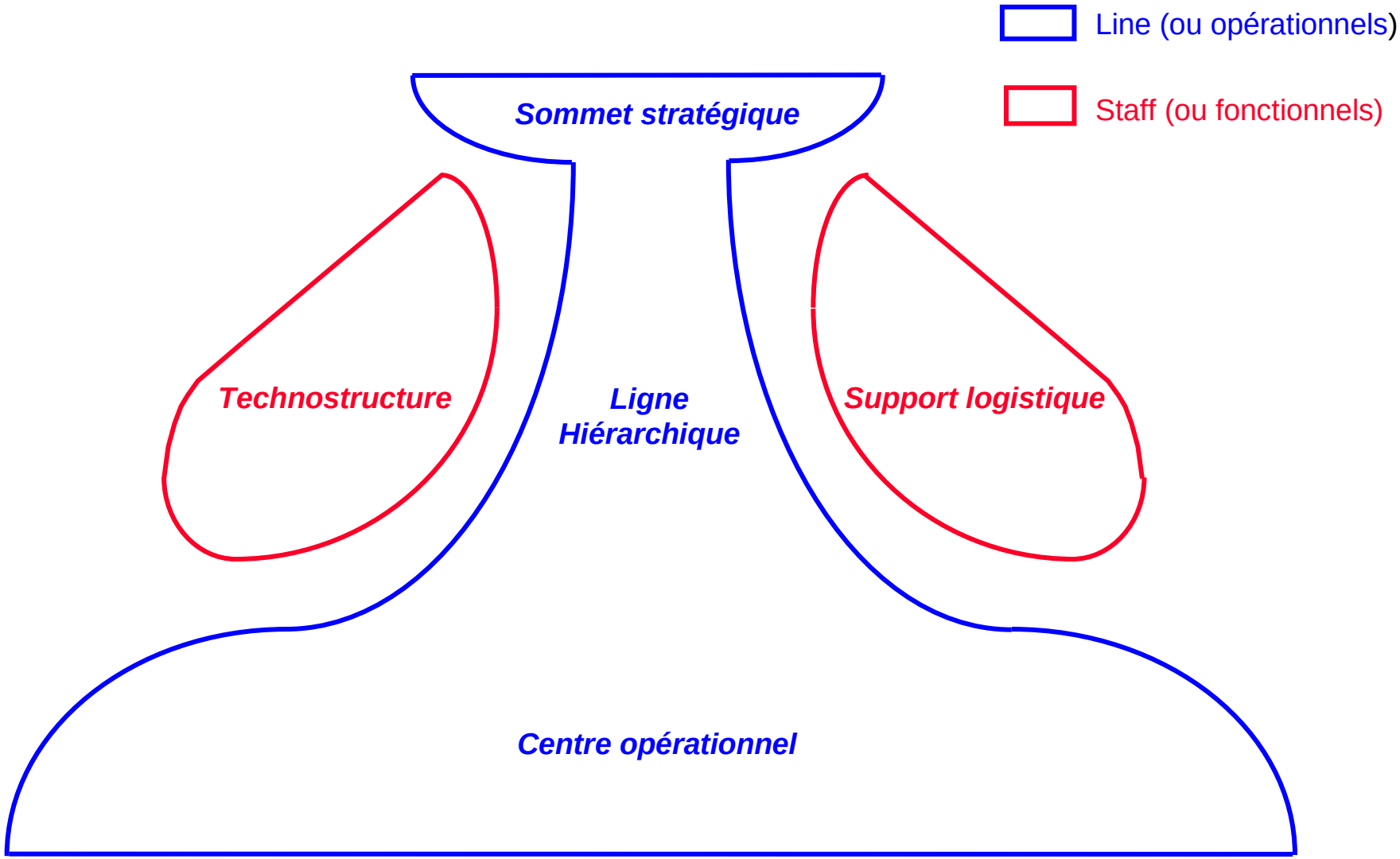
5.4. Concevoir une organisation : les 5 mécanismes de coordination

- Cinq mécanismes de coordination des tâches (***Mintzberg, 1979)*** :
  - ***ajustement mutuel***
  - ***supervision directe***
  - ***standardisation des procédés***
  - ***standardisation des résultats***
  - ***standardisation des qualifications***

- Toute organisation utilise simultanément ces cinq mécanismes

- Cependant, un de ces mécanismes est toujours favorisé, et devient le mode de coordination privilégié.

L'anatomie de l'organisation : les 5 parties de base (Henry Mintzberg)



L'anatomie de l'organisation : les 5 parties de base

Line (opérationnels) : leur action accroît directement la valeur créée par l'organisation

- Le **centre opérationnel** : il rassemble les acteurs situés à la base de la hiérarchie et dont le travail est directement lié à la production des biens et services qui constitue la mission de l'organisation.
- Le **sommet stratégique** : il est composé des dirigeants.
  - Ils veillent à ce que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et/ou efficiente.
  - Ils représentent l'organisation auprès des actionnaires, de l'administration, des associations, etc.
  - Ils définissent et mènent la politique générale de l'organisation en élaborant sa stratégie, en concevant sa structure, en définissant ses modes de décision et prenant en compte sa culture.
- La **ligne hiérarchique** : elle est composée du personnel d'encadrement, qui assure la liaison entre le centre opérationnel et le sommet stratégique (traduction des décisions des dirigeants en actions à mener, remontée de l'information, résolution des problèmes ordinaires ne nécessitant pas l'intervention du sommet stratégique, etc.).

Staff (fonctionnels) : leur action permet aux opérationnels de créer encore plus de valeur

- La **technostructure** : elle agit sur le travail des opérationnels en définissant les standards, les méthodes, les normes qu'ils devront appliquer (bureau des méthodes, bureau d'études, contrôle de gestion, planning, planification stratégique, recrutement, formation, etc.).
- Le **support logistique** : il rassemble tous les spécialistes qui assurent une série de services indispensables à la bonne marche de l'organisation, mais totalement distincts de sa mission fondamentale (réception, standard téléphonique, courrier, services juridiques, relations publiques, facturation / recouvrement, restaurant, etc.). Il gère notamment les interfaces avec l'environnement afin de limiter les perturbations que celui-ci est susceptible de provoquer sur le bon fonctionnement du line.

Concevoir une organisation : la taille optimale des unités

- Ce problème a préoccupé les premiers théoriciens du management, qui ont calculé le nombre optimal de subordonnés par responsable (7 selon ***Fayol***).

- Ils se sont également penchés sur le nombre optimal de niveaux hiérarchiques.

- Il apparaît en fait que là encore, il n'y a pas de *one best way*, et que tout dépend de la situation organisationnelle étudiée :

  .

- On peut cependant retenir quelques règles :
  - La supervision directe ne peut être exercée correctement par un supérieur que sur un nombre réduit de subordonnés.
  - La formalisation des tâches et la formation des subordonnés permet cependant d'accroître ce nombre en réduisant la nécessité de supervision.
  - L'ajustement mutuel n'est possible qu'au sein de petites unités.

Concevoir une organisation : le choix entre centralisation et décentralisation

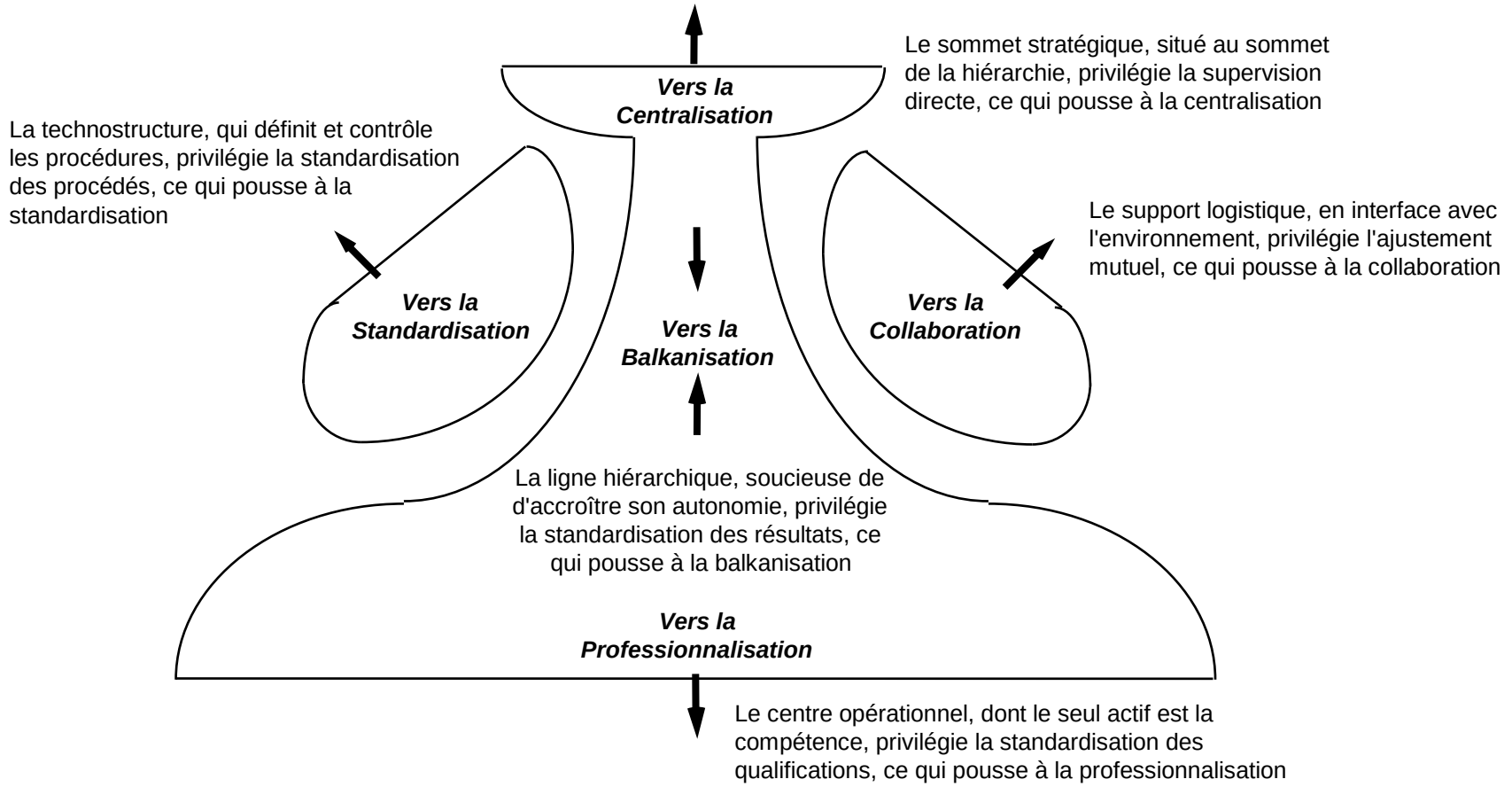
- Les choix de centralisation / décentralisation déterminent le niveau hiérarchique chargé des prises de décision, et donc celui où s'exercent les responsabilités.

- Le problème de la décentralisation est directement lié à celui du partage du pouvoir. Chaque type de décision (recrutement, investissement, politique commerciale, etc.) sera donc généralement soumis à un choix différent.

- La décentralisation peut être :
  - **Verticale** : on délocalise le pouvoir jusqu'à la base de la ligne hiérarchique.
  - **Horizontale** : le pouvoir est partagé entre la ligne hiérarchique, la technostructure et le support logistique.
  - **Sélective** : le pouvoir est distribué selon le type de décision.
  - **Globale** : toutes les décisions sont décentralisées à un certain niveau.

- On distingue parfois :
  - La **décentralisation** : le pouvoir et la capacité de décision sont effectivement transmis au centre opérationnel.
  - La **déconcentration** : le pouvoir est transmis aux niveaux hiérarchiques inférieurs, mais ne quitte par la ligne hiérarchique.

Les 5 forces pesant sur une organisation



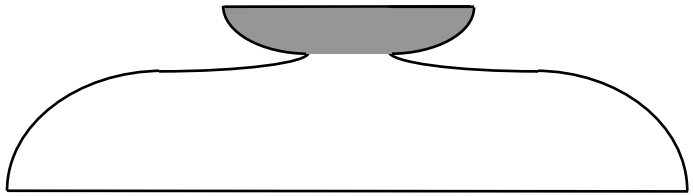
La structure simple

Partie clef de l'organisation : *Sommet stratégique*

Mécanisme de coordination principal : *Supervision directe*

Force prédominante : *Centralisation*

Facteurs de contingence : *Jeunesse, petite taille, système technique non sophistiqué, environnement simple, éventuellement dynamique. Stade entrepreneurial, ou organisation plus développée mais en état de crise (comparer l'organigramme de l'armée en paix et en guerre).*



Le sommet stratégique supervise directement le centre opérationnel, définit les standards à la place de la technostructure et s'occupe des relations avec l'environnement à la place du support logistique.

Avantages principaux : *Vitesse d'action*

Problèmes principaux : *Centralisation excessive au profit d'un dirigeant omnipotent qui, accaparé par l'opérationnel, risque de négliger les questions stratégiques, vulnérabilité, temporaire*

Exemples : *Petite PME, entreprise artisanale*

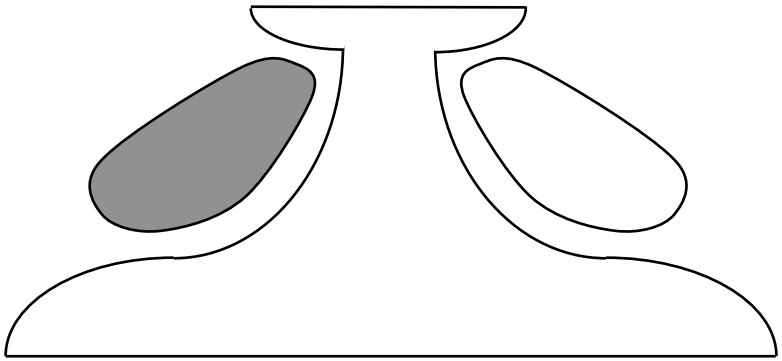
La bureaucratie mécaniste

Partie clef de l'organisation : *Technostructure*

Mécanisme de coordination principal : *Standardisation des procédés*

Force prédominante : *Standardisation (par la formalisation des comportements, la spécialisation horizontale et verticale, le regroupements par fonctions, la centralisation, l'obsession du contrôle, le pouvoir formel important de la hiérarchie et du sommet stratégique, et un support logistique suffisamment développé pour réduire l'incertitude)*

Facteurs de contingence : *Organisation âgée, grande taille, système technique non automatisé (de masse ou de routine), environnement simple, stable et homogène, planification, production de masse, standardisée, routinière*



La technostructure impose de nombreuses procédures à l'ensemble de l'organisation, qui fonctionne par rationalisation a priori.

Avantages principaux : *Efficience, rationalité, cohérence, sécurité*

Problèmes principaux : *Problèmes humains au niveau du centre opérationnel, problèmes de coordination des fonctions différenciées, très faible capacité d'adaptation au changement, communication uniquement verticale et surtout de haut en bas*

Exemples : *Industries lourdes (de biens ou de services) et administrations à production peu différenciée*

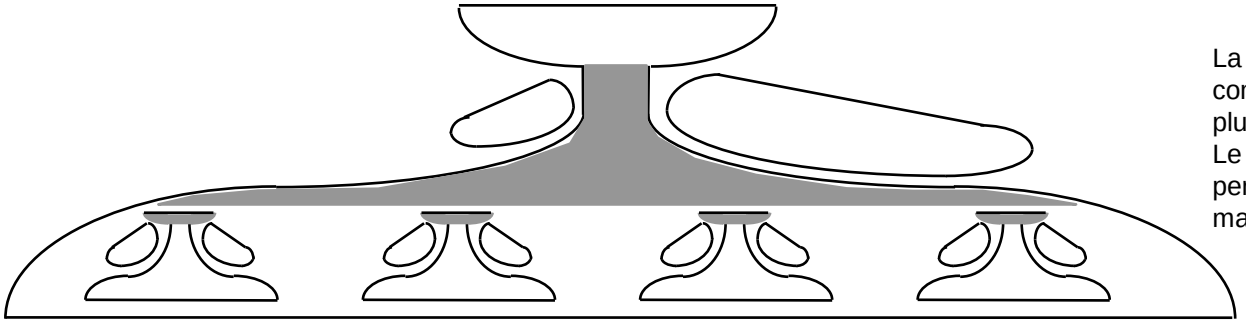
La structure divisionnalisée

Partie clef de l'organisation : *Ligne hiérarchique*

Mécanisme de coordination principal : *Standardisation des résultats*

Force prédominante : *Balkanisation, due au regroupement des unités (chacune organisées en structures mécanistes) par marchés, au systèmes de contrôle des performances (reporting), à la décentralisation verticale limitée aux responsables d'unités, aux partages entre unités l imités aux ressources (financières le plus souvent)*

Facteurs de contingence : *Environnement hétérogène (marchés diversifiés), organisation âgée et de grande taille, généralement ex-bureaucratie mécaniste,*
ou produits à offrir deviennent fortement diversifiés (bureaucratie à clones). La divisionalisation interne est à l'image de l'hétérogénéité de l'environnement



La ligne hiérarchique ne rend des comptes que sur ses résultats (la plupart du temps chiffrés).
Le support logistique commun permet d'éviter l'éclatement et de maintenir une culture de groupe.

Avantages principaux : *Coordination moins coercitive que la bureaucratie mécaniste, meilleure répartition des risques et des ressources, efficience*

Problèmes principaux : *Risque d'excès dans la recherche de la performance, innovation freinée par la diversification*

Exemples : *Grandes entreprises et administrations diversifiées (plus de 60% des 500 de Fortune)*

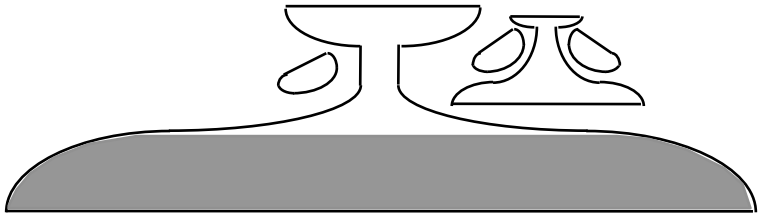
La bureaucratie professionnelle

Partie clef de l'organisation : *Centre opérationnel*

Mécanisme de coordination principal : *Standardisation des qualifications*

Force prépondérante : *Professionnalisation (formation et socialisation, spécialisation horizontale, décentralisation et déconcentration, hiérarchie et technostructure minimales, support logistique important, organisé en bureaucratie mécaniste)*

Facteurs de contingence : *Environnement complexe mais stable, qui impose des standards externes de qualification des professionnels, système technique généralement simple, mais technologie (savoir) souvent très complexe (du type diagnostic - traitement)*



Le centre opérationnel rassemble des professionnels dont la compétence a été vérifiée a priori.
Le support logistique, bureaucratique, fait interface de manière à ce que l'activité des professionnels ne soit pas perturbée par l'environnement.

Avantages principaux : *Expertise, autonomie et auto-contrôle des professionnels*

Problèmes principaux : *Coordination entre les professionnels ou conflit avec le support logistique, rejet des innovations contestant la qualification des professionnels, difficulté à traiter des problèmes non résolubles par les solutions connues*

Exemples : *Hôpitaux, universités et grandes écoles, gros cabinets d'audit ou de conseil en organisation, journaux, sociétés de Bourse, banques d'affaires, etc.*

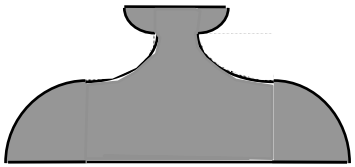
L'adhocratie

Partie clef de l'organisation : *Support logistique*

Mécanisme de coordination principal : *Ajustement mutuel*

Force prépondérantes : *Collaboration (décentralisation et déconcentration sélectives (en fonction de la nature de chaque décision), spécialisation horizontale, formation, regroupements court terme en groupes de projets, instabilité des unités et de la hiérarchie, structure matricielle)*

Facteurs de contingence : *Environnement complexe, dynamique, instable, où l'innovation continue est indispensable organisation jeune , système technique sophistiqué et automatisé*



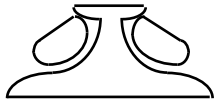
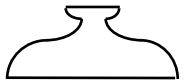
La structure n'a pas de forme permanente, c'est un vaste support logistique où des compétences sont louées selon les besoins. La mise en œuvre des innovations est généralement déléguée à un centre opérationnel applicatif.

Avantages principaux : *Seule organisation structurellement innovante, capable de s'adapter continuellement à un environnement turbulent*

Problèmes principaux : *L'efficacité est atteinte au prix de l'inefficience (communication importante, coût de coordination...), la tolérance à l'ambiguïté peut être déstabilisante pour les individus, d'où une tendance à la bureaucratisation*

Exemples : *Petits cabinets de conseil en stratégie, NASA, groupes de projet temporaires (débarquement en Normandie), laboratoires de recherche, agences de création publicitaire, etc.*

Récapitulatif de la typologie de Mintzberg: paramètres de design

Configuration structurelle	Mécanisme de coordination principal	Partie clef de l'organisation	Force prépondérante
 **Structure simple**	*Supervision directe*	*Sommet stratégique*	*Centralisation*
 **Bureaucratie mécaniste**	*Standardisation des procédés*	*Technostructure*	*Standardisation*
 **Bureaucratie professionnelle**	*Standardisation des qualifications*	*Centre opérationnel*	*Professionnalisation*
 **Structure divisionnalisée**	*Standardisation des résultats*	*Ligne hiérarchique*	*Balkanisation*
 **Adhocratie**	*Ajustement mutuel*	*Fonctions de support logistique*	*Collaboration*

- Des combinaisons sont possibles : bureaucratie divisionnalisée, adhocratie professionnelle, etc.
-

5.5. Le retour des entreprises virtuelles

- ***entreprises virtuelles*** = réseaux de firmes liées par des transactions récurrentes

- conditions d ’efficacité : **coûts de transaction** (***Coase*** et ***Williamson***) inférieurs aux coûts de coordination d’une organisation

- les coûts de coordination inhérents aux structures intégrées (coûts de transaction internes) ont augmenté avec la taille et la diversification des organisations ; dans le même temps les progrès des technologies de l'information et des transports ont permis une réduction des coûts de transaction externes.

- exemples actuels :
  - districts industriels du centre de l'Italie, comme à Prato.
  - entreprises délocalisant entièrement leur production, comme Nike, H&M ou Mattel.
  - pyramides de sous-traitants gravitant autour d'un donneur d'ordre, surtout dans l'industrie automobile.
  - industrie textile (Benetton), industrie du cinéma, édition, bâtiment.

La/les culture(s)

Les 4 sources de la culture organisationnelle

- les cultures importées par les individus
- les cultures socio-professionnelles): commerciaux, scientifiques, juristes
- les cultures de groupe : les « compagnons de la 1ère heure », les nouveaux, les comptables, les financiers, les marketeurs
- la culture organisationnelle

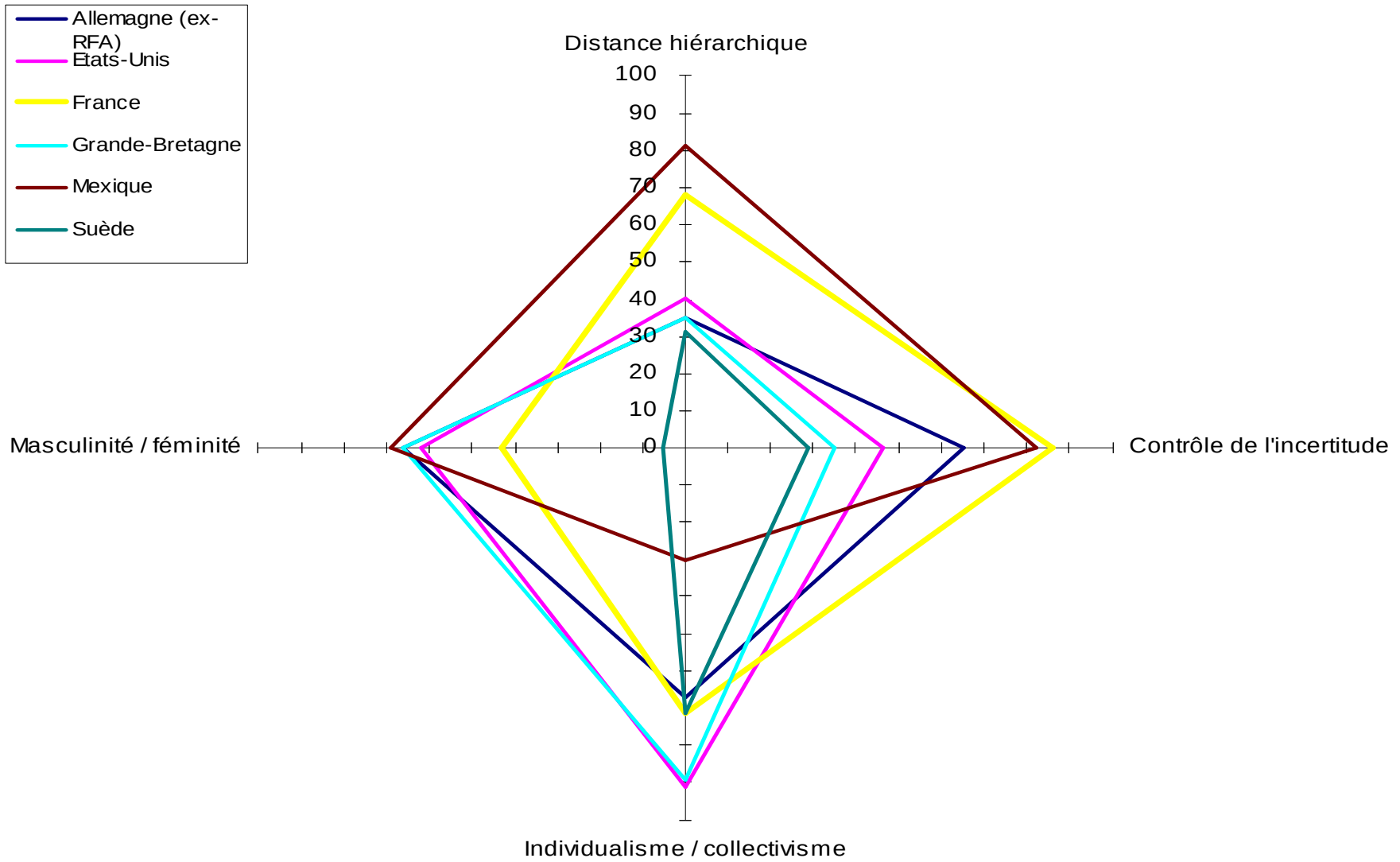
- **Quelques définitions de la culture organisationnelle :**

  – « La culture organisationnelle peut être pensée comme de la colle qui maintient une organisation grâce au partage de modèles, de significations »

  – « La culture organisationnelle désigne un système commun de signification élaboré au sein d'une organisation et qui détermine, dans une large mesure, comment les employés agissent et réagissent en situation » (Robbins et DeCenzo, 2004, *Management*)

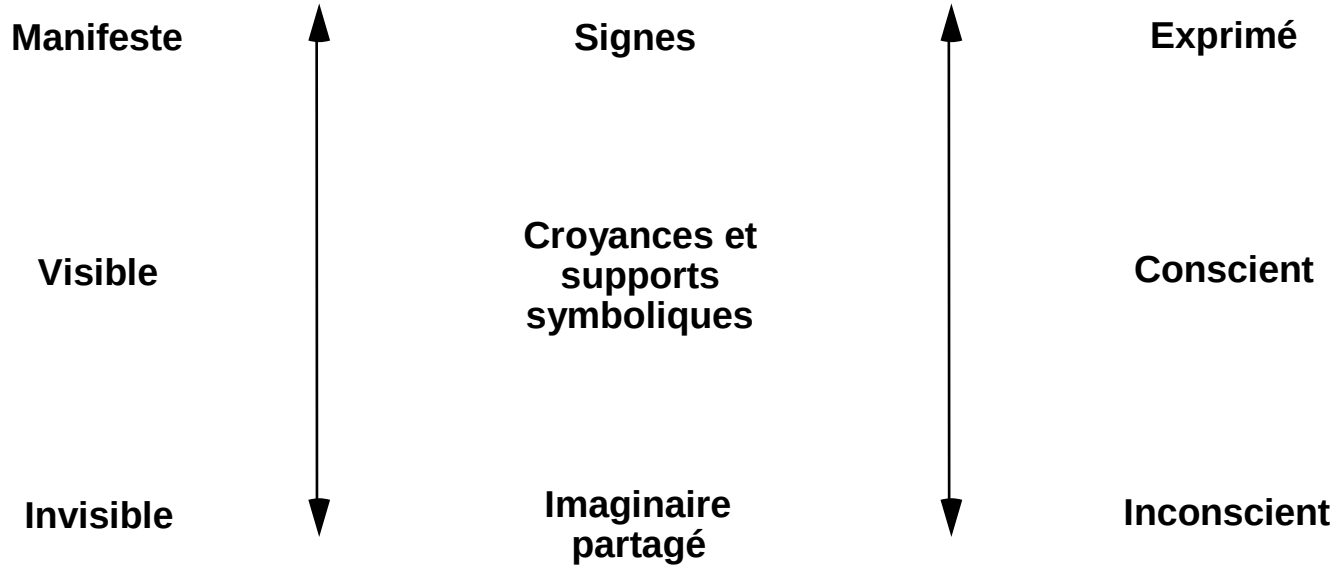
  – « Un ensemble de croyances et de convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement. » (Johnson et al., 2005, *Stratégique)*

Les 4 indices culturels de Hofstede (1986) pour une sélection de pays



Source : Bollinger et Hofstede (1986)

Les composantes de la culture organisationnelle



Les signes

- Le **nom**
- Le **logo**
- Le **jargon**



- L'aménagement de l'**espace** et du **temps** :
  - Horaires (précis à la SNCF, pas dans la publicité ni dans la presse, matinal dans l'industrie, tardif dans les services).
  - Horizon stratégique (2 ans dans l'informatique, 5 ans dans l'automobile, 10 ans dans la pharmacie, etc.).

- Le **look** : le costume bleu IBM, le "Disney Look
- Les **titres**

Les croyances

- Les **mythes** : ils ancrent la collectivité dans son histoire
  - ses heures de gloire, à ses héros et anticonformistes et par là montrent comment il convient d'agir.
  - Ils unifient les croyances de tous et montrent que l'organisation a un passé (ce qui sous-entend qu'elle a un avenir).
  - Mythes des origines : garage de Apple et de Mattel, naissance du Post it
  - Mythes de mutation : présentation du Macintosh ou de l'Ipod pour Apple, lancement de Barbie en 1959, achat de Danone par BSN

- Les **rites** : Ils ponctuent la vie de l'organisation, signifient ce qui est vraiment important
  - Ils signalent l'appartenance à la communauté et manifestent un consensus.
  - Rites de passage : stages de terrain chez McDonald's,Procter, L'Oréal, l'expatriation, les pots d'adieu etc.
  - Rites de mise en valeur : Club des 100% chez IBM,les fellows chez Air liquide.
  - Rites d'intégration : formations, universités internes, enquêtes de satisfaction, grandes « messes », repas ou voyage annuel évaluations, discussions autour de la machine à café etc.

- Les **tabous** :
  - C'est ce dont il ne faut pas parler.
  - PC Junior chez IBM, Renault 14, Pepsi chez Coca (on l'appelle seulement "le concurrent"), le mot "foreign" chez CNN (il faut employer "International"), etc.

L'imaginaire partagé

- Il existe un imaginaire partagé qui répond aux questions fondamentales que se posent les membres de l'organisation.

- **L'image de l'organisation** :
  - L'organisation est-elle solide, pérenne ou bien précaire et vulnérable ?
  - Est-elle prestigieuse, valorisante ?
  - Est-elle une mère, attentionnée et protectrice, une jungle, cruelle et injuste, ou une machine, indifférente et égalitaire ?

- **L'image du métier et des qualités demandées** :
  - Qu'attend-on de moi ?
  - Que faut-il faire pour réussir, quel est le profil du gagneur, faut-il être un requin ou un équipier ?
  - Que signifie être un bon ingénieur, auditeur, chargé d'étude, chef de chantier, etc.

- **L'image de la structure de pouvoir :**
  - Qui sont les gens ou les groupes importants ?
  - Quels sont les écarts entre la hiérarchie officielle et le pouvoir réel ?
  - Y a-t-il, à l'extérieur de l'organisation, des centres de pouvoir importants (clients, actionnaires, autorité de tutelle, etc.).

Signes : la marque Nescafé





Signes : le siège social de Nestlé



Trois types de focalisation de la culture organisationnelle

- Culture focalisée sur le **leader (Microsoft, Dell)**:

- Culture focalisée sur l'**activité** ou sur le **produit (BMW, Mercedes, Vuitton**)

- Culture focalisée sur un **mode de comportement** :
  - L'objet de focalisation est constitué par une compétence transformée en mode de comportement : "innover" (3M), "minimiser les coûts" (Ikea), "Up or out" (McKinsey), "Marketing Minded" (Procter & Gamble), etc.

- **Le type de focalisation dominant conditionne en partie les choix stratégiques :**
  - Primauté à l'indépendance pour une culture focalisée sur le leader, afin qu'il reste bien le dirigeant.
  - Refus de la diversification pour une culture focalisée sur le produit.
  - Refus de mettre en cause les valeurs pour une culture focalisée sur un mode de comportement.

Correction cas Pluriel 1

- Objectif : faire pendre conscience du lien entre culture, structures et procédures (RH en particulier)

- Question 1: Comment est organisé un cabinet de conseil classique?
  - Bureaucratie professionnelle (standardisation des qualifications des consultants) teintée de bureaucratie mécaniste (standardisation des procédés, spécialisation horizontale et verticale, pouvoir important de la hiérarchie qui permet l'apprentissage, up or out) et structure divisionnalisée (activités organisées par marchés: banque-assurance, automobile; standardisation des résultats)

- Question 2: Quel type de culture lui est associée à votre avis?
  - Elitisme, compétition, argent au mérite, forte division du travail acceptée, focalisée sur la performance, l'excellence
  - Mais aussi sorties entre collègues pour supporter le stress, création de liens forts entre consultants

Correction cas Pluriel 1 (2)

- Question 3: Caractérisez la culture de Pluriel
  - Sur les valeurs (pas de hiérarchie, du plaisir et du travail bien fait) et
  - sur l'opposition à un modèle « traditionnel » du conseil dans lequel les fondateurs et les expérimentés recrutés ont bien fonctionné pendant des années.
  - Culture forte d'entrepreneuriat (consultants à temps partiel dont le cabinet paie le développement de l'activité)

- Question 4: Quelle est sa structure?
  - Au début adhocratie, puis relativement égalitaire mais les associés sont à part. L'accès au statut d'associé est l'espoir de ceux qui rejoignent le cabinet en cours de carrière.

- Question 5 Est-elle en accord avec sa culture?
  - Il y a un décalage: certains sont plus égaux que d'autres. Au fur et à mesure entre 1988 et 1995 (80 consultants) se recréent des petits cabinets sectoriels dans le cabinet avec des équipes fixes qui travaillent ensemble avec les mêmes process et les mêmes clients, s'inventent des règles d'évaluation.
  - Recréation de formel dans l'informel par souci de repères.

- Question 6 Où est la faille?
  - Dans ces baronnies et aussi dans le fait que les négociations de salaire annuelles se passaient dans un flou total.
  - Aussi dans la volonté de croissance des fondateurs. La structure pouvait fonctionner avec une telle culture à 40 personnes, moins à 80.

Correction du cas Pluriel 2

- Question 1: Analysez la restructuration: en quoi et pour qui modifie-t-elle les choses?
  - Elle remet les pendules à l'heure, il n'y a que quatre chefs, vraiment chefs, les autres sont rétrogradés. En un sens cela permet de revenir au modèle originel, c'est une refondation, mais d'un autre côté, cela blesse les jeunes associés et sème le doute sur les intentions des fondateurs : ne seraient-ils pas en train de chercher fortune par une future introduction en bourse ?
  - On ne peut plus devenir associé: 20%des parts ont été distribués aux dix plus fidèles du début, comment démontrer alors sa valeur sur le marché externe?
  - Toujours pas de formalisation ni de standardisation des évaluations

- Question 2: A votre avis, quelles réactions ont pu avoir les divers acteurs?
  - 30 démissions en 1 an, dont les 4 jeunes associés et de nombreux expérimentés : ils vont fonder des cabinets concurrents (12) , partent avec leurs clients, par petites équipes. Du coup, des rumeurs s'amplifient, les jeunes s'inquiètent (sans titre comment se revendre? Pas de lien entre évaluation et rémunération), les expérimentés plus sages quittent le conseil.

Correction du cas Pluriel 2 (suite)

- Question 3: Cette réforme permet-elle de conserver la culture initiale?
- Les associés ont décidé de :
  - Prendre acte des départs et de ne pas les remplacer ;
  - Tenter de donner des repères, des signaux de ce qui est dans la culture et de ce qui ne l'est pas pour ne pas retomber dans les mêmes excès : en vrai, ils ont crée un référentiel de compétences, pour montrer tout ce qu'ils attendaient des consultants, en termes de:
  - 1) missions (comportements, gestion des clients), mais aussi de
  - 2) participation à la vie collective du cabinet ,
  - 3) participation à la mémoire professionnelle (transmission des savoirs)….
  - Chaque consultant devait être très fort sur un axe et bien positionné sur les 2 autres
  - Mais les salaires n'ont pas été formalisés
  - 2 ans après, le cabinet a été racheté, 2 associés sont restés, 2 sont partis

Questions complémentaires:

Avoir une culture « cool » est-ce ne pas avoir de structure?

Quelle structure pour une culture comme celle que les associés voulaient?

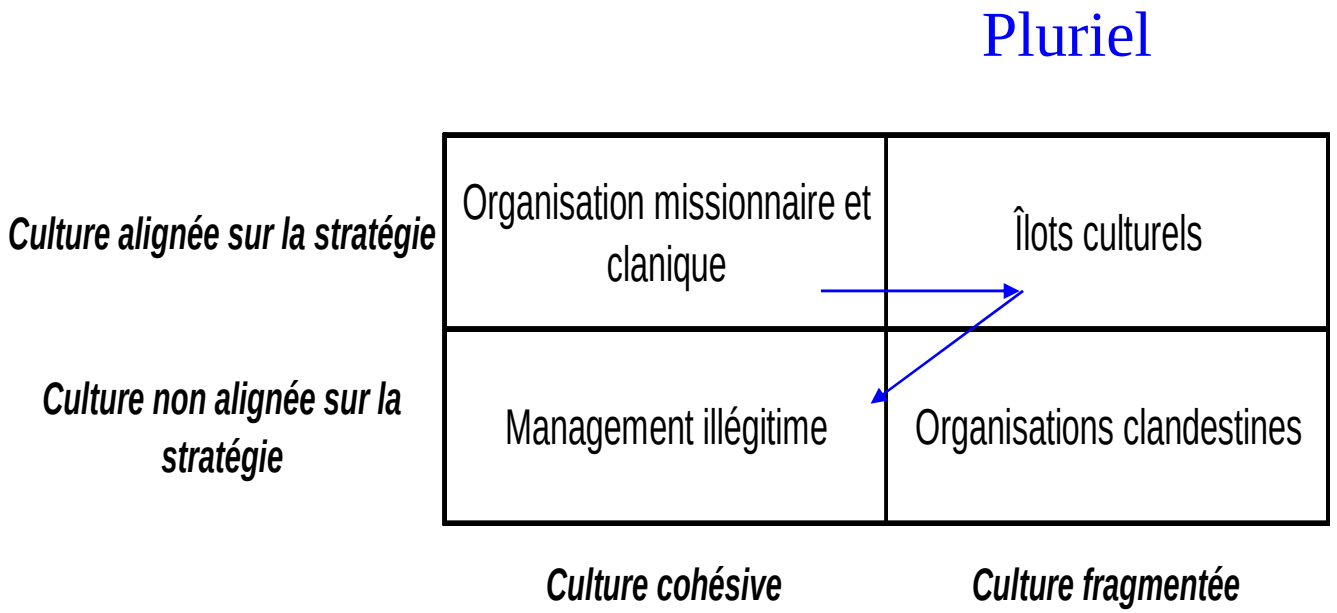
Conclusion

Nécessité d'articuler la culture, la structure et les outils de GRH pour mettre en place une organisation pérenne et gérer l'évolution; Outils de gestion des compétences très utiles.

Culture organisationnelle et enjeux managériaux

- Il est possible de représenter les cultures organisationnelles en fonction :
  - De l'aspect plus ou moins *cohésif* ou *fragmenté* de la culture
  - Du *degré d'alignement entre la culture et la stratégie de l'organisation*

- Chaque situation correspond à des enjeux managériaux particuliers et nécessite des styles de management différents



Correction Clinique Mayo

- Question 1: En utilisant les concepts du cours, analysez les caractéristiques de la Clinique Mayo. En quoi celle-ci se distingue-t-elle d'autres organisations de santé ?
  - Travail en équipe
  - Binôme Médecin-Bussiness Man
  - Médecin chef toujours en exercice
  - Configuration structurelle des services (étages, espace de discussions…)
  - Culture forte (le patient avant les intérêts financiers, volontariat (extras), prestige de la clinique, fondation, musée)
  - Recrutement::sélection très forte
  - Incitations : système de rémunération, retenues sur salaire, emploi à vie, apprentissage d'un métier au côté de médecins

- Question 2:Quelles sont les conditions qui ont permis le développement de ses traits spécifiques ?
  - La philosophie des pères fondateurs (entreprise à but non lucrative, la patient avant tout) sans cesse remémorée lors des meetings annuels et les affiches sur les murs
  - Recrutement basé sur les traits spécifiques de la culture de Mayo (travail en équipe, volontariat…)
  - Fort relais médiatique
  - Interaction entre les anciens et les nouveaux
  - Demande de plus en plus forte d'une personnalisation et de la qualité des soins de la part des malades

Correction Clinique Mayo

Question 3: Quelles en sont les conséquences positives et négatives ?

- Répartition du pouvoir : médecins (détiennent le pouvoir) versus non-médecins (frustration,)
- Turn-over des effectifs faible
- Reconnaissance mondiale, estime de soi (valorisation) des employés
- Coût au recrutement très élevé
- Changements très difficiles à opérer
- Trois comités de direction pour les trois campus présidés exclusivement par des médecins (aucun non médecin) : bonne gestion ? Efficacité maximale ?

Deuxième partie

Contrôler

- Les incitations
- Le pouvoir
- La décision

Contrôle, incitation et pouvoir

- Il ne suffit pas d'avoir une structure et des mécanismes de coordination pour que l'organisation fonctionne. Il faut encore que ces mécanismes soient activés

- Comment les mécanismes de coordination sont-ils activés?

  – Supervision directe : les ordres sont-ils exécutés ?

  – Standardisation des procédés : les normes sont-elles respectées ?

  – Standardisation des résultats : les objectifs sont-ils poursuivis, atteints ?

- Comment faire en sorte que les efforts aillent dans la bonne direction ?
  – la ***motivation*** (psychologues)
  – l'***incitation*** (économistes)
  – *le* ***pouvoir*** (sociologues)

  La finalité est le contrôle de l'organisation

Les incitations

Contexte et contrôle

		Connaissance de la tâche	
		Parfaite	Imparfaite
Capacité à mesurer les résultats	Élevée	*Contrôle par les comportements et/ou les résultats*	*contrôle par les résultats*
	Faible	*Contrôle par les comportements ou attitudes*	*Contrôle par les comportements ou attitudes*

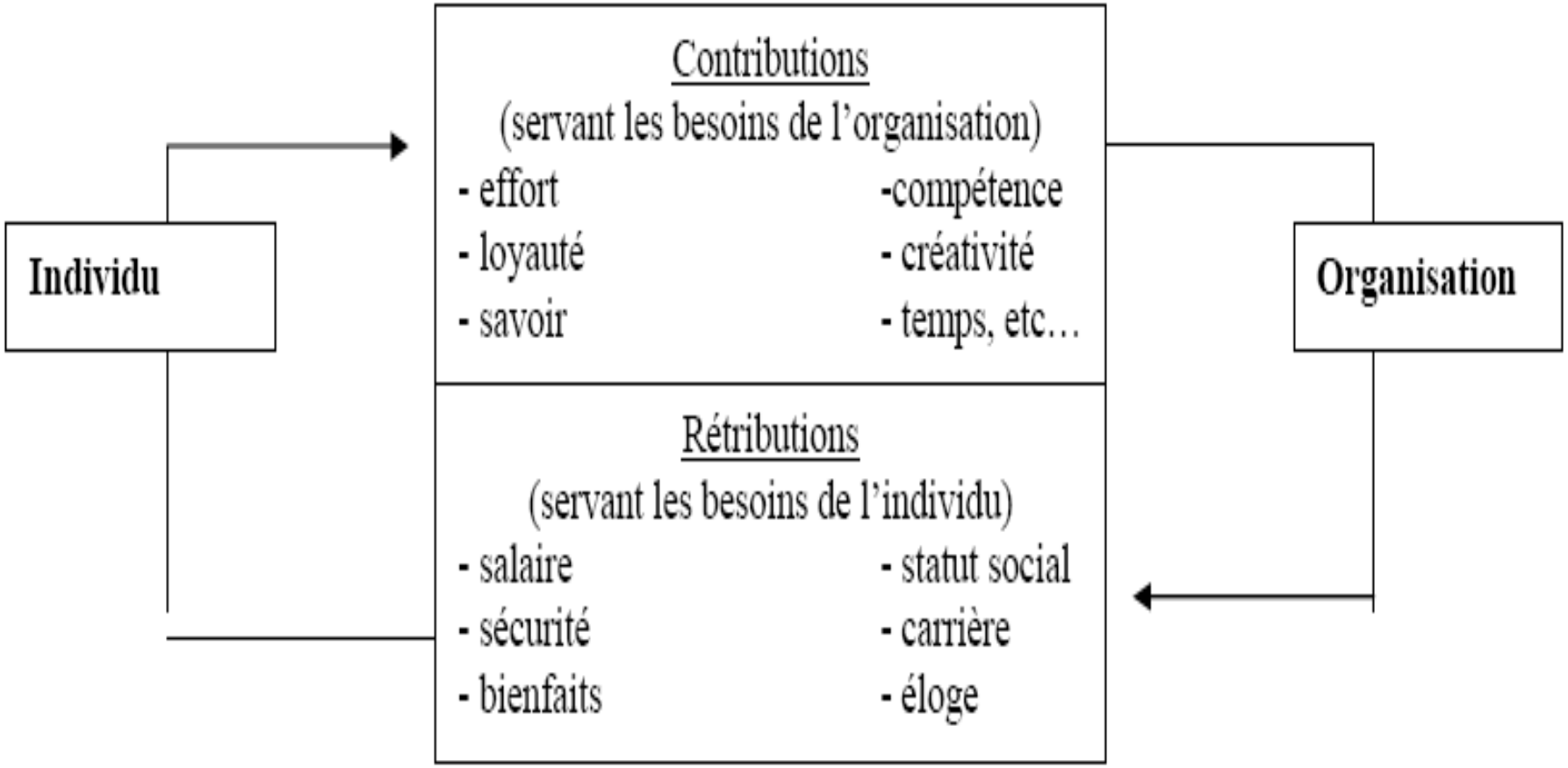
L'éventail des incitations

- D'après ***Etzioni***, les organisations ont recours à différents mécanismes d'incitation, dans des proportions et selon des modalités variables :
  - ***coercition*** (aménagement contraignante de l'espace et du temps, sanctions).
  - ***spéculation*** (récompenses, « promesses »).
  - ***identification*** (appartenance, « vision », création de sens).

- Selon leur position et leur profil, les individus peuvent y répondre par le ***refus***, le ***calcul*** ou l'***adhésion***.

Implication / Incitation	Refus	Calcul	Adhésion
Coercition			
Spéculation			
Identification			

L' équilibre entre contribution et rétribution: le contrat psychologique



Source : Mercier, 1999 adapté de Hunt et al, 1988, cité par Mullenbach, 2002.

Les contrats psychologiques (Rousseau D. M., 1989)



Horizon de temps	**Critères de performance**	
	Spécifiques	Vagues
Limité	*Transactionnel*	*Transitionnel*
Ouvert	*Équilibré*	*Relationnel*

cas *Clifford Chance*

Question 1 Comment se pose la question des *2240 billable hours?* :

pétition des associates du bureau de NY

- **c'est trop**; les associates chez Alston & Buird travaillent 2000 à 2100 heures ; très peu de firmes ont des **objectifs de nombre d'heures facturées par associate** qui conditionnent les primes
- en effet cet objectif:
  - est peu réaliste dans certains secteurs du cabinet
  - ignore le travail pro bono
  - encourage à gonfler les heures facturées aux clients
  - Provoque une allocation inefficace (certains travaux de junior alloués à des seniors) ou discriminatoire

  ⇒préférer objectif d'**heures travaillées** car toutes ne sont pas facturées

- 55% proposent soit des primes modulées à trois niveaux (50%, 75% et 100% pour 2000 heures travaillées) soit des primes basées sur 1/3 performance qualitative, 1/3 heures travaillées, 1/3 résultats du cabinet
- 45% proposent un bonus plein pour tous comme les confrères et pour éviter l'injustice des problèmes d'allocation

Question 2 En raisonnant sur la base du contrat psychologique : Qu'attendent les associates?

Le contrat psychologique que les *associates* croient avoir passé,

Contribution = *hard work*
commitment

– Rétribution = salaire
apprentissage d'un métier
acquisition d'un potentiel de carrière
développement d'une identité professionnelle

Question 3: Que leur imposent les partners?

Contribution = *2240 billable hours* (seul le résultat compte, pas l'effort)

Rétribution = salaire élevé

cas *Clifford Chance (suite)*

Questions 4: Quels sont pour les associates les enjeux du classement de Clifford Chance , des job assignments, des missions pro bono, des contacts directs avec les partners?

- Le mauvais classement de Clifford Chance est une perte de capital pour eux, dans la mesure où leur valeur sur le marché du travail dépend de la réputation de la firme qui les a formés.
- Le *job assignment* et les missions *pro bono* sont des enjeux pour les *associates* parce que la diversité des missions leur permet d'accumuler de l'expérience et de développer des compétences techniques. Or les *partners* semblent ne se préoccuper que de la facturation aux clients et privilégient vraisemblablement la spécialisation précoce des *associates*.
- Les contacts directs avec les *partners* à travers des *reviews* et du *socializing* sont pour les *associates* des occasions de découvrir et d'intégrer les modèles professionnels incarnés par les *partners*.

La revendication prend une tournure émotionnelle (noter la violence de certains propos) parce que :

- les *associates* cherchent à se construire une identité professionnelle en imitant les *partners*. La distance que leur imposent ceux-ci est vécue comme une exclusion
- Les *associates* ont une vision (ou un fantasme) unifiée de l'organisation, alors que les *partners* en ont une vision utilitaire (maximiser le revenu) et vraisemblablement politique (construire des territoires, etc.)

L'individu face à l'organisation : *exit*, *voice*, *loyalty* (Hirschmann)

	Rester	***Partir***
Se taire	*Loyalty* Adhésion ou résignation ?	*Exit* Existence d'un marché externe ?
Protester	*Voice* Action individuelle ou collective ?	*Exit and voice* Effets de réputation ?

Révision: Video Tony &Guy

- 1) Décrivez la structure de Tony&Guy. Que pensez-vous de la fonction d'assistant?
- 2) Qualifier la culture de T&G: quels sont les signes, croyances/supports symboliques et l'imaginaire partagé?
- 3) Que pensez –vous du processus d'intégration des nouveaux dans le salon? Comment l'obéissance est-elle obtenue (cf Etzioni)?
- 4) Que pensez-vous du cas de Brigitte? Analysez son problème de salaire. D'après vous, que fera-t-elle?

Révision: Video Tony &Guy

- 1) Décrivez la structure de Tony&Guy. Que pensez-vous de la fonction d'assistant?

- Très hiérarchique (7 niveaux dans le salon)

- Croisement d'une **structure simple** et d'une **bureaucratie professionnelle** (le statut hiérarchique est lié au parcours d'apprentissage: le chef est coiffeur)

- Examen et rite de passage très formalisé (cf défilés)

- La fonction d'assistant est une sorte d'antichambre

Révision: Video Tony &Guy

- 2) Qualifier la culture de T&G: quels sont les signes, croyances/supports symboliques et l'imaginaire partagé?

- Culture focalisée sur **l'activité** (culture professionnelle de la coiffure + approche créative de la coiffure) et le **leader**

- **Signes**: langage(tutoiement), habillement, musique
- **Croyances et supports symboliques**:
  - **Croyances**: valeurs de créativité, jeunesse, dimension familiale très importante (paternalisme)
  - **Rites**: importance des rites de passage pour monter dans la hiérarchie
- **Imaginaire partagé**: créativité, jeunesse, identification

Révision: Video Tony &Guy

- 3) Que pensez –vous du processus d'intégration des nouveaux dans le salon? Comment l'obéissance est-elle obtenue (cf Etzioni)?

- L'étape d'assistanat qui peut durer plus d'un an est d'une grande violence pour les individus : désapprendre/ réapprendre leur métier, salaire de misère, règles arbitraires. Elle a une fonction importante: sélectionner les nouveaux.

- L'organisation recourt simultanément à différents leviers pour obtenir l'obéissance:
  - **La coercition**: être à l'heure, pas de jeans. Sinon sortie.
  - **La spéculation**: l'idée de carrière (cf la discussion entre Brigitte et le manager)
  - **L'identification** à Stéphane: les managers fonctionnent et parlent comme lui

Révision: Video Tony &Guy

- 4) Que pensez-vous du cas de Brigitte? Analysez son problème de salaire. D'après vous, que fera-t-elle?

  A analyser à travers les grilles contribution/rétribution.

  décalage entre ce qu'offre l'entreprise et ce qu'attend Brigitte de son travail

  Possibilités?

  Rester ou partir? (cf Hirshman)

  Accroître rétribution ou diminuer contribution. Mais comment?

  Se résigner (escalade d'engagement).

Incitation et théorie de l'agence

- Le problème du faire faire est central dans le management : comment un ***mandant*** (*principal*) peut-il obtenir d'un **mandataire** (*agent*) ce qu'il désire, et cela au moindre coût ?

- Les ***asymétries d'information*** peuvent permettre au mandataire de faire prévaloir ses objectifs propres sur ceux du mandant (***opportunisme***).

- Le mandant peut investir dans un ***système de collecte d'information*** sur le comportement du mandataire.
  - Problèmes : accessibilité, fiabilité de l'information, coût.

- Le mandant peut aussi concevoir un système qui ***récompense des résultats*** obtenus par le mandataire
  - Problèmes : réalité du lien entre effort et résultat, déplacement des objectifs, motivation extrinsèque.

Le pouvoir

Qu’est-ce que le pouvoir?

- Pouvoir de A sur B = capacité de A à obtenir de B un comportement souhaité par A que B n'aurait pas adopté de lui même

- Le pouvoir est une ***relation*** (Crozier et Friedberg, *L’acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977)
- Quelque chose qui se négocie sans cesse, qui se conquiert et se construit dans la relation avec les autres

- **Dépendance**
- **Réciprocité**: pression possible exercée par celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne
- **Déséquilibre**

- Il y a deux façons d’obtenir de quelqu’un qu’il fasse ce qu’on voudrait le voir faire : **l’exercice du pouvoir** (ou des rapports de forces) et **la manipulation.**

Deux réflexions sur la relation de pouvoir

- Le pouvoir est *délibéré*: le pouvoir d'un individu est celui que les autres lui reconnaissent

- Le pouvoir est *intransitif* : si A a du pouvoir sur B et B sur C, A n 'en a pas forcément sur C

Comment le pouvoir se manifeste en pratique

- **Les sources du pouvoir** :
  - Le pouvoir est conféré par la légitimité (cf :Weber)
  - L'opportunité

- **Autre vision du pouvoir** : l'obéissance ne vient plus de celui qui ordonne mais de celui qui obéit

- **Deux approches théoriques :**

  - **Le pouvoir comme maîtrise de la dépendance**

  - **Le pouvoir comme maîtrise de l'incertitude**

Le pouvoir comme maîtrise de la dépendance

- Le pouvoir a été analysé par ***Emerson*** puis par ***Blau*** comme la maîtrise de la dépendance d'autrui :
  - Le pouvoir d'un acteur est fonction de la dépendance des autres envers lui.
  - On peut obtenir ce que l'on désire d'un tiers s'il dépend de nous pour obtenir ce que lui désire.
  - Plus un individu est dépendant, plus il obéit.

- La dépendance est fonction d'un certain nombre de conditions :
  - B est dépendant de A si ce dernier **contrôle des ressources** dont B a besoin.
  - Plus ce besoin de B est important, plus le pouvoir de A est important.
  - Plus B a la capacité de satisfaire son besoin auprès d'autres sources que A, plus le pouvoir de A est entamé (cf OPEP).
  - Plus B a la capacité effective d'obtenir par la force les ressources qu'il désire auprès de A, moins le pouvoir de A est important (cf Guerre du Golfe).

- Le pouvoir de A sur B est fonction du *besoin ressenti* (et non forcément réel) par B, de l'*existence perçue* par B (et non forcément effective) de ressources de substitution, et de la *capacité réelle* de coercition de B sur A.

Le pouvoir comme maîtrise de l'incertitude (Crozier & Friedberg)

- Les acteurs, au sein d'une organisation, peuvent contrôler différentes ***zones d'incertitude*** :
  - maîtrise d'une compétence particulière.
  - maîtrise du lien entre l'organisation et une partie pertinente de son environnement
  - maîtrise de la communication et de l'information.
  - maîtrise de l'application des règles ou de l'arbitrage entre plusieurs procédures.

- Par ailleurs, l'organisation dans son ensemble apparaît comme une interaction d'incertitudes :
  - Chaque action dépend toujours d'une action effectuée par un tiers (action directe, transmission d'information, etc.).
  - Le pouvoir de chacun est alors proportionnel à sa capacité de faire régner l'incertitude sur le fait de savoir s'il va ou non exécuter l'action attendue de lui.
  - Le pouvoir est donc proportionnel à l'autonomie vis à vis des règles : plus un individu est libre d'agir ou non comme les autres ont besoin qu'il agisse, plus son action est imprévisible, plus il a de pouvoir sur eux.

- Par conséquent, plus un individu a la capacité de réduire ou d'accroître l'incertitude, c'est à dire soit de maîtriser les zones d'incertitude pertinentes dans l'organisation, soit de maintenir l'incertitude quand à la réalisation effective de ce que l'on attend de lui, plus il a de pouvoir.

Question 1: Quelles réflexions vous suggèrent l'exposé de ce cas et, en particulier, comment expliquez-vous qu'une telle organisation puisse subsister- depuis plusieurs années-dans un hôpital moderne et fortement syndicalisé?

- extraordinaire "hiérarchisation" du service « Cuisine » et "confiscation" du pouvoir par le chef et ses trois acolytes.

1) Les relations de pouvoir et la "hiérarchisation" du service

- **Forte dichotomie hommes-femmes au niveau des tâches et au niveau des rapports de pouvoir**... avec cependant le pouvoir informel détenu par les "favorites" : c'est le seul moyen qu'elles ont trouvé pour briser le système et bénéficier de passe-droits et de privilèges, ce qui par contrecoup enferme encore davantage les autres femmes du service dans leur statut "dominé".
- **Forte hiérarchisation au sein du « clan des hommes"** (recouvrant l'axe archaïsme-modernité, vieux et jeunes). Les jeunes hommes sont eux aussi en situation "dominée" par rapport aux vieux.
- **L'absence de solidarité du « clan des femmes »**: certaines ayant choisi de "pactiser avec le pouvoir en place", toute solidarité entre elles est désormais exclue. La diversité raciale (le groupe des Antillaises) renforce le processus.

- **2) Mauvais fonctionnement du service manifesté notamment par un taux d'absentéisme très élevé**
- L'absentéisme est le seul moyen par lequel les employés tentent d'échapper aux brimades dont ils sont l'objet et aux souffrances qu'ils éprouvent.

les sources du pouvoir détenu par le chef et ses acolytes :

1) Au niveau interne du service :

a) Contrôle des zones d'incertitude internes au service

le chef détient le contrôle de toutes les zones d'incertitude internes au service : il contrôle et manipule à sa guise en fonction du degré de soumission manifesté, l'octroi des jours de congé hebdomadaires et des périodes de vacances.

Ce pouvoir est renforcé par deux contraintes de nature organisationnelle:

- l'obligation spécifique au service et à l'hôpital de fonctionner sept jours sur sept
- la rareté des "ressources" humaines

b) Verrouillage du système grâce à la couverture par le chef de la "fauche" généralisée au sein du service

En fermant les yeux sur les vols de nourriture pratiqués par les employés, le chef s'assure le silence et "verrouille" le service

2) Au niveau externe au service : la position stratégique du service « cuisine » au sein de l'hôpital

Le maintien prolongé de cette situation s'explique surtout par le fait que la cuisine est le seul service qui concerne l'ensemble du personnel de l'hôpital et le seul (pour la partie restaurant du personnel) qui puisse fermer en cas de grève sans préjudice aux malades de l'hôpital. La fermeture du "self" (restaurant du personnel) est le seul moyen pour les syndicats d'obtenir l'audience et l'ampleur nécessaires.

Contrôler l'incertitude de la fermeture de ce service en cas de grève constitue une formidable **source de pouvoir**. D'où la position très forte détenue par le chef qui, du fait de son statut (fonctionnaire) et de sa maîtrise de l'ampleur des mouvements de grève[1], peut faire la pluie et le beau temps dans son service sans être inquiété par les syndicats.

On est donc en présence d'un système totalement "verrouillé" : la position stratégique de la cuisine et le contrôle par le chef d'une zone d'incertitude externe cruciale conforte le pouvoir détenu du fait du contrôle des zones d'incertitude internes.

[1] par la décision - qu'il contrôle totalement puisqu'il "tient en main" son service - d'ouvrir ou de fermer le self à son gré.

Question 2: QUE FAIRE ?

- mettre en place un système et **un règlement** fixe et précis des systèmes de gestion des absences et de roulement des jours de congé hebdomadaires et annuels . Il devra être contrôlé et appliqué non par le chef mais **à l'extérieur du service**, par exemple par l’économe.

- mettre en place un système d''audit externe de la cuisine pour contrôler étroitement les entrées et sorties de fournitures, et ainsi stopper la "fauche"... et surtout briser le mur du silence qui l'accompagne.

- profiter d'une réorganisation (modernisation par exemple) des équipements de la cuisine pour faire passer le reste des modifications

La décision

Les ambiguïtés de la décision et de la rationalité

- **Décision** = processus ou résultat ?

- **Rationalité** :

  – par rapport à des ***fins*** (pragmatique) :
  "Réduire les impôts pour activer l'épargne et l'investissement"
  – par rapport à des ***valeurs*** (dogmatique) :
  "Réduire les impôts parce qu'on est libéral »

  – ***objective*** (universelle) :
  "Les mêmes causes aboutissent toujours aux mêmes effets."
  – ***subjective*** (relative à l'individu, contingente) :
  "Dans ces conditions, il me paraît rationnel de ... »

  – ***absolue*** *(économistes classiques)* : solution optimale
  – ***limitée*** (Herbert Simon) : solution satisfaisante et non plus optimale

Les décisions dans les organisations

- Caractéristiques:
  - Complexité
  - Plusieurs niveaux
  - Plusieurs dimensions

- Les **structures** des organisations cherchent à pallier les limites des décideurs en **réduisant la complexité et en absorbant l'incertitude (H.Simon)** :
  - La division du travail
  - La hiérarchie
  - Les règles, normes et procédures
  - Les circuits d'information

Les modèles de processus de décision dans les organisations

- Le modèle rationnel

- Le modèle organisationnel
  - ex: La théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963)

- Le modèle politique

- Le modèle de la poubelle (March, Cohen et Olsen, 1978)

La crise des missiles de Cuba pour comprendre les modèles de décision (Allison, 1971)

- **Histoire de la crise des missiles de Cuba (1962) :**
  - Contexte
  - Installation des missiles soviétiques à Cuba
  - Blocus naval américain de Cuba
  - Enlèvement des missiles

- **Les solutions envisagées par les Américains pour résoudre la crise :**
  - Ne rien faire
  - Une offensive diplomatique
  - Négocier avec Castro
  - Échange entre les installations soviétiques à Cuba et les installations américaines en Italie et en Turquie
  - L'invasion
  - L'attaque aérienne chirurgicale
  - Le blocus naval

Le modèle rationnel

- Décideur unique ayant pour objectif la maximisation de son profit.

- Processus :
  - détermination des objectifs prioritaires en fonction de la stratégie choisie.
  - élaboration de propositions.
  - évaluation des propositions.
  - sélection de la proposition maximisant les objectifs.

Qui ?	*Grands acteurs*
Pourquoi ?	*Intérêt général, objectifs*
Comment ?	*Processus de décision rationnel*
Règle de décision ?	*Optimisation*

Le modèle organisationnel

- Décision = résultat d'un processus organisationnel.
- Des sous-unités et des procédures standardisées pour répondre aux problèmes
- Un exemple de modèle organisationnel : la théorie comportementale de la firme (Cyert & March, 1963)

Qui ?	*Un organigramme, une structure*
Pourquoi ?	*On fait son métier*
Comment ?	*Recherche de l'information, fractionnement du problème, solutions toutes faites*
Règle de décision ?	*Satisfaction, acceptable par l'autorité formelle ou informelle*

La théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963) (exemple de modèle organisationnel)

- Comment se déclenche le processus de décision dans la théorie comportementale de la firme ?
  - Problème né de la détection d'écarts entre les objectifs et l'information issue de l'environnement
  - Fractionnement des problèmes en sous-problèmes traités par des sous-unités
  - Procédures habituelles pour résoudre chaque problème
  - Si elles ne fonctionnent pas, on recherche une nouvelle solution; cette recherche :
    - motivée par un problème (ni spontanée, ni planifiée, ni systématique)
    - naïve (attaque les symptômes du problème, et non ses causes fondamentales)
    - biaisée (par l'expérience acquise, les aspirations et les conflits)
  - Critère de satisfaction (et non optimisation)
  - Solution globale = somme des solutions locales
  - Possible en raison du slack organisationnel (excédent de ressources involontaire)
  - Apprentissage comportemental

Le modèle politique

- Décision = résultat de la négociation et de la confrontation entre acteurs qui ont, chacun, leurs intérêts propres

= résultat de jeux politiques complexes, où ruses, coalitions, conflits et influence constituent le fonctionnement normal.

Qui ?	*Acteurs aux ressources et aux intérêts propres*
Pourquoi ?	*Intérêts particuliers à préserver*
Comment ?	*Jeux de pouvoir, conflits, alliances, ruses, compromis*
Règle de décision ?	*L'entente*

Le modèle de la poubelle (March, Cohen et Olsen, 1978)

- March, Cohen et Olsen étudient les universités américaines: « anarchies organisées »
  - 1)organisations sans buts cohérents et partagés par tous
  - 2) le processus de décision y relève d'une technologie complexe, peu matérialisable (ex: les processus d'apprentissage)
  - 3) les membres participent de façon intermittente et plus ou moins active aux prises de décision

- Le modèle de la poubelle (garbage can model) décrit le style de décision propre aux anarchies organisées
  - Choix préexitent aux problèmes et des solutions cherchent des « questions »
  - Des décideurs cherchent du travail

Le modèle de la poubelle (March, Cohen et Olsen, 1978)

- Décision = produit de la rencontre *fortuite* de quatre flux :
  - *opportunités de choix*
  - *problèmes en suspens*
  - *solutions toutes prêtes*
  - *participants*

- Le croisement des quatre flux est déterminé par la structure organisationnelle :
  - structure de participation (possibilité pour un acteur d'être participant)
  - structure d'accès (possibilité pour un problème ou une solution d'être présenté lors d'une opportunité de choix).

- Décision = produit de processus simultanés

- Un modèle intéressant pour différentes raisons :
  - Différent des autres modèles de décision
  - Explications pertinentes pour de nombreux phénomènes
  - Être modeste quant aux décisions prises

L’ « énaction »

- Trois arbitres discutent de leur pratique :
  - Moi, dit le premier, je siffle toutes les fautes.
  - Moi, dit le second, je siffle toutes les fautes que je vois.
  - Moi, dit le troisième, quand je siffle, il y a faute.

(d ’après Weick)

L’« énaction »

- Nous construisons nous-mêmes, par nos actions et nos croyances, notre environnement. Nous le « mettons en scène ».

- Nous considérons comme « vrai » ce qui « marche ». Mais ce qui « marche » peut être faux, ou seulement partiellement vrai.

- « Je ne vois que ce que je crois »

- L ’organisation n ’existe pas, il n ’y a que de l’ « *organizing* »

(d ’après Weick)

Cas Mission de sécurisation

- Le cas illustre la complexité des processus ayant conduit à un accident majeur et permet l'analyse fine de plusieurs niveaux de l'action organisationnelle, ainsi que de plusieurs temporalités. Le contexte est militaire, mais le cas est conçu de manière à favoriser la transposition à des entreprises ou à d'autres types d'organisations.

- ***Q1 : A votre avis, qui ou quoi est responsable de cet accident ?***

- Trois niveaux qui correspondent à peu près aux trois acteurs principaux :
- niveau individuel : les F-15,
- niveau du groupe : l'Awacs,
- niveau organisationnel : les Black Hawks.

Niveau individuel : Les F-15

- **Ce qu'ils ont vu :**
- Charge cognitive élevée : les pilotes font face à trois tâches simultanées : pilotage à très basse altitude en milieu accidenté + reconnaissance visuelle + évitement du danger.
- Vitesse relative des F-15 par rapport aux Black Hawks : environ 400km/h, distance environ 300m. On peut faire la comparaison avec la reconnaissance visuelle d'un modèle de voiture qu'on croise sur l'autoroute : la vitesse relative est deux fois supérieure et la distance bien plus grande.
- Pour cette mission de longue durée, les Black Hawks sont munis de réservoirs externes additionnels au bout de pontons saillants sur les côtés ; les Hinds ont des pontons qui portent leurs armes. Black Hawks et Hinds ont des queues inclinées vers l'arrière (cf. photos).





Niveau individuel : Les F-15

- **Ce qu'ils ont vu :**

- La cible est vue de dessus alors que les photos d'entraînement sont prises de dessous.
- L'entraînement des pilotes est focalisé sur la reconnaissance des appareils ennemis et non des appareils amis.
- Peu d'entraînement à la reconnaissance d'hélicoptères pour les pilotes de F-15 qui ont surtout des missions à haute altitude.
- On peut conclure sur **l'ambiguïté des données recueillies par les F-15.**

Niveau individuel : Les F-15

- **Ce qu'ils s'attendaient à voir :**
- Contexte : la zone interdite est une zone de combat, les avions sont armés, c'est un environnement considéré officiellement comme hostile.
- Le briefing donné aux pilotes avant le vol met l'accent sur des menaces potentielles : intentions hostiles attribuées à Saddam Hussein envers la force de l'ONU, mouvements des forces irakiennes, inquiétude sur la localisation d'une batterie de missiles sol-air…
- Avant une mission, les pilotes répètent leur vol en détail et mettent au point, entre eux, les manœuvres éventuelles d'interception : leur script d'intervention est prêt.
- Le vol des F-15 est mentionné comme le premier vol de la journée sur le plan quotidien des vols. C'est d'ailleurs la règle : aucun appareil OPC ne doit pénétrer dans la zone interdite avant qu'elle ne soit sécurisée.
- Si les hélicoptères amis sont très fréquents dans la zone interdite, ils se limitent généralement à de brèves incursions. Les pénétrations en profondeur sont assez rares.
- L'IFF reçue par les F-15 est négatif (sauf par moment).
- On peut conclure **que les pilotes pouvaient s'attendre à se trouver confrontés à des appareils ennemis.**

Niveau individuel : Les F-15

- **. Ce qu'ils désiraient voir :**
- Des pilotes de chasse prêts pour l'action désirent l'action (à discuter).
- Il existe une rivalité sourde entre escadrilles de F-15 et de F-16. Les F-16 ont réalisé la seule interception de l'opération OPC (un Mig irakien). Des F-16 en mission de protection d'avions ravitailleurs approchent de la zone au moment où les F-15 repèrent les Hawks.
- On peut conclure que les pilotes ont accueilli favorablement (au moins) l'idée d'une présence d'appareils ennemis.

- **Pas ou peu d'information infirmant la « vision » de Hinds**
- A aucun moment sur aucun sujet dans le briefing il n'est fait mention d'hélicoptères.
- Les demandes d'informations supplémentaires reçoivent une réponse négative (selon la procédure, le pilote demande simplement : « words » ; la réponse négative est : « negative words »).
- Ceci illustre le principe militaire d'économie de communication : seul ce qui est tenu pour utile est communiqué (aucune chance d'avoir l'information incidemment).

Niveau individuel : Les F-15

- **Confirmation de l'information et de l'action entre les pilotes des F-15**
- Principe absolu : la fonction de leader prime sur le grade des pilotes ; l'équipier suit son leader aveuglément.
- Le leader des F-15 ce jour-là est poussé à montrer une grande sûreté et une grande rapidité dans ses actions (notamment, dans son identification visuelle) par le fait qu'il se sent jugé par son supérieur direct.
- Inversement il peut croire que s'il commet une erreur son équipier, très expérimenté, la détectera et la lui signalera, puisque c'est son supérieur.
- L'équipier, lui, exécute scrupuleusement son rôle d'équipier et abandonne toute autorité à son leader (peut-être excessivement, justement parce qu'il est son supérieur et ne veut pas interférer dans la procédure normale).
- On peut conclure à la vraisemblance **d'une interaction sociale perverse entre leader et équipier.**

Niveau individuel : Les F-15

- **Pourquoi ont-ils agi si vite ?**
- Tout poussait les F-15 à « voir » des Hinds.
- La « reconnaissance » des Hinds apparaît donc comme normale, c'est un événement attendu, ce n'est pas une surprise.
- Les pilotes de F-15 sont entraînés à répondre de manière automatique à l'identification d'un appareil ennemi. Ils exécutent un programme d'action.
- Les pilotes de F-15 combattent surtout d'autres chasseurs. Dans ce cas la vitesse de réaction est primordiale.
- Les pilotes ont appliqués aux « Hinds » supposés le programme pour lequel ils ont été entraînés.
- On peut conclure sur **les dangers des programmes d'action automatiques**. En effet la situation n'exigeait pas une action rapide : les Hinds ne représentaient pas un danger. Une vérification supplémentaire (visuelle ou auprès de l'Awacs) était techniquement possible.

Niveau collectif : l'AWACS

- ***Pourquoi l'équipage de l'AWACS n'est-il pas intervenu ?***

- **Une équipe faible**
- L'équipe est faible par rapport à son environnement social extérieur : le statut informel des membres de l'Awacs est faible par rapport aux pilotes (hiérarchie des statuts : Chasseurs > Duke > AWACS ; on oppose les « top guns » et les « techno-geeks »).
- Elle est également faible en tant qu'équipe : c'est sa première mission et l'entraînement a été peu et mal fait. Son intégration n'est que très partielle. C'est une « pseudo-team » : moins efficace qu'une collection d'individus qui, parce qu'ils ne se connaissent pas, restent vigilants et sont soucieux de coopérer.

Niveau collectif : l'AWACS

- **Diffusion de la responsabilité**
- Il n'y a pas de règles claires d'attribution des responsabilités, parce que le suivi des opérations implique de fréquents changements et de la coordination ; « it's a team effort », disent les officiers de l'Awacs. Mais, en l'occurrence, il y a division de la charge de responsabilité : chacun voit autrui comme responsable et personne ne se sent responsable des hélicoptères.
- L'absence de réaction de quiconque face à la situation fait croire à chacun que la situation est « normale », non problématique ; donc, pas de raison d'intervenir, absence de réaction, etc. En particulier, pendant l'interception, un des contrôleurs qui dialogue avec les F-15 interroge deux fois son supérieur : « Sir, are you listening to this ? ». Le supérieur répond simplement : « Affirmative ».
- La présence des instructeurs et plus généralement de nombreux gradés (7 chefs pour 6 subordonnés) renforce la passivité des subordonnés, qui ne se sentent pas qualifiés pour intervenir si aucun gradé n'intervient.
- Le statut de Duke est peu clair : en principe il est précisément là pour gérer les situations exceptionnelles ; mais son autorité sur les pilotes en situation de combat n'est pas clairement établie.
- Snook souligne les dangers de la redondance (« the fallacy of social redundancy ») : le fait d'être plusieurs sur une même tâche n'est pas nécessairement un facteur de sécurité. Ce l'est d'autant moins que chacun croit que c'en est un.

Niveau organisationnel : les Black Hawks

- ***Pourquoi les hélicoptères étaient-ils si peu pris en compte dans la conduite des opérations ?***
- **. Différenciation**
- On peut reprendre ici la problématique classique du couple différentiation-intégration (Lawrence & Lorsch). Souligner en préambule que les forces réunies pour l'opération Provide Comfort sont placées sous un commandement unique et forment une « task force » dédiée à une seule mission.
- L'Army (hélicoptères) s'oppose à l'Air Force. Les hélicoptères conduisent des missions très variées au service de « clients » divers ; ils sont souvent amenés à modifier leurs plans de vols et à improviser. Les chasseurs, eux, obéissent à une planification détaillée et rigoureuse. Par exemple, les pilotes de F-15 ce jour-là avaient tenu à arriver sur place à la minute même prévue pour le début de leur mission.
- L'AWACS et les F-15, outre des places très différentes dans la hiérarchie informelle de l'Air Force, ont des orientations temporelles différentes : la mission de l'Awacs dure toute une journée, celle des chasseurs environ deux heures (et un combat quelques minutes à peine).
- On peut conclure que l'intégration de ces différentes composantes demandait des mécanismes de coordination très puissants.

Niveau organisationnel : les Black Hawks

- **. Une coordination déficiente**
- La standardisation des équipements et des procédures était insuffisante : harmonisation très imparfaite des codes IFF et des fréquences radio, équipements radio très partiellement compatibles entre chasseurs et hélicoptères, et surtout imprécision des procédures de suivi des hélicoptères par les AWACS.
- La planification était également insuffisante : missions d'hélicoptères non signalés à l'Air Force, plans de l'Air Force non communiqués aux hélicos, et surtout entrée d'hélicoptères dans la zone avant la sécurisation non signalée.
- La communication, enfin, était insuffisante : difficultés liées aux matériels et procédures d'usage des fréquences radio ; règle de communication minimale réduisant les flux d'information.
- On peut illustrer les difficultés à coordonner un ensemble d'unités hétérogène par cette anecdote tragiquement ironique. Le général commandant la task force est lui-même pilote de F-16 et effectue des missions opérationnelles par souci de contact avec le terrain (ce qui est exceptionnel). En tant que pilote de F-16 il demande que son escadrille soit informée des mouvements des hélicoptères de l'Army. Conséquence : il croit que toutes les unités de chasseurs se comportent comme celles de F-16.

. Conclusion : la dérive de la pratique (practical drift) de Snook

- Sous l'effet des conditions locales d'activité, chaque partie d'une organisation développe des pratiques locales qui s'écartent progressivement des procédures initialement mises en place.
- Ces pratiques locales sont efficaces dans la plupart des circonstances et sont par conséquent reproduites et transmises comme des pratiques normales.
- Cependant chaque groupe continue de supposer que les autres groupes suivent les procédures.
- Dans certaines circonstances, des écarts considérables entre pratiques réelles et pratiques supposées peuvent être à l'origine d'accidents.
- La pratique évolue selon deux dimensions :
- d'une logique des règles à une logique des tâches,
- d'une situation anticipée de couplage fort à une réalité vécue de couplage faible.
- L'accident se produit lorsque les circonstances créent une situation de couplage fort après que l'organisation se soit installée dans une situation de couplage faible et de logique des tâches.
- Phase 1 : conception : couplage fort + logique des règles
- Phase 2 : mise en œuvre : couplage faible + logique des règles
- Phase 3 : activité ordinaire : couplage faible + logique des tâches
- Phase 4 : risque d'accident : couplage fort + logique des tâches

Snook propose les recommandations suivantes :

- Au-delà de l’erreur individuelle, chercher comment les individus construisent le sens dans un environnement complexe.
- S’interroger sur l’état des équipes et se méfier de la redondance sociale.
- Considérer l’organisation et la fiabilité comme le résultat visible de processus dynamiques invisibles, et non comme un état stable.

- Snook propose les recommandations suivantes :
- Au-delà de l’erreur individuelle, chercher comment les individus construisent le sens dans un environnement complexe.
- S’interroger sur l’état des équipes et se méfier de la redondance sociale.
- Considérer l’organisation et la fiabilité comme le résultat visible de processus dynamiques invisibles, et non comme un état stable.

Troisième partie

Transformer

- Innovation et organisation

- Apprentissage et changement organisationnel

Innovation et organisation

Objectifs de la séance

- 1. Comprendre comment une forme d'organisation favorise ou freine l'innovation (quelle organisation pour quelles innovations?)

- 2. Quels sont les facteurs qui font qu'une organisation donnée va se diffuser dans son environnement?

Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Juridiques

L'innovation, de quoi parle-t-on ?

- **Joseph Schumpeter** est le premier à parler d'innovation:
  - La figure de l'entrepreneur (ex : Ford)

- **Différents types d'innovation** (*Joseph Schumpeter,* 1934,1939)
  - la fabrication de biens nouveaux (**produits**)
  - de nouvelles méthodes de production (**processus**)
  - l'ouverture d'un nouveau débouché (**marketing**)
  - l'utilisation de nouvelles matières premières et la réalisation d'une nouvelle organisation du travail (**organisation**)

- Différence entre **innovation** et **invention**

- La **destruction créatrice**

Invention/innovation

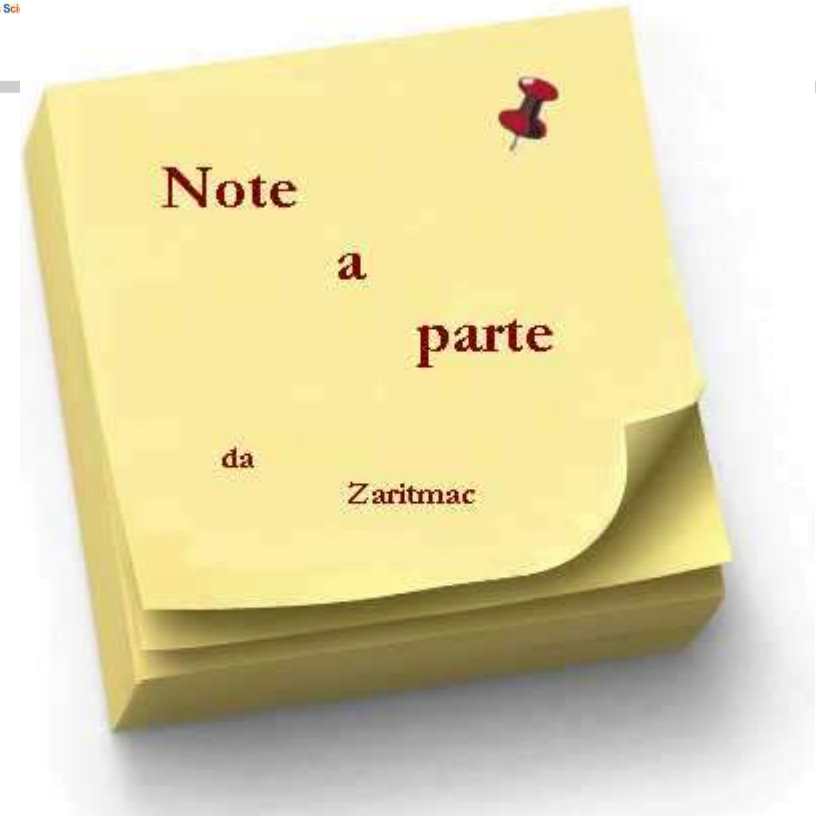
- **L'invention** est liée à une **avancée de la connaissance** et à la **concrétisation de cette avancée en termes scientifiques et techniques.**

- **L'innovation** est de nature beaucoup **plus relationnelle**. Elle touche à la réussite à différents niveaux, de l'introduction de l'innovation dans la pratique sociale. Cette réussite peut être économique, technologique, commerciale ou sociale.

  Alain Fayolle, Entrepreunariat, Dunod

Les différents types d'innovation d'après Le Nagard /Manceau

HABITUDES DE CONSOMMATION \ TECHNOLOGIE	Nouvelle	Ancienne
Nouvelles	**Rupture** Tel mobile, lecteurs MP3, fours à micro-ondes	**Comportementales** Les cosmétiques pour hommes, les yaourts à boire, Vaisselle Express de Spontex
Anciennes	**Technologiques** CD audio, lecteurs DVD, margarines anticholestérol	**Incrémentales** La grande majorité des produits



1980



1981



1982



1983



1984

2006









Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Juridiques

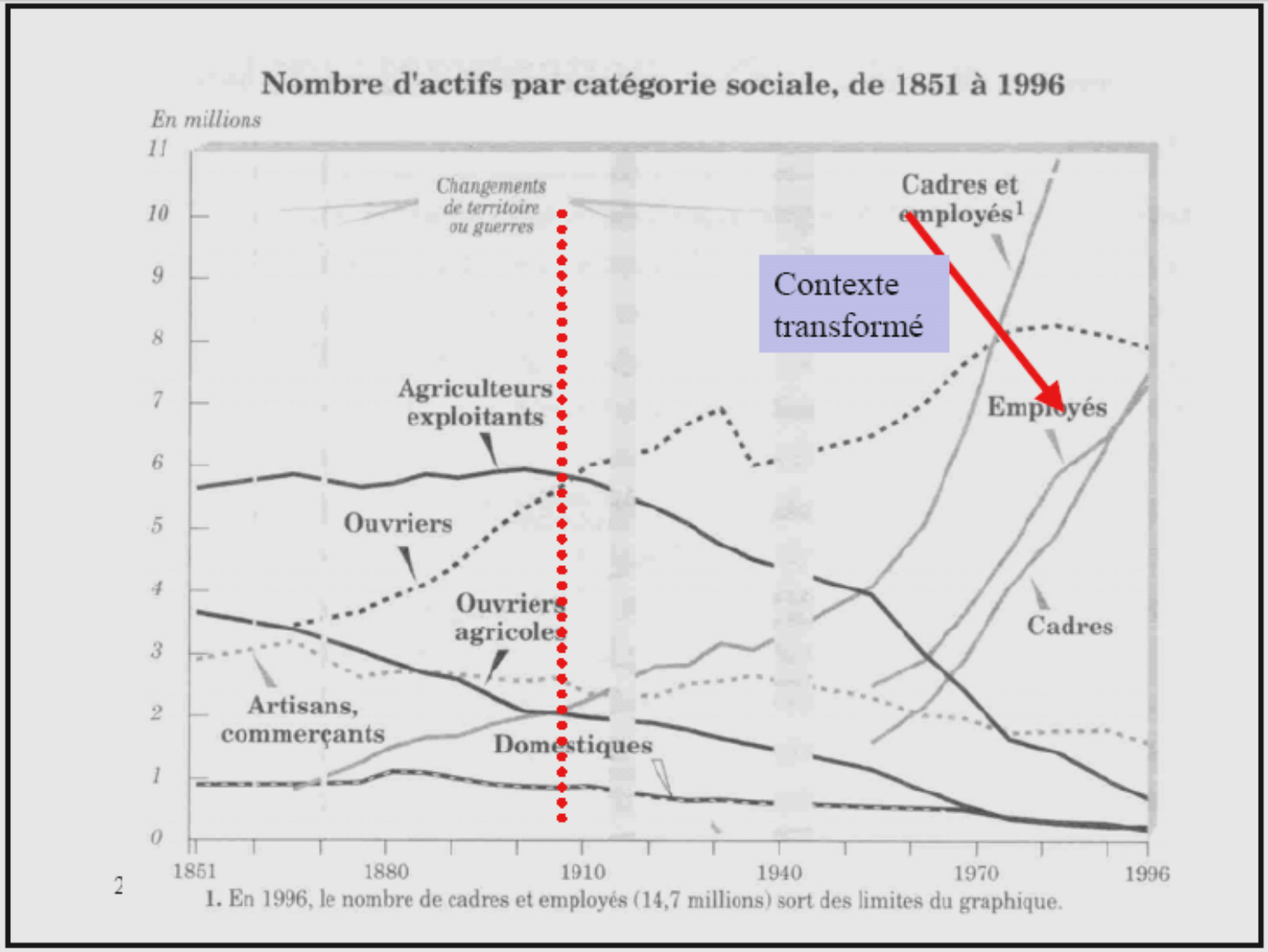
De l'adaptation à l'adaptabilité

- Depuis le début des années 1970, l'environnement semble plongé dans la **turbulence** (incertitude, instabilité, discontinuité)

- Condition de survie et de développement des entreprises : **l'innovation permanente**

- Les **théories de la contingence structurelle**, qui tendaient à identifier une structure idéale pour chaque situation environnementale, sont alors prises de cours.

- Il ne s'agit plus d'être adapté à une situation environnementale dont la pérennité est incertaine, mais de :
  - **rester adaptable à tous les possibles susceptibles de se concrétiser**
  - **être capable de déstabiliser le système**


Nombre d'actifs par catégorie sociale, de 1851 à 1996
En millions
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0
Changements de territoire ou guerres
Cadres et employés[1]
Contexte transformé
Agriculteurs exploitants
Employés
Ouvriers
Ouvriers agricoles
Cadres
Artisans, commerçants
Domestiques
1851
1880
1910
1940
1970
1996
1. En 1996, le nombre de cadres et employés (14,7 millions) sort des limites du graphique.

Les accessoires de la mobilité en 2000

- Apparition et diffusion rapide de nouveaux produits

















Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Juridiques

Les accessoires de la mobilité 2 ans après





















Transformations contemporaines:

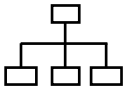
- Les « knowledge intensive firms », des exemples?

- Émergence d'un capitalisme de l'innovation intensive (Hatchuel, Weil, LeMasson):
  - Déstabilisation de l'identité des produits…
  - … des stratégies d'entreprise (hyper-compétition)
  - Ruptures technologiques et déstabilisation des métiers traditionnels:
    - le métier de « testeur »
    - la sidérurgie

Les 5 types structurels et l'innovation



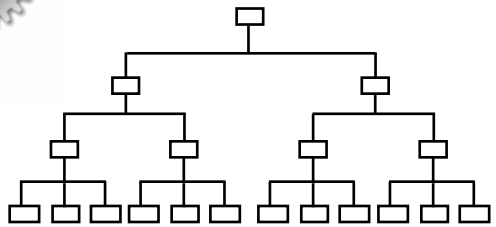
Structure entrepreneuriale



PME/PMI, Start-up, petit commerce, etc.

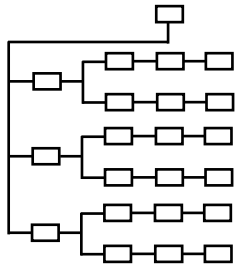


Bureaucratie



Services publics, industrie de masse, etc.

Structure diversifiée

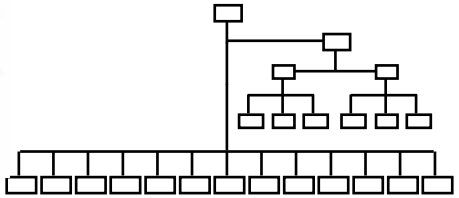




Multinationale,
holding et filiales, etc.

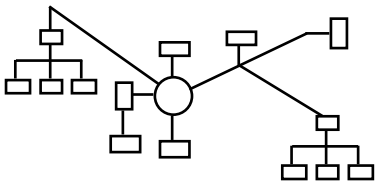


Structure professionnelle



Hôpital, université, cabinet de conseil, etc.

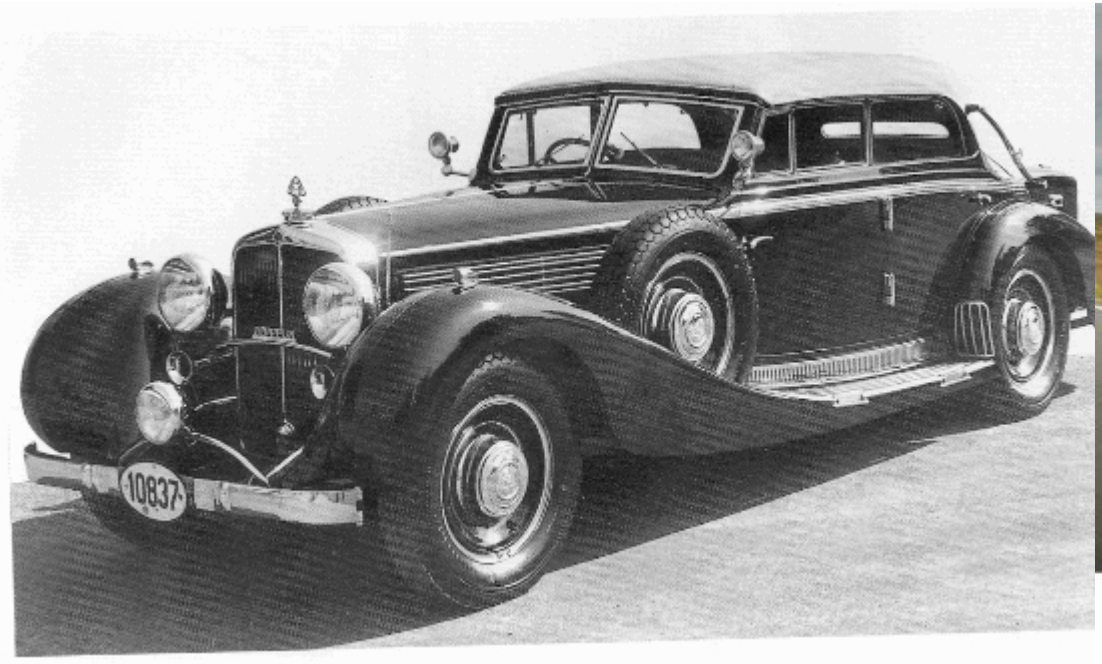
Adhocratie





Cinéma, politique, NASA, etc.

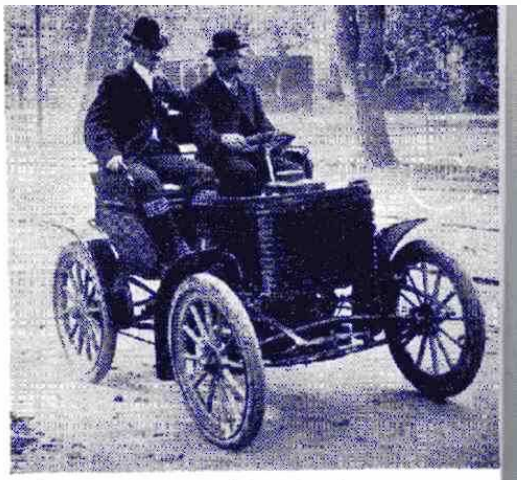
La bureaucratie mécaniste et la convergence vers un “dominant design”



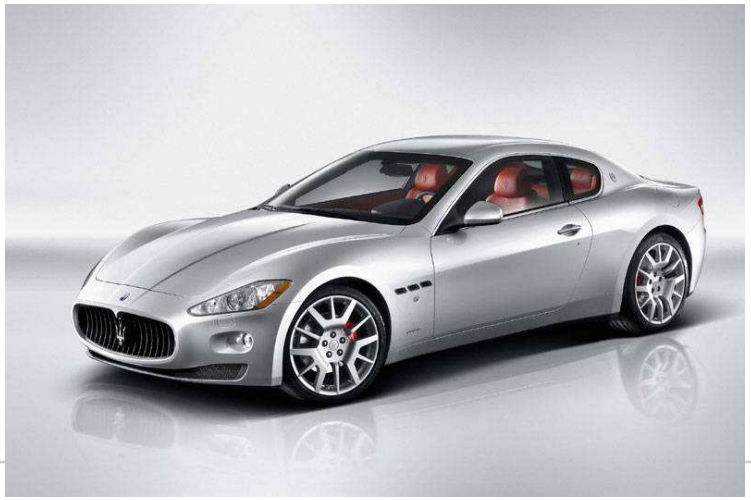


ROLLS-ROYCE PHANTOM (09/2003)

© COPYRIGHT ROLLS-ROYCE MOTOR CARS LTD. +44 (0)1243 384063. REPRODUCTION FREE FOR EDITORIAL USE ONLY



Sir Hiram Percy Maxim (left) and Bert Pelcomb in a pre-1900 Pope Gasoline Car. Courtesy Henry Ford



Structure professionnelle



- Acceptation de la prise de risque



La culture favorisant l'innovation

- Récits d'histoires d'innovations qui sont devenues de grands succès commerciaux
- Souplesse, interaction, partage de l'information, fonctionnement décloisonné, valorisation du travail en groupe (ex: Apple, Toyota, 3M….)
- Capitaliser sur les expériences antérieures « knowledge management »

L’adhocratie: industrialiser l’innovation?



- Caractérisez la société et son fonctionnement suivant la typologie de Mintzberg
- Quel est le poids et le rôle de la hiérarchie?
- Comment le travail s’organise-t-il? Repérez les différentes étapes du processus de conception du caddie.
- Quelles sont les formes d’apprentissages générées par l’organisation?
- Avantages et inconvénients de ce type d’organisation

Le dilemme de l'organisation innovante : concilier exploration et exploitation

- Dilemme :
  - stimuler efficacement l'innovation : ***exploration***
  - utiliser ses innovations avec efficience : ***exploitation***

- Exemples de solutions :

  - ***Equipes projet*** *(ex : Twingo)*

  - ***Isolats*** *(ex : Formule1, Nespresso)*

  - ***Intrapreneuriat*** *(ex : Sony)*

  - ***Sous-traiter*** l'innovation *(ex : cabinet de style pour firmes auto)*

  - **Grappes d'innovation** *(ex : Tefal)*

À quoi tient le succès des innovations ?
Du mythe à la réalité (Akrich, Callon et Latour)

- Mythe : Le succès des innovations est souvent expliqué par le génie d'une poignée d'inventeurs ou de managers isolés, qui ont conçu un produit répondant aux attentes de leurs clients, se diffusant ensuite de manière naturelle dans la société.
- Réalité : l'approche est limitée, d'où le modèle fondé sur l'idée d'**intéressement**.

	Représentation classique	**Modèle de l'intéressement**
Maxime	*« La science découvre, l'industrie applique et l'homme suit »*	*« L'adopter c'est l'adapter »*
Le succès de l'innovation dépend…	Des qualités de l'inventeur (solitaire) Des avantages objectifs de l'innovation (coûts, qualité) qui sera sélectionnée par l'environnement	De la capacité à construire une réseau d'alliés et de soutien pour l'innovation Il s'agit d'organiser un terrain de rencontre entre une technique et un milieu social
Approche	Technique et rationnelle	Sociotechnique
Le processus d'innovation est…	Linéaire et descendant (invention puis diffusion)	Tourbillonnaire : l'innovation réussie est fruit d'allers-retours, de confrontations avec son environnement, qui adaptent l'innovation pour la faire aboutir
L'art de l'innovation réside dans…	La qualité des outils de prévision, de modélisation et de planification. La capacité à faire bien du premier coup	La multiplication des tests, des confrontations et des mises à l'épreuve (ex : co-conception avec les usagers) L'art de choisir les bons porte-paroles et de mobiliser les bons soutiens

Resudirect

- Q1 Raisons du mécontentement et causes de l’accident?
- Q2 Que penser du comportement « conservateur » du chef de service qui s’en tient au papier?
- Q3 Quel type de changement à l’oeucre?
- Q4 Fallait-il le faire?

Changement organisationnel et apprentissage

Qu'est-ce que le changement ?

- Le changement peut affecter :
  - les *produits et les services*
  - le *système technique*
  - la *structure*
  - la *culture*
  - la *stratégie*

- Le changement peut être *subi* ou *voulu*, *lent* ou *soudain*, *contrôlé* ou *non*, *bénéfique* ou *non*

- Le changement peut varier dans son ampleur :
  - *Ordre 1* (limité, local) ex: Resudirect
  - *Ordre 2* (important, global) ex: Oticon

Qu’est-ce que le changement ?

- Le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d’évolution des organisations. Le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d’un surcroît d’information externe ou interne qui génère un « stress » organisationnel (Hafsi, Fabi, 1997, dans Les fondements du changement stratégique)

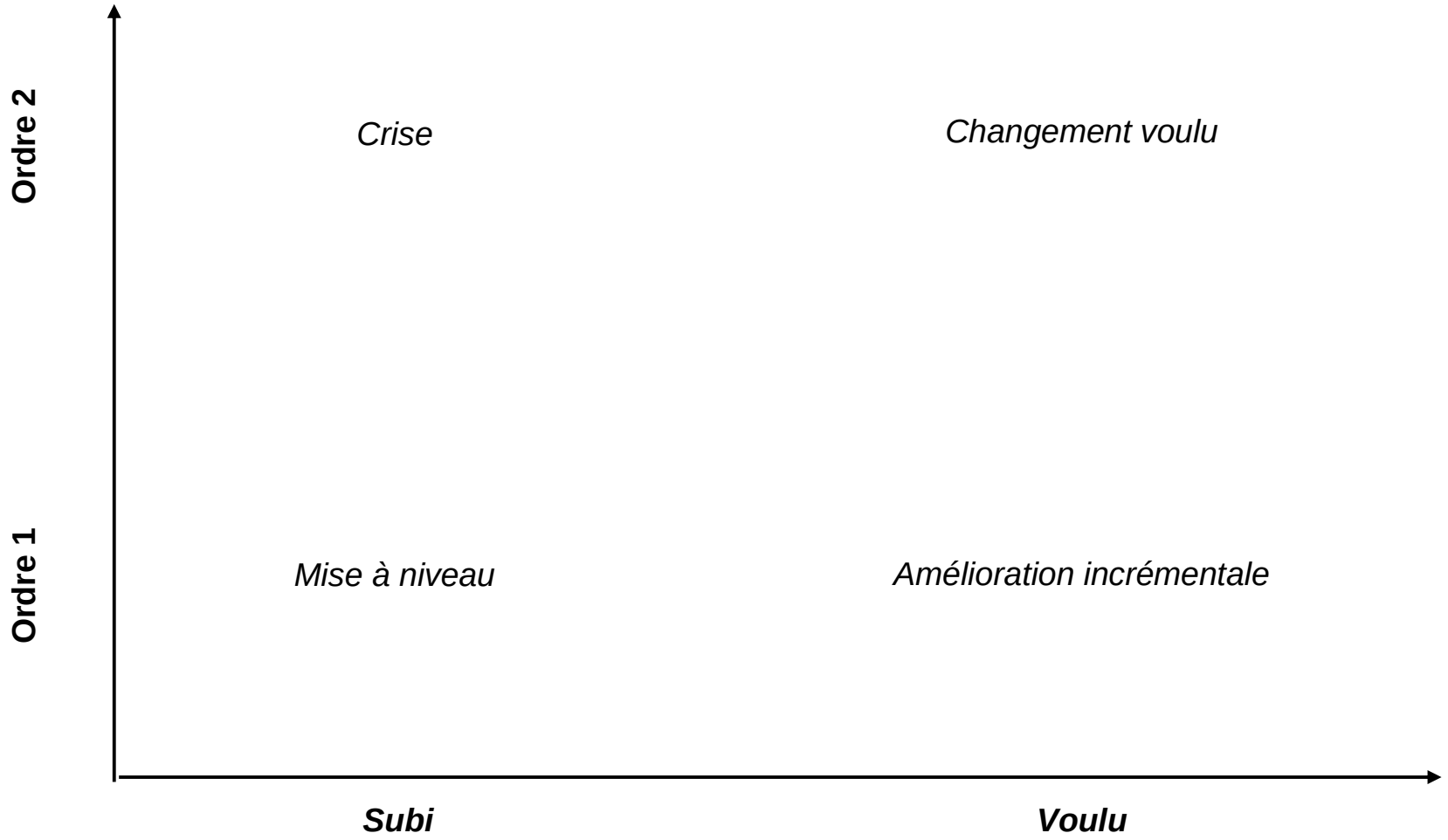
Changement d'ordre 1 et 2 : amplitude du changement

Ordre 1	***Ordre 2***
• Local	• Global
• Limité au niveau des comportements et attitudes	• Interroge fortement les comportements et attitudes
• Quantitatif	• Qualitatif
• Reste dans le cadre	• Sort du cadre
• Maintient le sentiment de continuité	• Confère un sentiment de rupture
• Réversible	• Irréversible
• Apparaît logique et rationnel	• Apparaît très discutable
• S 'insère dans la vision du monde dominante	• Suppose une modification de la vision du monde dominante

Pas évident de déterminer quel est le type de changement : un dirigeant d'entreprise ou politique peut par exemple essayer de faire passer un changement d'ordre 2 pour un changement d'ordre 1, ou une réforme limitée peut être interprétée comme une réforme d'ordre 2. On peut aussi vouloir passer pour un grand réformateur alors qu'on n'en est pas un..

Source : ***Amir Lévy***

Deux dimensions clefs



Sources du changement et théories du changement organisationnel

- Les ***sources du changement*** peuvent être :
  - ***Externes*** : marché, concurrence, accès aux ressources, actionnaires, autres parties prenantes externes, environnement institutionnel, etc.
  - ***Internes*** : volonté managériale, innovation et créativité, jeux politiques internes, évolution démographique, etc.

- Analyse du changement organisationnel à travers ces deux sources :
  - Pour les théories de l'***écologie des populations*** et les théories ***institutionnalistes*** **:**
    - Les capacités d'adaptation des organisations sont faibles
    - L'environnement externe commande le destin des organisations
  - À l'inverse, les théories de l'***apprentissage organisationnel*** se focalisent sur les capacités internes de transformation des organisations.

Organisations et évolution : l'écologie des populations

- Pour certains théoriciens : un processus d'évolution similaire à celui des organismes vivants (sélection naturelle)

- Trois moments :
  - ***variation*** : production aléatoire de caractéristiques diverses
  - ***sélection*** : survie des caractéristiques « performantes » dans l'environnement
  - ***rétention*** : reproduction des caractéristiques performantes

- « Écologie des populations d'organisations » (***Hannan*** & ***Freemann***)

- La maîtrise de ce processus par les managers est dans tous les cas problématique

Organisations et normes : les théories institutionnalistes

- Influences venant de l'environnement => convergence des organisations vers des formes similaires

- Trois mécanismes :

  - ***Règles*** (lois, règlements, etc.)

  - ***Normes*** (certification, accréditation, normes professionnelles,etc.)

  - ***Mimétisme***

- Ex : les ***modes managériales***

- Ces phénomènes sont analysés par les approches dites « institutionnalistes » (***Scott***, ***Di Maggio***, ***Powell***)

Les processus d'apprentissage (Nonaka et Takeuchi)

Du \ Au	*Savoir tacite*	Savoir explicite
Savoir tacite	**Socialisation** (partage du savoir)	**Extériorisation** (conceptualisation du savoir)
Savoir explicite	**Intériorisation** (opérationalisation du savoir)	**Combinaison** (systématisation du savoir)

Exemples : Pétrin domestique de Matsushita

Vadi

Une application :
La gestion des connaissances (Knowledge Management, KM)

- **Organiser la circulation des connaissances tacites et explicites**

- **Capitaliser les connaissances :**
  - Repérer, expliciter, préserver, valoriser, actualiser les connaissances
  - Gérer les processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances dans les organisations

- **Difficultés rencontrées dans le KM :**
  - Les acteurs ne comprennent pas forcément l'intérêt du KM
  - Free-riding ou phénomène du passager clandestin
  - Perte d'une partie du pouvoir des acteurs

- **Exemple de Xerox et du projet Eurêka**

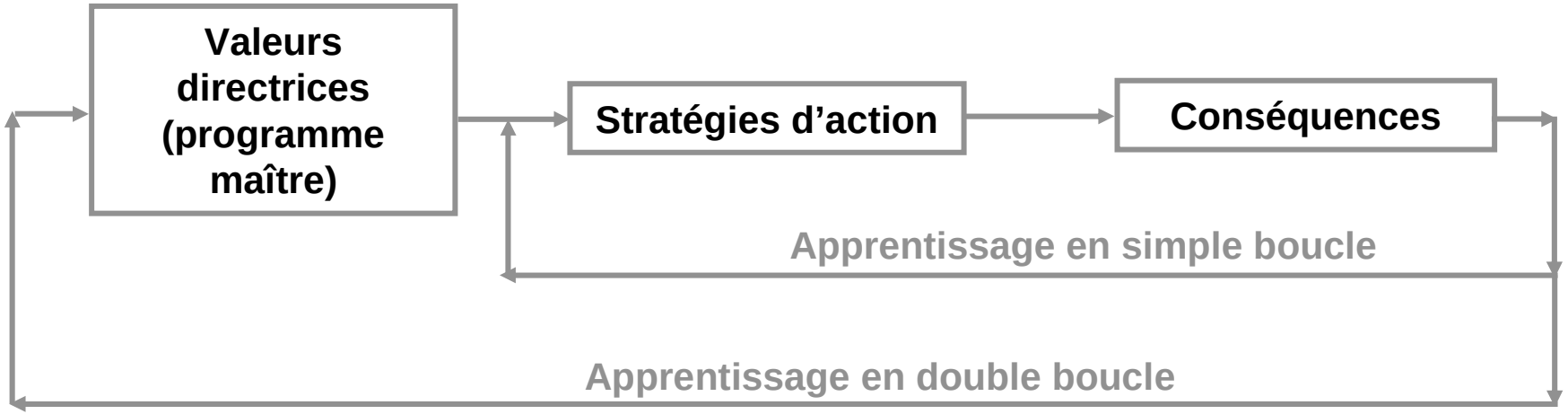
- Problème compliqué : ne fonctionne pas avec tous les savoirs (ex: faire du vélo)

Exemple de photocopieur Xerox



Comment les organisations apprennent-elles ?

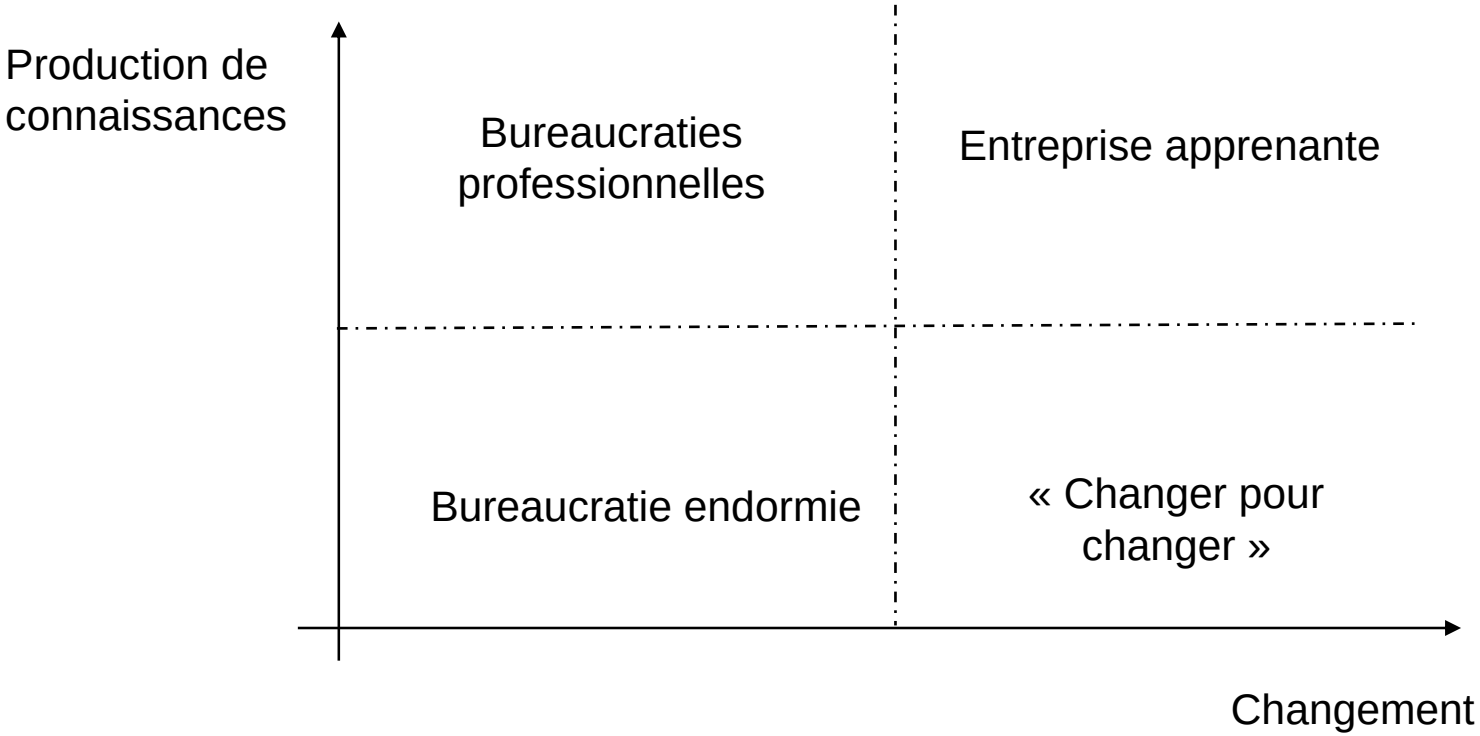
- L'apprentissage en simple/double boucle (***Argyris*** *&* ***Schön***) :



- L'apprentissage est occasionnel
- L'apprentissage en simple boucle est plus fréquent. Traditionnellement, les organisations ont tendance à inhiber l'apprentissage en double boucle
- Des intervenants extérieurs (consultants, chercheurs) peuvent faciliter les processus d'apprentissage en double boucle

Apprentissage et changement organisationnel

- Il est nécessaire de distinguer le **changement organisationnel** de la **production de nouvelles connaissances** :
  - Certaines transformations ne découlent pas de nouvelles connaissances ou de nouvelles manières de voir le monde, mais simplement de la volonté politique d'afficher le changement.
  - Réciproquement, certaines organisations (par ex. les bureaucraties professionnelles) produisent des connaissances sans pour autant connaître de changements organisationnels significatifs.



Conclusion : Images de l'organisation, images du changement

Métaphores de l'organisation

- Machine
- Organisme
- Cerveau
- Culture
- Arène politique
- Système d'inertie dynamique
- Instrument de domination

Métaphores du changement

- Schémas, processus
- Sélection naturelle / évolution
- Systèmes d'information
- Rites, mythes et symboles
- Compétition, coalitions
- Utopies / mythes rationnels
- Progrès social / éthique

Source : ***Morgan***, 1986.

Résistance au changement

- **Approche psychanalytique** :

	Chez l'individu	Dans l'organisation
Phase 1 : le choc	Paralysie, entrecoupée de moments d'affolement et d'éclats de colère	Désarroi ; les activités se bloquent ou deviennent machinales
Phase 2 : l'incrédulité	Ardent désir et recherche de ce qu'on a perdu ; incrédulité, refus de la réalité, fureur irrationnelle, remords, tristesse	Comportement d'attaque/fuite ou de dépendance ; réactions négatives ; orientation vers le passé
Phase 3 : le rejet	Rejet des vieilles façons de penser, de sentir et d'agir ; redéfinition de soi ; examen de conscience, désorganisation, désespoir	Acceptation de l'état des choses ; à l'occasion, comportement de fuite ; redéfinition de la situation ; exploration encore hésitante du nouveau
Phase 4 : la prise de conscience	Reconstruction de l'univers des représentations ; acceptation de la réalité nouvelle	Réorganisation, attitude positive ; ouverture vers l'avenir

Source : Kets de Vries et Miller, L'entreprise névrosée*, 1985 (in Strategor)*

- **Approche politique :**
  - Acteurs capables de changer très rapidement s'ils y trouvent leur intérêt
    - Incertitude face à l'avenir
    - Manque d'information face à certains enjeux
    - Perception d'une injustice