

**Cours :**

# **Théories des Organisations**

## **3 LSMGT**

**KBHM**

# Plan

1

•Thème 1: comportement et psychologie:  
application : les Nudges

2

•Thème 2: L'externalisation: applications  
diverses

3

•Thème 3: L'organisation des postes de travail:  
Application: le lean Management

4

•Thème 4: La motivation et l'empathie :  
applications : le coaching, le burnout..

5

•Thème 5: La conception de l'organisation:  
Application Mintzberg

6

•Thème 6: L'environnement et les ressources: la  
contingence et La TDER

0

Pour bien commencer



Pour comprendre et penser  
l'organisation:  
**Il faut comprendre et  
apprendre à influencer :  
L'HOMME**

# Pourquoi le comportement Humain?

- Ce sont **les acteurs** organisationnels qui :
  - Décident
  - Exécutent
  - Investissent
  - Corrigent
  - Définissent des objectifs
    - Gèrent et mobilisent **Les Ressources**



**Le comportement est-il facile à  
comprendre?**

[https://www.youtube.com/watch?v=7AyM2PH3\\_Qk&ab\\_channel=6toyenvid](https://www.youtube.com/watch?v=7AyM2PH3_Qk&ab_channel=6toyenvid)

Below the URL is another thick dark blue horizontal line.



## Théorie? Ça sert à quoi

---

Expliquer un comportement / un phénomène  
Normaliser un comportement / un phénomène

---

# C'est quoi ça??







# C'est quoi le Nudge:

- [https://www.youtube.com/watch?v=8dxRvIKjC34&ab\\_channel=Brut](https://www.youtube.com/watch?v=8dxRvIKjC34&ab_channel=Brut)
- Exemples de Nudges:
- [https://www.youtube.com/watch?v=i-SVxDIBgXY&ab\\_channel=BVA](https://www.youtube.com/watch?v=i-SVxDIBgXY&ab_channel=BVA)
- Nudge en marketing:
- [https://www.youtube.com/watch?v=VDPkf2D-LZs&ab\\_channel=StrategieMarketing](https://www.youtube.com/watch?v=VDPkf2D-LZs&ab_channel=StrategieMarketing)
- [https://www.youtube.com/watch?v=hNsXsaOL6BE&ab\\_channel=TEDxTalks](https://www.youtube.com/watch?v=hNsXsaOL6BE&ab_channel=TEDxTalks)



## **Définition: Paradigme**

---

**Langage dans lequel sont formulées les théories dans le cadre d'une discipline/Ensemble de théories, structurées entre elles, intégrées dans le cadre d'une discipline.**

---



## Définition: Théorie

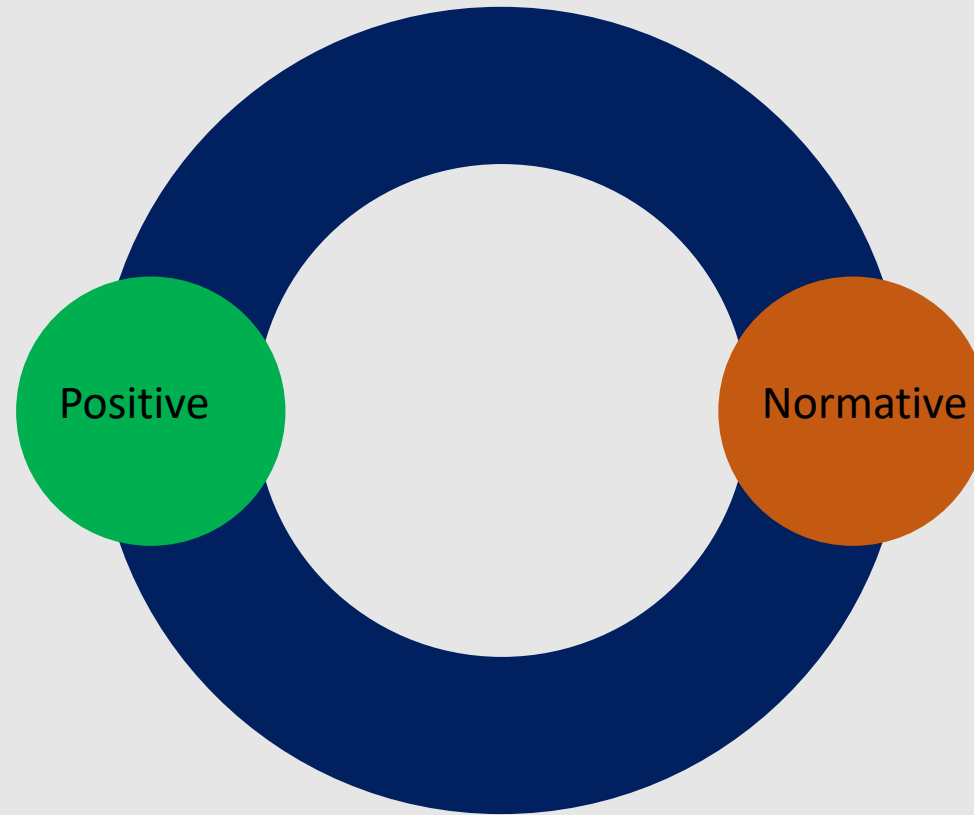
---

Corps d'énoncés, systématiques et autonomes, système intégré de relations entre des faits ou des concepts.

---

# Typologie de théories

Ensemble d'hypothèses testables empiriquement. Une construction positive part des faits.



Ensemble de prescriptions guidant la décision en fonction d'un système d'objectifs et d'états de la nature. Dans une construction normative, on suppose un état idéal et on cherche les conditions pour atteindre cet idéal.



## Définition de l'organisation:

**Les organisations économiques sont des entités créées par des individus qui agissent en interaction en vue d'atteindre des buts économiques, individuels et collectifs (Milgrom et Roberts, 1992)**

# Les caractéristiques communes des organisations

- Une action organisée
- la nécessaire coopération entre plusieurs individus
- La répartition des tâches
- L'autorité
- une structuration de l'action engagée
- L'existence d'une division et d'une coordination des tâches et des activités.
- L'existence d'une hiérarchie et d'un contrôle.
- Une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement.
- Une stabilité relative.

# Aperçu sur les TO

<b>L'école classique du management :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion scientifique de la production.</li><li>• Rationalité productive de Taylor : OST.</li><li>• Rationalité administrative de Fayol.</li><li>• Rationalité structurelle de Weber (Bureaucratie).</li></ul>
<b>Mouvement des relations humaines</b>	L'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.
<b>Théorie des systèmes Théorie socio-technique</b>	L'organisation système ouvert, socio-technique.
<b>Théorie de la décision</b>	Organisation, lieu de processus décisionnel à rationalité limitée.
<b>Théorie évolutionniste</b>	Organisation, lieu de routines et d'apprentissage
<b>Théorie de la contingence</b>	Organisation système complexe contingent
<b>Théorie de l'écologie des populations Théorie de la dépendance des ressources</b>	Organisation, structure pour réduire l'incertitude et s'adapter à l'environnement.



# Aperçu sur les TO

Entreprise « boîte noire »	<b>Théorie micro-économique classique</b>
Unité d'analyse la transaction Variable fondamentale de l'efficiency : spécificité des actifs. Éviter les pertes de valeur liées à l'opportunisme.	<b>Théorie des coûts de transaction</b>
L'existence de droits de propriété bien déterminés est une condition essentielle de l'initiative individuelle. Conception de la firme comme « équipe de production »	<b>Théorie des droits de propriété</b>
Unité d'analyse : la relation d'agence Variable fondamentale de l'efficiency : connaissance spécifique. Configurer l'architecture organisationnelle de façon à assurer l'utilisation optimale de la connaissance.	<b>Théorie de l'agence</b>
L'entreprise comme institution	<b>Théorie de la régulation</b>

# Des théories des organisations : pourquoi ?

- **Les différentes formes organisationnelles et leur évolution** : sociétés, organisations à but non lucratif, mutuelles, etc...
- **La répartition des tâches** entre les différents types d'organisations ainsi qu'entre organisations et marchés. (par exemple internalisation et externalisation des activités)
- **Les phénomènes internes aux organisations** : les structures formelles et informelles (arbitrage entre différentes structures, l'évolution de l'organisation). Les pratiques incitatives (rémunération, révocation, promotion...).



## To Do

- 
1. Des applications de **Nudge** à l'**ISGS**: compétition entre deux équipes de 4 personnes: deadline **20/10/2022**
  2. Un exposé sur les **biais cognitifs et décisionnels**: Equipe de 05 personnes: Deadline **21/10/2022**
-

1

---

# L'école comportementale

---

# L'école Behavioriste

- S'intéresse au fonctionnement de l'organisation en prenant en compte la stratégie individuelle des acteurs ou des coalitions d'acteurs (expliquer les actions au sein de l'organisation).
- Elle a été élaborée principalement par Richard Cyert et James March et elle se focalise sur la description des processus de décision internes aux organisations et analyse le comportement des individus.

# L'école behaviouriste permet d'expliquer:

Les biais



Les étapes et les contraintes



Le processus  
de décision

Le comportement  
Organisationnel



La gestion des conflits



Le comportement des acteurs

---

# **La théorie de La décision**

---

# La théorie de la décision

- Le fondateur: **Herbert Alexander Simon** (1916), prix Nobel d'économie en 1978.
- Pour comprendre une décision dans une organisation, il est nécessaire d'analyser :
  - **les processus**, c'est à dire les étapes qui ont conduit à ce :
    - **choix** avec les
    - **comportements des acteurs**,
    - **les influences et les pouvoirs** qui s'exercent.





## Simulation 1: Décision Individuelle



1



2



VS



3

---

**Décrivez les  
problèmes rencontrés  
liés au choix de la  
bonne décision**

---



## Simulation 2: Groupe



1



2

---

**Décrivez les  
problèmes rencontrés  
liés au choix de la  
bonne décision**

---

## Les question qu'on se pose lors du choix (la décision)

#Quels sont les  
risques  
d'échec?

#Quel est le  
meilleur choix?

#شكون عندو  
المعلومة

#اما خير

#Comment  
convaincre  
l'équipe par mon  
choix?

#Quelle est la  
solution la plus  
satisfaisante?

#comment  
maximiser ma  
satisfaction r

#sûr c'est la  
bonne décision?

# Les problèmes du choix (la décision)

Incertitudes

Difficultés de  
calculs

Interdépendan  
ce

Problèm  
es  
d'accès  
à l'info

Instabilité  
des  
préférences

Difficulté de  
de2finir un  
indicateur  
global

Conflits  
d'intérêts

La  
connaissance  
de toutes les  
options  
possibles

impossible de déterminer l'action  
optimale

# Les critiques du modèle de décision classique

- Les problèmes de **traitement de l'incertitude** et de **l'information imparfaite** : Les informations (matière première de la décision) ne sont pas toutes disponibles ou sont **trop coûteuse**.
- **Les limites des capacités de calcul** des agents/ limite des capacités cognitives des individus : impossible de dénombrer l'ensemble des actions possibles et leurs conséquences, il est donc **impossible de déterminer l'action optimale**.



## Simon:

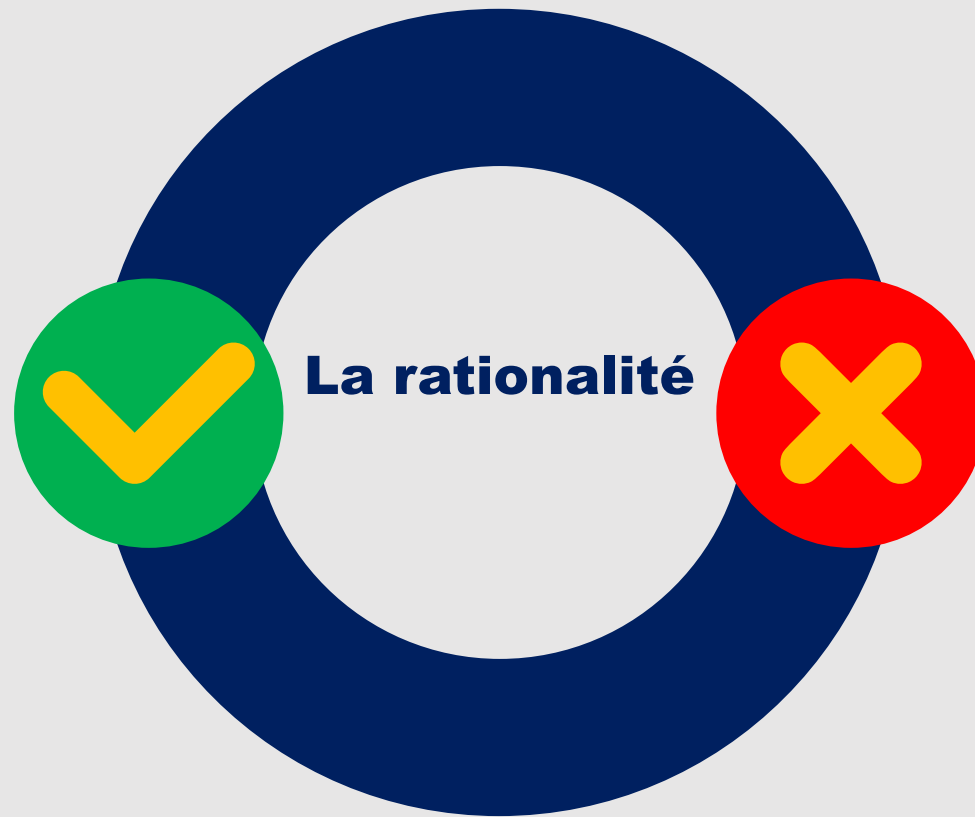
« L'individu est **limité** par **sa compétence, ses habitudes et ses réflexes** qui n'appartiennent plus au domaine du conscient », il est également limité « par ses **valeurs** et les **objectifs** qui orientent ses décisions » ainsi que par « l'étendue de sa connaissance des éléments rattachés à son travail »



# Les critiques du modèle de décision classique

- Les difficultés que posent **les situations d'interdépendance** : c'est à dire, les situations où chaque agent ne peut évaluer les conséquences de ses actes sans se livrer à des « conjectures » sur les actions des autres.
- Le modèle classique n'envisage pas l'existence de **conflits d'intérêts** et de pouvoir dans les organisations ainsi que les stratégies des individus et des groupes par rapport aux événements.

Limitée



Parfaite

# Les principes de la théorie de la décision

1. Le fonctionnement de l'organisation est fondé sur la **participation** des acteurs aux décisions selon un schéma **contribution/rétribution**.
2. L'organisation fonctionne si les acteurs sont **satisfaits** par les **rétributions reçues** en fonction de leurs apports.

# Les principes de la théorie de la décision

- 3. Une organisation est **un groupe d'individus** et ce qu'elle accomplit l'est par des individus.
- 4. Du fait de la rationalité limitée, l'organisation ne contrôle **qu'une partie** de la décision prise par l'individu.

**Plusieurs objectifs  
Plusieurs intérêts**

**=**

**Des conflits**



# Les Solutions Managériales

01



**La gestion  
Participative**

02



**Système  
d'incitation**

03



**La formation**

04



**Procédures/  
règles/ Codes**

# Les Solutions Managériales:

1. **La gestion participative** est un moyen pour la direction de contrôler la prise de décisions aux échelons subalternes plus qu'une façon d'étendre l'influence réelle des exécutants.
2. L'organisation dispose de moyens pour influencer les motivations à rester ou produire de ceux qui y participent. Elle peut influencer directement les valeurs des individus par **des renforcements positifs et négatifs** (système d'évaluation, d'incitations, de sanctions).

# Les Solutions Managériales:

3. L'organisation amène ses membres à prendre des décisions conformes à ses propres buts par une série de moyens : **la division appropriée du travail, les procédures opératoires standards et les routines préétablies, la simplification, le codage et l'orientation de l'information, la création d'un langage organisationnel** qui encadre les perceptions.
4. L'organisation utilise aussi **la formation** formelle ou sur le tas, qui outre l'acquisition de connaissances permet de développer la loyauté et l'identification des acteurs organisationnels.



---

# **La théorie du comportement de la firme**

*Cyert et March (1963)*

---

# Les fondements

## *L'organisation : une coalition interactive*

1. Une organisation est un système de comportements sociaux interreliés d'un certain nombre d'individus qui y participent.
2. Chaque participant ou groupe reçoit des incitations, apporte des contributions.
3. Et continue à participer tant que les incitations dépassent ou atteignent le niveau des contributions et restent plus attractives que des opportunités extérieures. (rétributions supérieures à contributions)
4. Les contributions des participants sont la source à partir de laquelle sont produites les incitations.

**Une organisation est donc solvable et continuera à exister tant que les contributions seront suffisantes pour offrir les incitations susceptibles d'attirer et de conserver ces mêmes contributions.**

## **Les conséquences: Les groupes, les conflits, les coalitions**

*La firme est **une coalition** de groupes dont le destin est commun mais qui manœuvrent chacun pour son propre compte =>  
la firme est une organisation **complexe**.*

## **Les conséquences: Les groupes, les conflits, les coalitions**

La firme est le lieu de processus de prise de décision et d'apprentissage collectif :

- un lieu de **négociations implicites ou ouvertes où se distribuent des** récompenses monétaires et non monétaires.
- Importance des procédures organisationnelles et des routines pour rendre possible le processus de prise de décision.
- La prise de décision relève ainsi d'un apprentissage collectif des possibilités qu'offre une structure organisationnelle donnée.

# Les conséquences: Les groupes, les conflits, les coalitions

Le fonctionnement de la firme se base sur

- un « **biais managérial** » et un « budget discrétionnaire » (*managerial slack*) = (l'excédent existant entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires au maintien des individus dans l'organisation. Il s'agit d'une réserve de ressources constituée pendant les périodes favorables. Il permet de faire face aux exigences des membres de l'organisation en phase de récession).
- Il permet aussi:
  - Aux dirigeants de conduire les négociations internes
  - et faire accepter (moyennant dédommagements et récompenses) les objectifs que se fixe la firme ;
  - de résoudre les conflits.



## A discuter

1. La privatisation (Tunisair par exemple)
2. L'empathie et le changement organisationnel: la nouvelle tendance

2

## L'externalisation: La TCT

## Les cas à discuter





**L'entreprise est une  
entité économique.**

**Elle a des frontières  
économiques**

**Ces Frontières sont  
définies par les  
activités**

**Ces frontières  
évoluent**

**La Théorie qui explique ce  
phénomène**



**La Théorie des coûts de  
transaction**

# A savoir sur la TCT

---

**Fondée par Coase en  
1937**

**Fait partie des TCO**

**Se focalise sur les échanges entre les agents**

---

# Les hypoyhèses centrales

**La rationalité Limitée  
des agents  
économiques**

**Le principe d'effcience  
et de la sélection  
naturelle**

« on dira qu'un contrat, une routine, un processus, une organisation, ou un système sont efficaces à condition qu'il **n'y ait pas d'autres choix possibles générant des résultats préférés à l'unanimité.** » (Milgrom et Roberts, 1992)



**Tout a commencé par  
une question?**

**Pourquoi Les firmes existent-t-elles?**

---

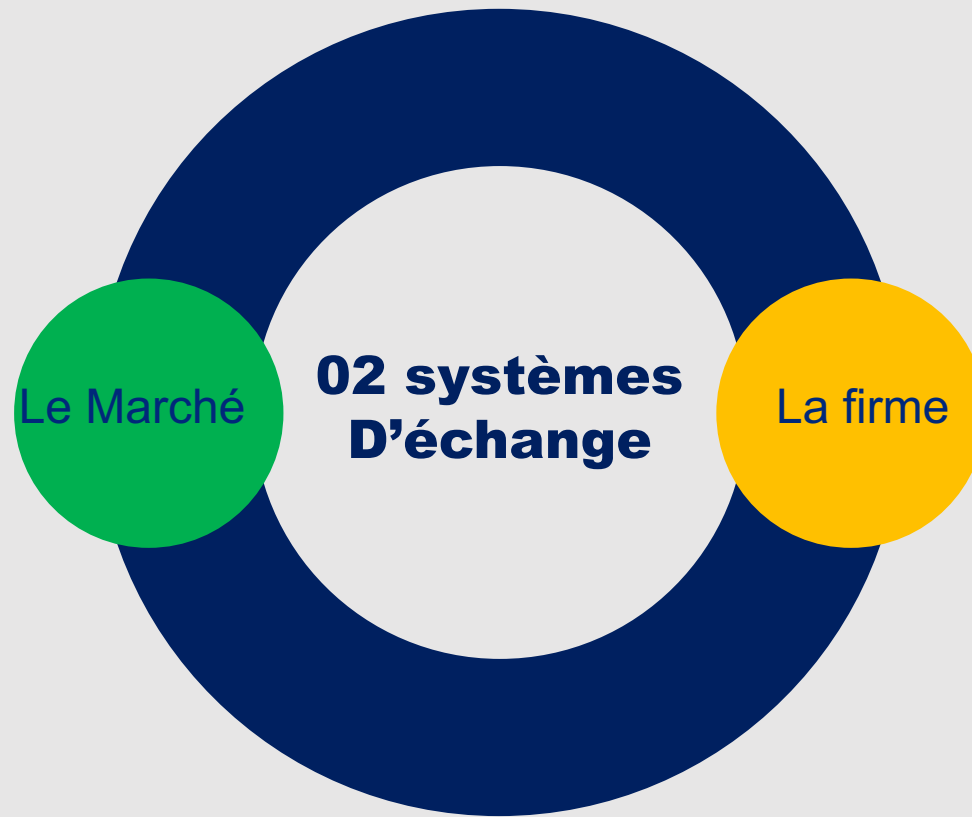
# Le pain



Acheter  
ou faire ?

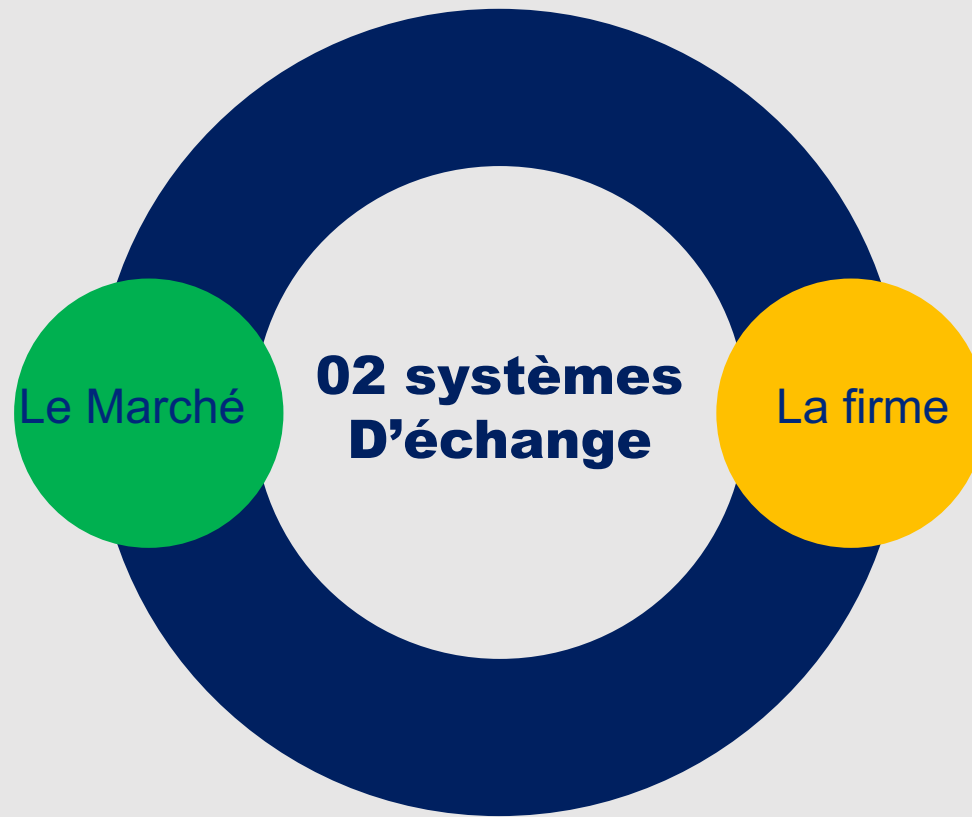


## 02 solutions pour les échanges économiques: Les transactions



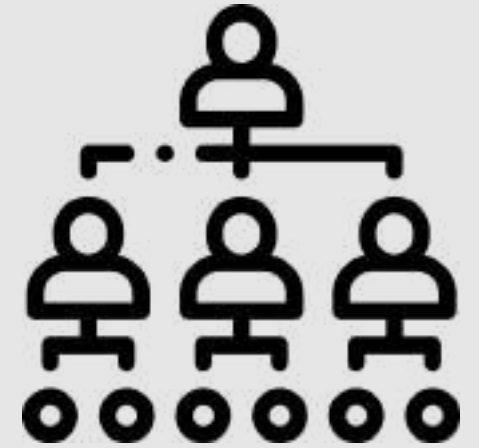
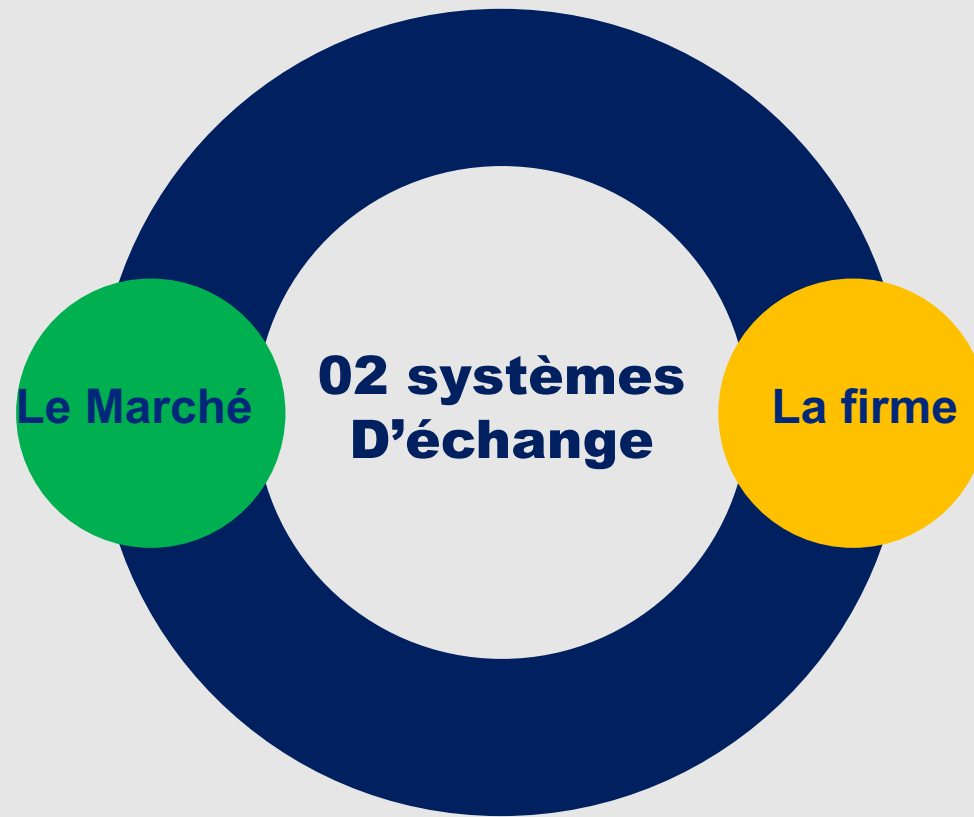
*Opposition entre deux structures de  
gouvernance des transactions*

## 02 solutions pour les échanges économiques: Les transactions





# Comment ça fonctionne?



*Opposition entre deux mécanismes*

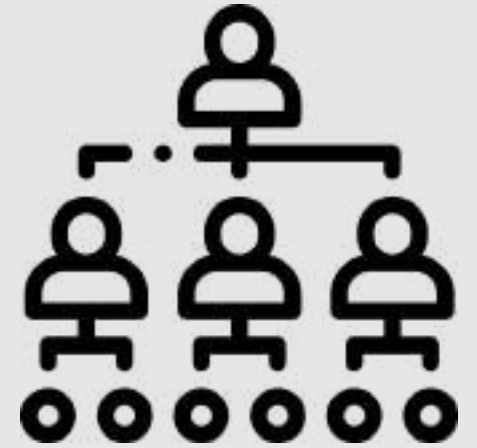
# Comment ça fonctionne?



**Le Marché**

**02 systèmes  
D'échange**

**La firme**



**L'hierarchie**

**Le prix**

*Opposition entre deux mécanismes*

## Comment ça fonctionne?

**Le prix**

**L'hierarchie**

**Coûts de transaction 1**



**Couts de transction 2**

**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat d'une voiture d'occasion?**



**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Les frais de  
déplacement**

**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Les frais de  
déplacement**

**Les  
honoraires du  
mecanicien**

**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Les frais de  
déplacement**

**Les  
honoraires du  
mecanicien**

**Temps et  
énergie**



**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Les frais de  
déplacement**

**Les  
honoraires du  
mecanicien**

**Temps et  
énergie**

**La rédaction  
du contrat**

**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Les frais de  
déplacement**

**Les  
honoraires du  
mecanicien**

**Temps et  
énergie**

**La rédaction  
du contrat**

**Les frais 4g,  
wifi, tel..**

**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Les frais de  
déplacement**

**Les  
honoraires du  
mecanicien**

**Temps et  
énergie**

**La rédaction  
du contrat**

**Les frais 4g,  
wifi, tel..**

**La carte  
Grise**

**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Les frais de  
déplacement**

**Les  
honoraires du  
mecanicien**

**Temps et  
énergie**

**La rédaction  
du contrat**

**Les frais 4g,  
wifi, tel..**

**La carte  
Grise**

**Les coûts en  
cas de tricherie**

**Quels sont les coûts qu'on peut supporter :  
exemple achat de voiture d'occasion?**

**Prix de la  
voiture**

**Les frais de  
déplacement**

**Les  
honoraires du  
mecanicien**

**Temps et  
énergie**

**La rédaction  
du contrat**

**Les frais 4g,  
wifi, tel..**

**La carte  
Grise**

**Les coûts en  
cas de tricherie**

**Le coût de transaction est  $\neq$   
Par rapport au prix**

# Les coûts de transaction

01

Coûts du fonctionnement du  
système d'échange

02

Coûts de recherche  
d'informations

03

Coûts de négociation

04

Coûts de transferts des  
droits de propriété

05...

Le temps et l'énergie

# Coase (1937)

- La question: pourquoi les firmes existent-t-elle?
- La réponse: le système des prix peut être coûteux;
  - justifier l'existence et la nécessité des organisations par **l'économie effectuée sur ces coûts de transaction.**
  - La firme permet de limiter les coûts d'organisation des ressources.

---

« Grâce à la firme, il devient beaucoup moins nécessaire de spécifier des prix pour chacune des transactions réalisées, car il suffit d'un contrat à long terme pour remplacer une série de contrats à court terme ».

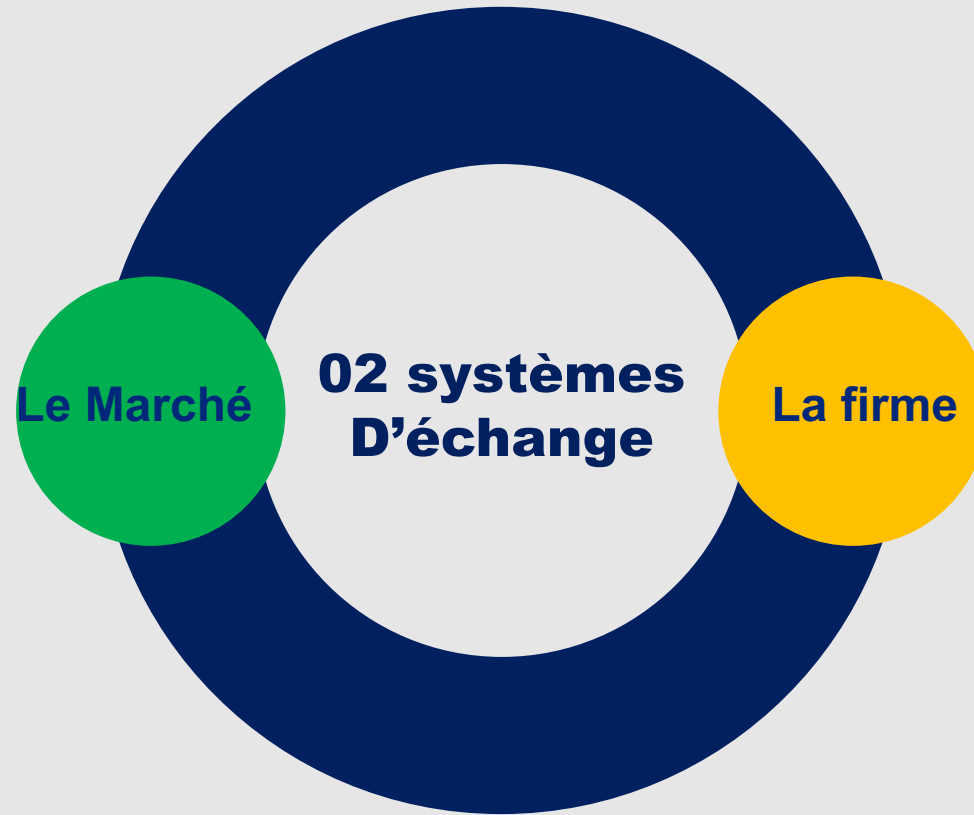
---

Coase (1937)



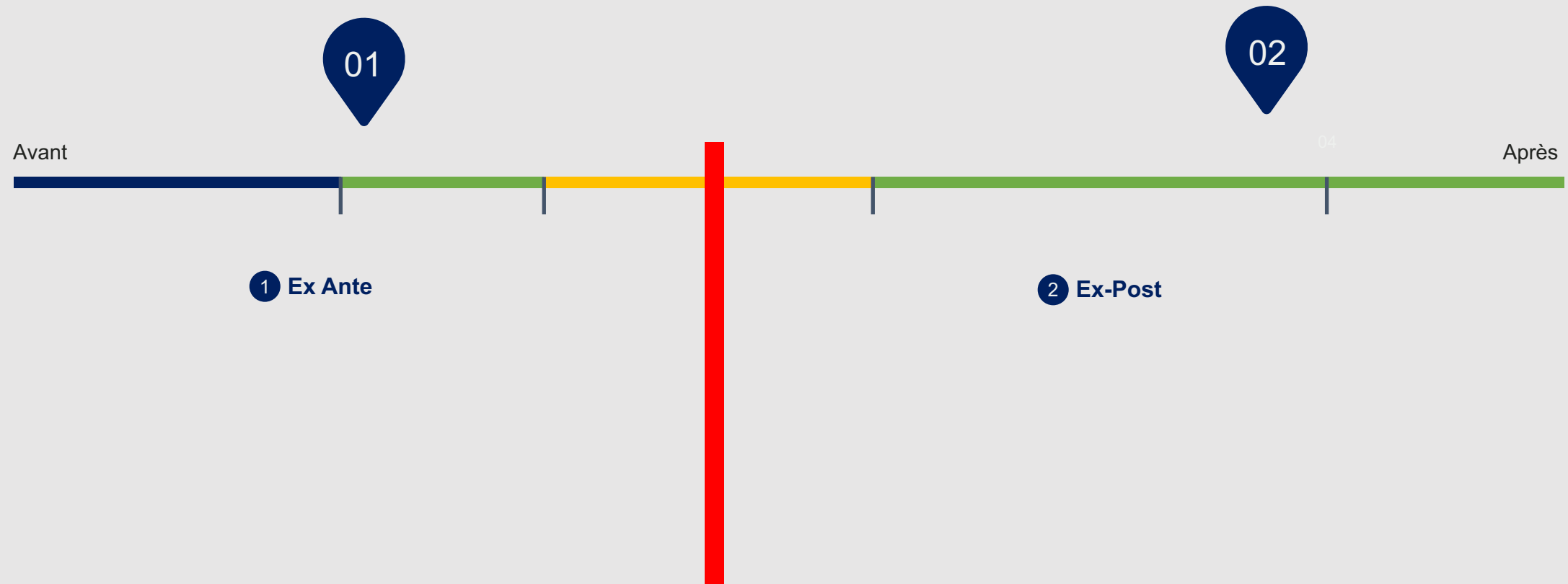
## Comment ça fonctionne?

La coopération  
des agents  
économiques se  
fait,  
inconsciemment  
par le système  
de prix  
(spontanée)

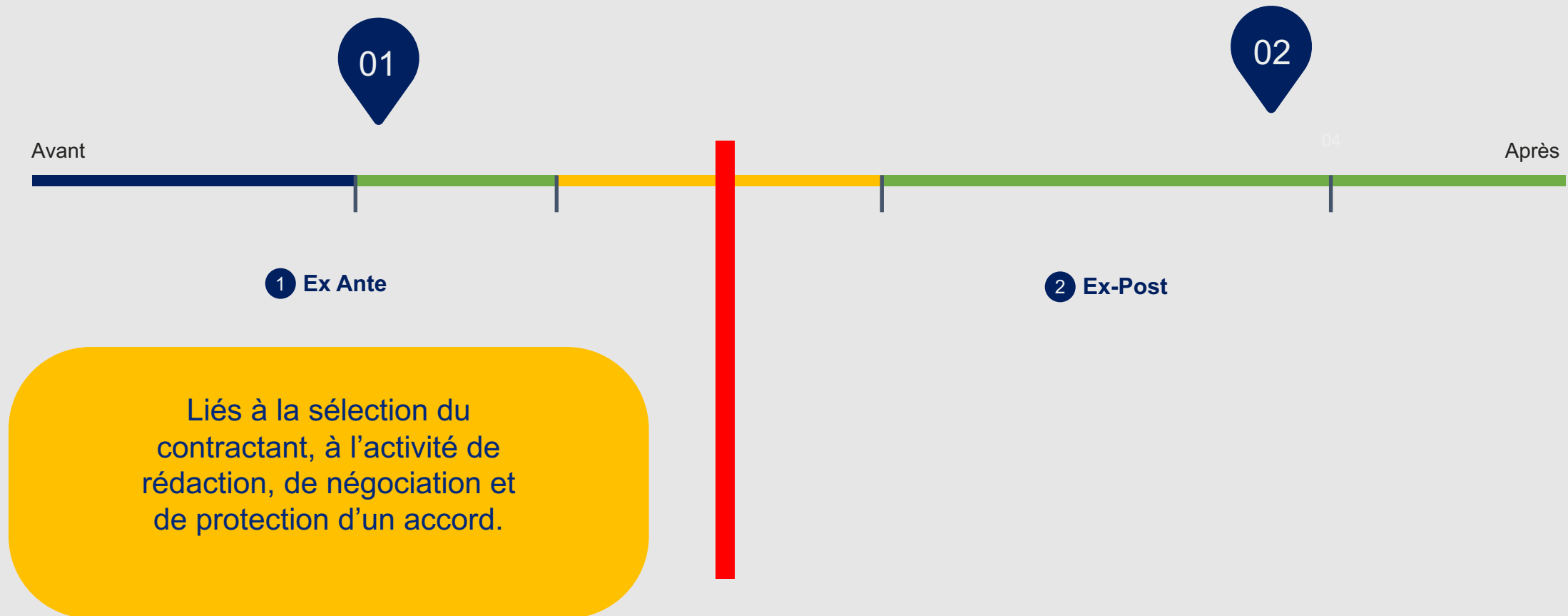


La coordination  
est réalisée de  
manière  
consciente par  
l'autorité

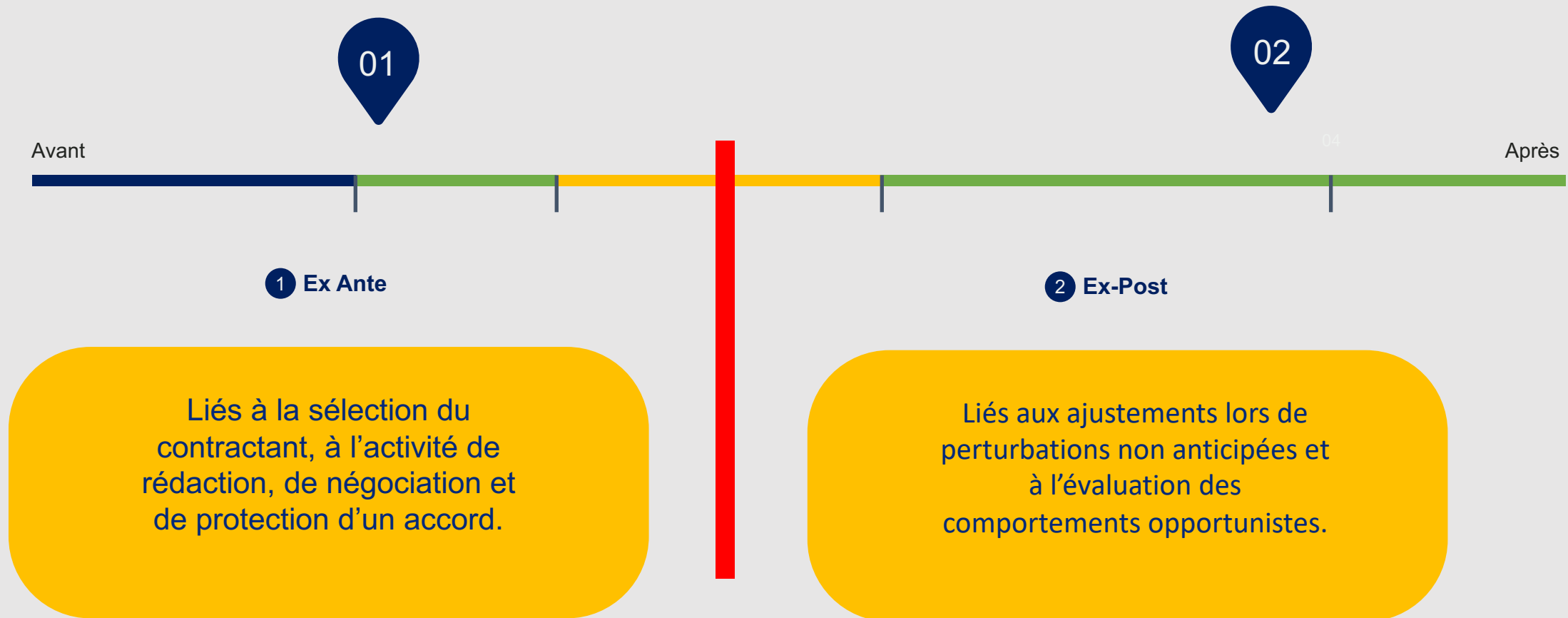
# Williamson: 02 types de CT



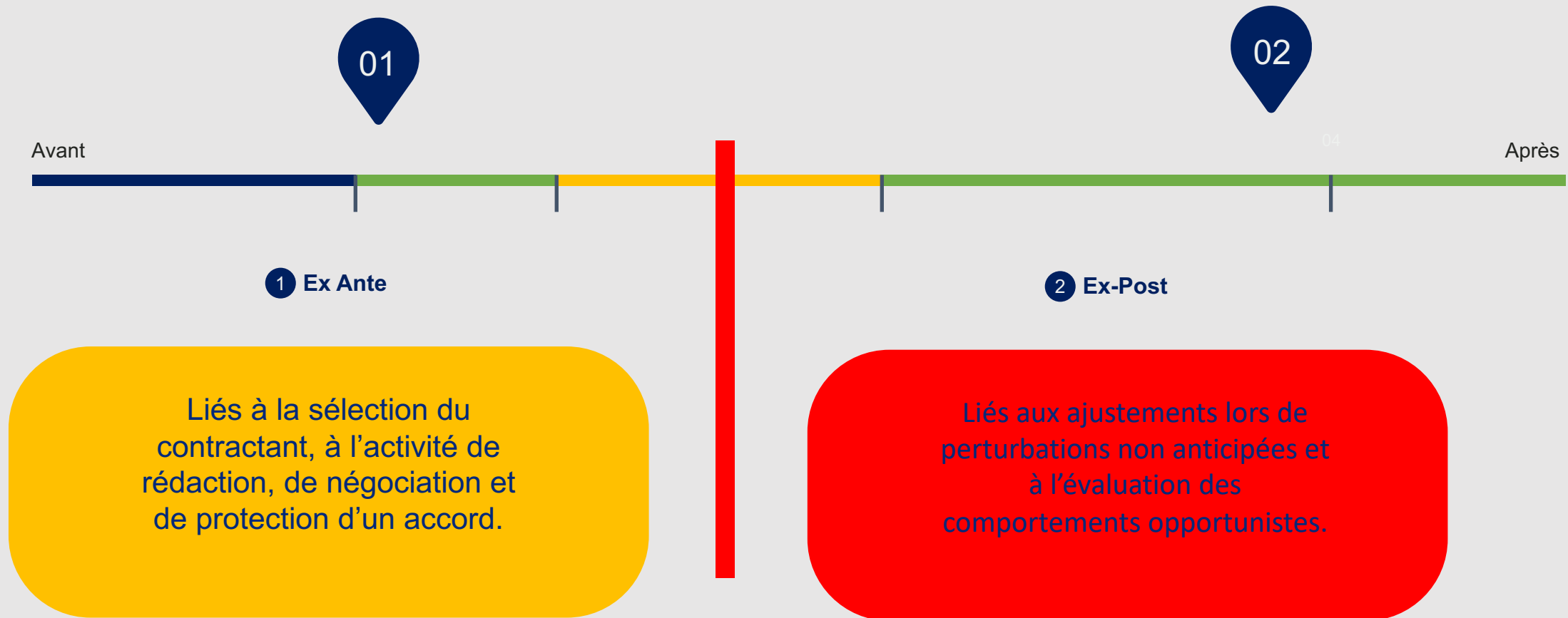
# Williamson: 02 types de CT



# Williamson: 02 types de CT



# Williamson: 02 types de CT



# Les facteurs qui influencent les CT

**1. La rationalité  
Limitée**

# Les facteurs qui influencent les CT

**1. La rationalité  
Limitée**



**L'incomplétude des contrats**

# Les facteurs qui influencent les CT





# Les facteurs qui influencent les CT



# Les facteurs qui influencent les CT



# Les facteurs qui influencent les CT

- Le coût d'échange entre deux partenaires commerciaux est lié :
  - au degré de confiance propre à leur relation,
    - qui dépend lui-même de deux mécanismes essentiels du comportement individuel :
      - **la rationalité limitée et,**
      - **l'opportunisme.**
      - Les comportements à leur tour vont dépendre de **la nature et de l'intensité des facteurs d'environnement de la transaction.**

## 1. La rationalité Limitée

- Rationalité limitée à cause du :
  - Coût de traitement de l'information;
  - De la complexité des calculs qui interviennent dans la détermination de la décision satisfaisante;
  - Les coûts de collecte de l'information;
  - L'incertitude inhérente à la vie économique;

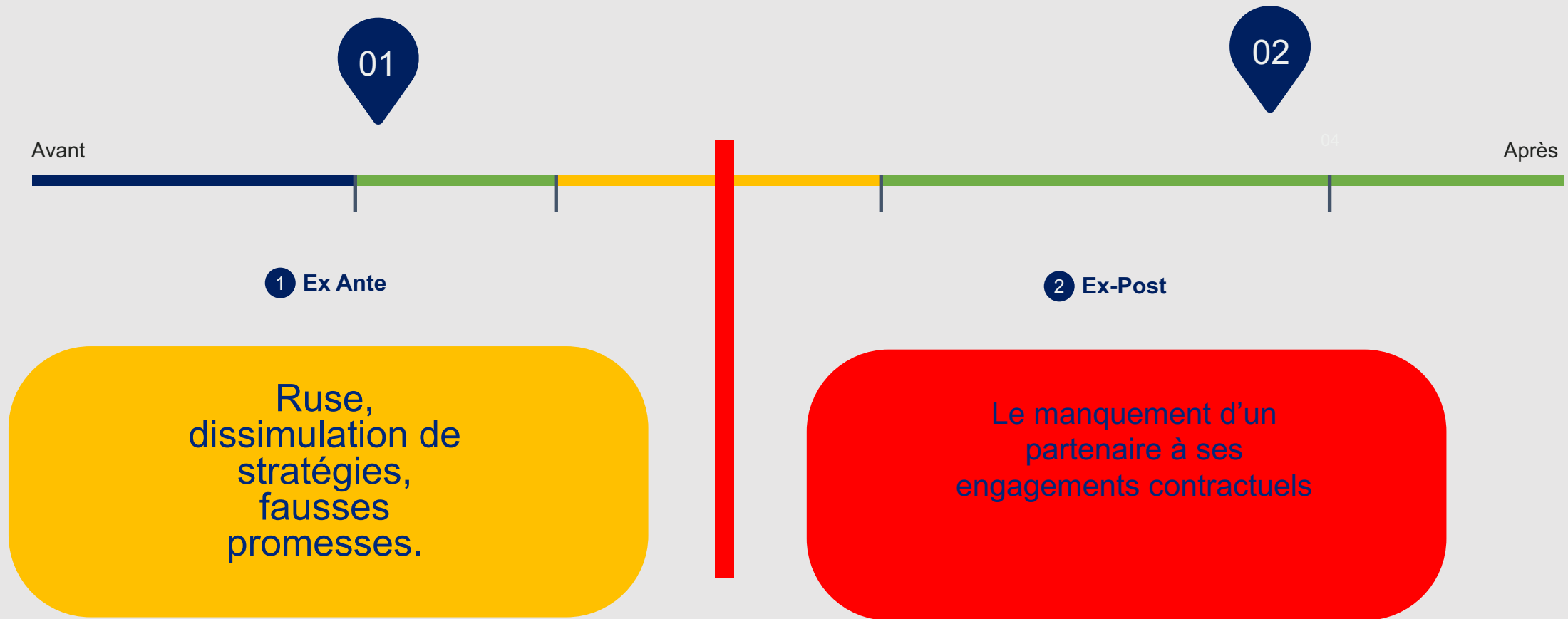
## 1. La rationalité Limitée

- Les individus ont une vision à long terme →
  - ils ne sont pas myopes,
    - ils essaient d'anticiper.
  - Ils font des erreurs mais ont une capacité d'adaptation (notamment via les organisations : ce sont des modes de gouvernance qui permettent de s'adapter)
- ==>>> Conséquence essentielle de la rationalité limitée :  
**l'incomplétude des contrats;**
  - L'incomplétude des contrats conduit à la possibilité des comportements « opportunistes ».

## 2. L'opportunisme

- Williamson (1985,p 47) :« L'opportunisme peut se caractériser par toute attitude visant à **divulguer** sur le marché **des informations fausses**, à **omettre la transmission de données** importantes pour la conclusion d'un contrat ou toute attitude visant à **privilégier les intérêts d'une partie au détriment d'une autre** ».
- Les individus ne sont pas opportunistes nécessairement, ce qui importe, c'est qu'ils peuvent l'être, à cause de l'incomplétude des contrats=>>asymétrie d'information.

# Williamson: L'opportunisme



## 2. L'opportunisme

**La crainte de l'opportunisme rend chaque partie méfiante à l'égard de l'autre, ce qui compromet l'efficacité.**



# **Les caractéristiques des transactions**

## **1. La spécificité des actifs**

# Les caractéristiques des transactions

**1. La spécificité des actifs**

**2. La fréquence et la durée**

# Les caractéristiques des transactions

**1. La spécificité des actifs**

**2. La fréquence et la durée**

**3. L'incertitude et la complexité**

## 1. La spécificité des actifs

- **La spécificité des actifs (investissements nécessaires pour mener les transactions):** elle est définie par les caractéristiques suivantes :
  - Les attributs spécifiques et originaux du matériel (spécificité de l'actif physique).
  - Les compétences spécifiques, voire uniques, des salariés (investissement en capital humain spécifique).
  - L'immobilité liée à une implantation géographique des actifs (spécificité du site de fabrication, spécificité liée à la localisation).
  - L'affectation spécifique d'un actif à un usage déterminé.(réalisation d'un investissement à la demande d'un client unique).
- Les transactions qui exigent des investissements spécifiques nécessitent un contrat ou des dispositions visant à protéger les investisseurs contre leur opportunismes. Les acteurs sont mutuellement dépendants
  - nécessité de stabilisation de la relation

## 2. La fréquence et la durée

- La fréquence : unique, occasionnelle, récurrente ;
  - influence la forme d'organisation choisie,
    - Exemple: l'internalisation dans la firme est peu probable dans le cas d'une transaction unique.
- Transactions ponctuelles : on utilise des mécanismes standards : les conflits seront portés devant les tribunaux.
- Transactions fréquentes : les entreprises préfèrent mettre en place leurs propres mécanismes de contrôle : comités, syndicats, représentants des travailleurs, médiateur pour trouver des solutions.
- Transactions fréquentes et durables : introduction de routines pour gérer les transactions.

### 3. L'incertitude et la complexité

- **Incertitude** : Caractère imprévisible des différentes possibilités et conséquences liées à la mise en œuvre d'un contrat.
- **Complexité** : impossibilité à les décrire précisément.
- Lorsque l'incertitude et la complexité empêchent de prévoir de manière fiable les performances souhaitables, la rédaction d'un contrat se complique et l'on préfère spécifier les **droits, les obligations et les procédures**, plutôt que les normes de performance à atteindre.
  - en cas de faible incertitude et faible complexité : fixation de normes de performances : obligation de résultats.
  - En cas de forte incertitude et forte complexité : spécification des droits, des obligations et des procédures : obligation de moyens).

Exemples de transactions auxquelles les structures de gouvernance doivent faire face

	Caractéristiques des actifs		
Fréquence des transactions	Non spécifiques	Moyennement spécifiques	Très spécifiques
Occasionnelle	Achats d'équipements standards	Achats d'équipements sur commande	Construction d'une usine
Récurrente	Achats de matériaux standards	Achats de matériaux sur commande	Transfert spécifique en site d'un produit intermédiaire à travers des étapes successives

# La gouvernance des relations contractuelles:

- Le choix d'une structure organisationnelle répond à un critère d'efficacité : sera choisi l'arrangement organisationnel (la structure de gouvernance) qui minimise les coûts de transaction.
- Les structures de gouvernance sont déterminées par **la spécificité, la fréquence et l'incertitude**.
- Les caractères des transactions déterminent le choix d'une forme contractuelle et donc d'une structure de gouvernance (d'organisation).



# Les types de contrats

## 1. Contrat classique

# Les types de contrats

**1. Contrat classique**

**2. Contrat néo-classique**

# Les types de contrats

**1. Contrat classique**

**2. Contrat néo-classique**

**3. Contrat personnalisé**

## 1. Contrat classique

Correspond à l'échange tel que le représente l'analyse traditionnelle du ***marché***. transaction ponctuelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues. L'identité des parties importe peu, la relation est impersonnelle.

## 1. Contrat néoclassique

- Quand la transaction apparaît dans le cas d'une relation à long terme soumise à une incertitude forte.
  - Il n'est pas possible de prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités et les adaptations qui seront nécessaires.
  - Les comportements opportunistes sont possibles => les conflits entre les parties.
  - Pour faire face à ces problèmes, le propre du contrat néoclassique est de recourir à l'arbitrage ***d'un tiers***.

### 3. Contrat personnalisé

S'impose quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importantes, de telle sorte que se constituent des ***relations personnalisées durables*** prenant en compte les caractères des partenaires.

# La gouvernance des relations contractuelles: la synthèse de Williamson

	Degré de spécificité des actifs		
Fréquence	Non spécifique	Moyennement spécifique	Très spécifique (idiosyncrasique)
Faible (occasionnelle)	Gouvernance par le marché (contrat classique)	Contrat néoclassique	
Forte (récurrente)		Contrat personnalisé : accords coopératifs	Contrat personnalisé : structure hiérarchique

**3**

---

# **La conception de l'organisation : Mintzberg**

---



# **Les piliers du fonctionnement organisationnel**

**Les mécanismes de  
coordination**

# **Les piliers du fonctionnement organisationnel**

**Les mécanismes de  
coordination**

**Les éléments de  
l'organisation**

# **Les piliers du fonctionnement organisationnel**

**Les mécanismes de  
coordination**

**Les éléments de  
l'organisation**

**Les paramètres de  
conception**

# Les mécanismes de coordination

L'ajustement Mutuel

# **Les mécanismes de coordination**

**La supervision Directe**

**L'ajustement Mutuel**

# **Les mécanismes de coordination**

**La standardisation des procédés**

**La supervision Directe**

**L'ajustement Mutuel**

# **Les mécanismes de coordination**

**La standardisation des Résultats**

**La standardisation des procédés**

**La supervision Directe**

**L'ajustement Mutuel**

# **Les mécanismes de coordination**

**La standardisation des Qualifications**

**La standardisation des Résultats**

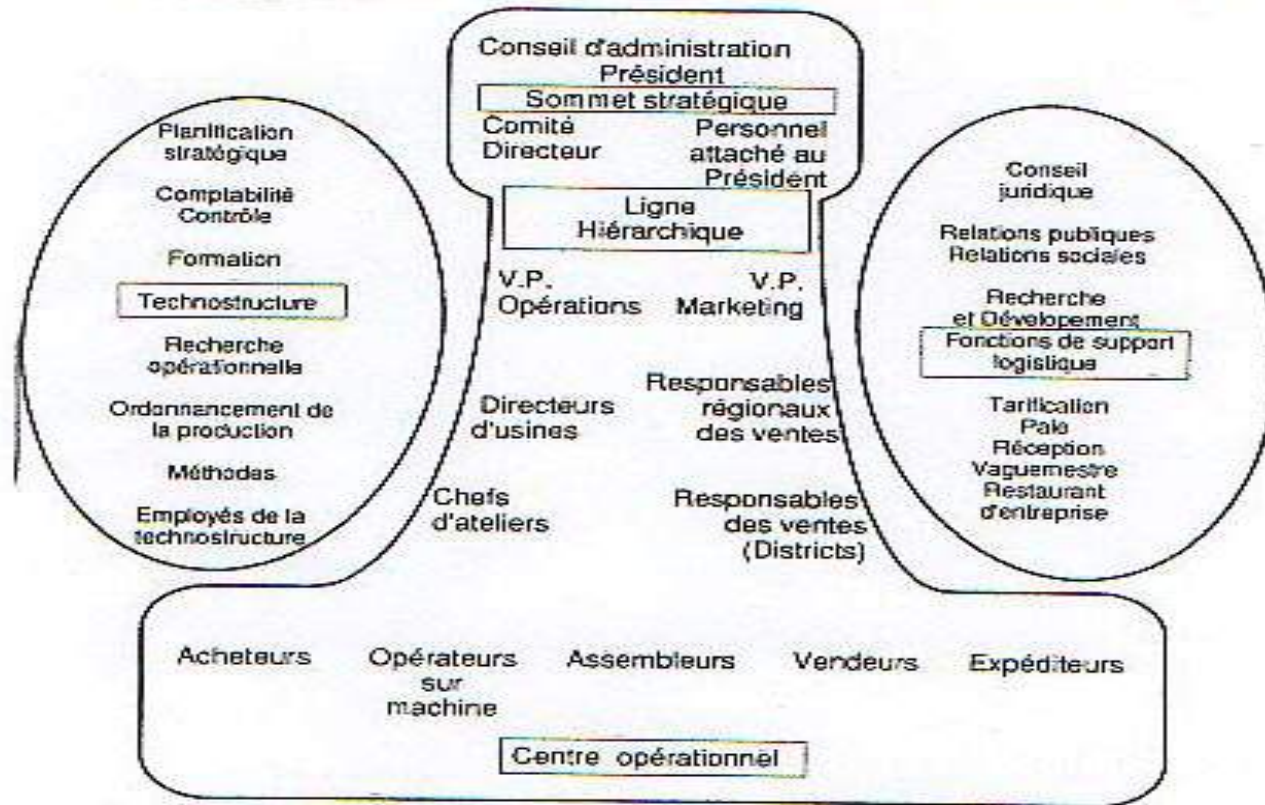
**La standardisation des procédés**

**La supervision Directe**

**L'ajustement Mutuel**



# Les éléments de l'organisation



**Illustration 9 - Les cinq parties de base des organisations  
(exemple d'une entreprise industrielle)**

## Les éléments de l'organisation

- **Un centre opérationnel:** on y trouve les opérateurs dont le travail est lié à l'exploitation;
- **Le sommet stratégique:** veiller à la réussite de l'organisation en assurant la réussite de sa mission. Allocation de ressources, supervision directe, contrôle, règlement de conflits; information, communication, leadership, RSE, PSE...

## Les éléments de l'organisation

- **La ligne hiérarchique:** ligne d'autorité composée de cadres, relie le sommet stratégique au Centre opérationnel;
- **La technostructure:** composée d'analystes, concepteurs, ils agissent sur le flux de travail par la standardisation (des résultats, des qualifications et du travail);
- **Les unités fonctionnelles logistiques:** unités spécialisées: recherche, juridique, relations publiques....interviennent indirectement dans le flux de travail

# Les paramètres de la conception des organisations

- **Conception des postes** (spécialisation du travail, formalisation du comportement);
- **Conception de la superstructure** (formation et socialisation, regroupement des unités, taille des unités);
- **Conception des liens latéraux** (système de planification et de contrôle, mécanismes de liaison);
- **Conception du système de prise de décision** (décentralisation verticale, décentralisation horizontale)

# Les facteurs de contingence

- La taille;
- Le système technique;
- L'environnement;
- Les relations de pouvoir

## **Les relations de pouvoir entre les éléments de l'organisation**

- Le sommet stratégique pousse à la centralisation;
- La technostructure pousse à la standardisation;
- Le CO pousse vers la décentralisation pour réduire les contrôles;

**5**

---

# **Le contrôle externe et la dépendance**

---

# Pourquoi?

- L'entreprise est soumise à des caractéristiques de l'environnement technique et concurrentiel (externe) qui influencent ses décisions et ses actions.
- Elle est donc soumise à des facteurs de contingence (caractéristiques évolutives, conditionnelles, incertaines).
- Il y'a nécessité pour l'entreprise de s'adapter aux caractéristiques du milieu dans lequel elle évolue.



**1. La contingence  
environnementale**

**2. La TDER**

## 1. La contingence environnementale

- L'environnement est soumis à des changements (en termes de complexité, d'interdépendance et d'incertitude). Quatre étapes de l'évolution de l'environnement:
  - **Type 1: environnement stable et aléatoire**
  - **Type 2: environnement stable mais plus complexe et structuré**
  - **Type 3 :environnement instable et réactif**
  - **Type 4: environnement turbulent**
    - Ces forces combinées accroissent le domaine d'incertitudes des organisations.  
=>L'exigence d'une réponse organisationnelle.

## Type 1: environnement stable et aléatoire

- C'est le marché de l'économie classique : un système concurrentiel caractérisé par une concurrence pure et parfaite.
- Il n'y a aucun lien entre les différents éléments composant cet environnement et ces éléments sont distribués au hasard.
- La réponse de l'organisation aux variations de son milieu doit être purement tactique (la stratégie consiste en plusieurs enchaînements de ces tactiques). :
  - s'efforcer de faire mieux dans un cadre purement local, par un apprentissage « essai et erreur », circonscrit à chaque catégorie particulière de variation du milieu. Des petites organisations isolées peuvent donc « exister et s'adapter » dans ce type d'environnement.

## Type 2: environnement stable mais plus complexe et structuré

- les éléments qui le composent ne sont plus distribués au hasard mais agglomérés par grappes.
  - Ce type d'environnement correspond au marché de concurrence imparfaite (existence de monopole...).
  - L'organisation est contrainte d'élaborer des stratégies.
  - Il y a des éléments de cohésion et donc de positions potentiellement plus riches que d'autres, l'objectif pertinent est de déterminer la localisation optimale.
  - Ce type d'environnement exige une concentration des ressources et l'établissement d'une compétence distinctive.
    - Dans ces conditions, les organisations tendent à s'agrandir, à devenir hiérarchique pour exercer un contrôle et une coordination centralisés.

### Type 3 :environnement instable et réactif

- Les éléments qui le composent sont en concurrence et réagissent aux actions des uns et des autres, ce qui donne une dynamique.
  - Les acteurs sont interdépendants entre eux.
  - Ce type d'environnement correspond au marché de l'oligopole
  - Les organisations déterminent les objectifs stratégiques (stratégies de survie, anticipation), les tactiques :
    - déterminer une action immédiate parmi toutes celles possibles. Il y a dans ce cadre l'impératif de choisir les actions qui élimineront les organisations rivales.

## Type 4: environnement turbulent

- A l'instar du type 3 et en opposition avec les types statiques 1 ET 2, l'environnement de type 4 est dynamique et en mouvement.
- Interdépendance généralisée : approfondissement de la relation d'interdépendance entre le domaine économique et les autres domaines de la réalité sociale.
- L'environnement des organisations économiques est alors constitué d'un réseau de législation et de régulations sociales. De plus, la R&D devenant l'outil concurrentiel essentiel, le changement est continuellement présent dans le champ environnant.

## Les réponses organisationnelles

- L'inspiration systémique: l'organisation est un système ouvert en interaction.
  - => **Ce système se compose d'unités (sous-système)**
    - **Chaque unité fait face à un secteur de l'environnement de l'organisation.**
- Lawrence et Lorsch identifient trois types de facteurs environnementaux :
  - Sous système scientifique.
  - Sous système commercial.
  - Sous système technico-économique.
  - Ils proposent une solution articulée autour de:
    - La différenciation;
    - L'intégration;

## Les réponses organisationnelles :

### Axe 1: La différenciation

- Les différences entre unités concernent les différences d'orientations portant sur :
  - La nature des objectifs de chaque ensemble.
  - L'horizon temporel du travail
  - La nature des relations inter-individuelles qui s'y développent (relations centrées sur la tâche ou sur l'aptitude).
  - Des différences en termes de structure (degré de formalisation faible, moyen, élevé).
- Une organisation sera peu différenciée si chacun des sous-systèmes est organisé de façon analogue.
- La différenciation :« les différences d'attitudes et de comportements et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation »



## Les réponses organisationnelles :

### Axe 2: L'intégration

- La nécessité de collaboration de plusieurs unités plus ou moins différenciée.
- la différenciation crée des barrières à la communication : plus une entreprise est différenciée plus il est difficile de faire collaborer les différentes unités car chaque unité a tendance à ne voir le problème posé qu'en fonction de son sous environnement et de ses caractéristiques propres.
  - Des conflits d'intérêts et d'opinions entre les départements=> leur résolution nécessite la mise en place de mécanismes de résolution des conflits:intégration.
- Intégration: la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement

## **La contingence environnementale : Conclusions**

- La structure de chaque sous-système doit varier selon l'incertitude de son propre environnement :
  - plus l'environnement est certain et plus la structure sera formalisée.
  - Pour un environnement stable on structure de façon rigide, pour un environnement instable, structuration flexible.
- L'adaptation sélective de la structure à son environnement conditionne la performance de l'entreprise (plus on s'adapte, plus on est performant).
- La qualité de l'intégration des sous-systèmes conditionne la performance.

## **2. La Théorie de dépendance envers les ressources**

## 2. La Théorie de dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)

- L'organisation selon la TDER:
  - une coalition au sens dynamique;
  - Composés d'individus ou de groupes d'individus qui entrent dans un processus de négociation réciproque (une sorte de marchés d'influence et de contrôle).
  - Les organisations émergent de cette coalition. L'organisation ne se maintient que s'il y a permanence des concours, et en ce sens, elle s'auto produit.
  - L'organisation, coalition de concours, qui s'autoproduit, ne survit que si elle est efficace.

## **2. La Théorie de dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)**

**L'environnement : est constitué de tous les individus ou groupes d'individus qui, directement ou indirectement, peuvent affecter le devenir des organisations.**

# **Les principales caractéristiques de la structure de l'environnement**

**La concentration de  
l'autorité et du pouvoir**

# Les principales caractéristiques de la structure de l'environnement

La concentration de  
l'autorité et du pouvoir

*L'abondance ou la rareté  
des ressources*

# Les principales caractéristiques de la structure de l'environnement

La concentration de  
l'autorité et du pouvoir

*L'abondance ou la rareté  
des ressources*

L'interconnectivité entre  
les acteurs



## **Les principales caractéristiques de la structure de l'environnement**

Ces caractéristiques vont influencer la nature des relations qui vont se nouer entre les acteurs sociaux et qui seront conflictuelles ou interdépendantes.

De ces relations dépend le degré d'incertitude de l'environnement

## Les principales caractéristiques de la structure de l'environnement

- L'incertitude de l'environnement sera d'autant plus grande :
  - Que les ressources seront moins abondantes ;
  - Que l'interconnectivité sera plus grande ;
  - Que le pouvoir sera plus concentré.
  - L'incertitude dépend des caractéristiques structurelles et du jeu des acteurs. L'organisation va être amenée à agir pour limiter l'incertitude liée à l'obtention des ressources nécessaires à son soutien. =>>> mise en œuvre d'un jeu de négociation avec les détenteurs de ces ressources.

## La gestion des dépendances envers les ressources

- =>> nécessité de la mise en œuvre de stratégies qui permettent à l'organisation d'assurer son maintien
  - en obtenant les ressources qui lui sont nécessaires, compte tenu
    - de l'incertitude de son environnement et,
    - de son interdépendance avec d'autres organisations

## La gestion des dépendances envers les ressources

- La limitation de la dépendance : comment la gérer:
  - La firme peut céder au demandeur : si cette soumission ponctuelle ne remet pas en cause son indépendance, elle peut être envisagée. Elle est pourtant source de dépendance future puisque l'entreprise peut passer sous contrôle externe.
  - Contrôler les canaux par lesquels se manifeste la demande, directement ou par l'intermédiaire de ses réseaux.
  - Influencer les conditions de la satisfaction du demandeur.
  - Changer l'environnement en modifiant son fonctionnement stratégique.

## La gestion des dépendances envers les ressources

- Contrôler la façon dont s'exerce la demande (ou l'offre) en élargissant les frontières de l'organisation : intégration amont, aval (prendre le contrôle d'un fournisseur ou d'un client), fusion (fusionner avec un concurrent), diversification (élargissement du portefeuille des produits).
- Enfin, elle peut chercher à négocier l'environnement en développant des stratégies de coopération, des accords, des conventions de partenariat, conseils d'administration croisés.
- L'organisation se trouve alors placée dans un processus permanent d'action-réaction.

**Merci pour votre  
attention**

**KBHM**