

Master franco-allemand

*Management de cluster et de réseaux territoriaux*

ITIRI-Unistra & HS für öffentliche Verwaltung, Kehl

# **Principes et management des organisations dans un contexte créatif**

**Jean-Alain HERAUD**

**Professeur émérite à l'Université de Strasbourg**

Janvier 2017

# 1. Organisations et marchés



Ronald Coase

# Introduction

- La notion d'**organisation** apparaît tardivement dans la littérature économique, bien qu'elle soit présente implicitement dans l'œuvre des fondateurs comme A. Smith ou A. Marshall.
- Les théoriciens de l'économie ont au départ beaucoup plus travaillé la notion de **marché**, laissant l'analyse des organisations à d'autres disciplines des sciences humaines et sociales.
- Ce n'est plus tout à fait vrai de nos jours:
  - en particulier depuis les travaux (interdisciplinaires) de **Herbert Simon**
  - en sciences de gestion, l'organisation est au centre de l'analyse (voir **Henry Mintzberg**).
- Enfin, lorsqu'un auteur comme **Ronald Coase** pose la question de savoir pourquoi, dans l'économie, on trouve des firmes et non pas simplement un ensemble de marchés,
  - il interroge les fondements de l'approche *microéconomique*
  - et lance un débat qui va alimenter le programme de recherche de ce qu'on appelle de nos jours l'économie industrielle ou *industrial organization*.

# La coordination des actions individuelles

- La question centrale des sciences économiques et de gestion est la **coordination des actions individuelles**.
- Le marché (la « **main invisible** » de Adam Smith) est un mode de coordination qui s'est vite retrouvé au centre de l'analyse économique.
- La « **main visible** » au sens de Alfred Chandler a été en quelque sorte laissée aux théoriciens des entreprises, bien que l'organisation de la firme soit déjà bien présente chez Smith.
- Qu'il s'agisse **d'organisation intra-firme ou inter-firmes**, ce modèle de coordination alternatif au marché est maintenant très étudié théoriquement et concrètement en économie, comme en gestion, en sociologie, ou en science politique.

# Organisation et concepts proches

- La notion d'*organisation* doit d'abord être *distinguée* de celle d'*institution*.
- Après avoir défini ce couple de notions (sur un champ disciplinaire socio-économique), on pourra aborder la problématique très « économiste » qui consiste à *opposer organisation et marché*.

# L'institution

- Pour définir l'**institution**, une notion centrale des sciences sociales, on se référera à l'un des principaux fondateurs de la sociologie:

Emile DURKHEIM : ***Les Règles de la méthode sociologique (1895)***

Par *institution*, il désigne toute forme organisée (famille, éducation, justice, etc.) accomplissant une fin sociale, une fonction, qui n'est ni définie ni expliquée par le critère d'utilité. On voit qu'il s'agit bien d'une notion qui dépasse l'économie, tout en étant essentielle comme cadre de l'activité économique.

- ▶ « *On peut, sans dénaturer le sens de cette expression, appeler institution toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité* »

# Institutions au sens sociologique ou juridique

- Les rites sociaux ou habitudes de comportement en collectivité ne relèvent pas d'un formalisme comme celui du contrat d'association, même s'ils sont éventuellement tout aussi contraignants :
  - les individus se plient à ces règles sans penser à les dénoncer la plupart du temps, voire obéissent de manière inconsciente
- Mais il y a aussi l'institution au sens juridique, qui, elle, est formalisée.
  - Les lois ou règlements qui fondent ces institutions sont des écrits et ceux qui y sont assujettis sont sensés les avoir lus et en avoir pris conscience

# L'organisation économique

- Il est intéressant d'opposer à cette définition celle que propose Douglass NORTH pour les organisations :
  - ▶ « *Les organisations sont des structures formelles à finalité explicite et elles sont créées consciemment* ».
- D. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, 1990
- A la différence d'une institution, une organisation comme une entreprise est le fruit d'un acte volontaire et formel liant des partenaires :  
le contrat d'association est l'exemple type de l'organisation



# Au-delà des différences, une fonction fondamentale commune

Qu'il s'agisse d'institutions au sens sociologique ou d'organisations volontaires et formelles, on retrouve toujours une fonction essentielle qu'elles remplissent dans la société :

*encadrer* ou même *aligner* les comportements individuels

... ce qui rend la vie en collectivité possible.

# Les trois grands mécanismes mis en œuvre dans les organisations économiques

- la **coordination** des actions des individus qui les composent
- l'**allocation** (ou la **répartition**) des moyens et des rémunérations
- l'**apprentissage** individuel et collectif

# Définition des mécanismes

- **Coordination**

mécanisme de *production*: contribuer ensemble à la production du bien commun

- **Allocation**

mécanisme *d'appropriation*: répartir les moyens et les fruits de la production

- **Apprentissage**

mécanisme de *développement* du bien commun (dynamique du système)

## 2. La science économique et la théorie des organisations



Herbert Simon

## Passons en revue diverses écoles pour voir quelle idée recouvre le terme d'*organisation* dans chaque cas

(1) Dans l'esprit de l'école du *Public Choice* (James BUCHANAN), qui défend plutôt l'économie de marché, l'organisation apparaît presque comme une pathologie du système économique :

- ▶ **c'est un ensemble de moyens permettant à un groupe de producteurs de faire passer leur intérêt avant celui des clients.**

- (2) Dans les traditions plus politiquement « de gauche » (typiquement, aux Etats-Unis: Kenneth GALBRAITH), mais aussi selon une approche plus « sciences sociales »,
- ▶ on considère l'organisation comme **un lieu de production (re-production) d'un pouvoir hiérarchique.**

Cette vision rapproche la notion d'organisation de celle de *bureaucratie*.

- Les auteurs en management diagnostiquent par exemple des fonctionnements d'organisation où la bureaucratie tend à servir principalement ses intérêts propres et favorise toute stratégie susceptible d'aider à sa survie à l'identique.
- Les bureaucraties publiques ou privées relèvent à peu près des mêmes analyses, c'est pourquoi on ne peut pas tirer de ces observations des conclusions nécessairement hostiles à l'intervention *publique*.

(3) L'approche COASE-WILLIAMSON-ARROW tend à justifier l'existence des organisations par les éventuelles défaillances du marché (*market failures*) :

- l'organisation est **une manière de compenser une insuffisance du marché (mauvais fonctionnement ou absence de marché)**.
- On retrouve par exemple une justification de l'action des organisations publiques lorsque se manifestent des externalités, c'est-à-dire des interactions hors marché (positives ou négatives).

(4) L'approche institutionnaliste du marché du travail:

Peter B. DOERINGER et Michael J. PIORE,  
*Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, 1971

► les auteurs expliquent que **certains marchés peuvent exister à la fois à l'extérieur et à l'intérieur des organisations.**



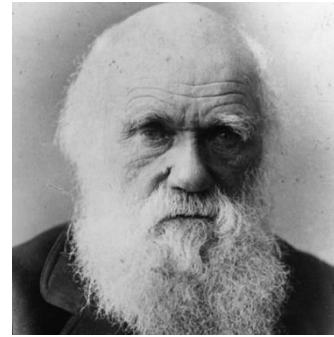
## (5) L'apport des économistes hétérodoxes

- L'auteur fondamental est ici Herbert SIMON (cf. en particulier *Administrative behavior*, 1947). Son analyse se fonde sur l'hypothèse d'une **rationalité** spécifique aux organisations.
- Cette idée est poursuivie par James MARCH et Richard CYERT (*A behavioral theory of the firm*, 1963).

# 3. Innovation et changement organisationnel



J-B Lamarck



Ch. Darwin



J.A. Schumpeter

# Le paradoxe théorique du changement des organisations

- Le paradoxe du *changement organisationnel*: si l'organisation se définit comme un *nœud de contrats* (vision institutionnaliste) ou un *ensemble de routines* (vision procédurale), comment concevoir qu'elle évolue de sa propre initiative? Un organisme peut-il changer ses gènes? (Lamarck *versus* Darwin)
- Il a des réponses théoriques, comme l'approche des *systemes auto-organisés* : soumis à un choc externe, les systèmes qui en sont capables se réorganisent à un niveau plus élevé de complexité.
  - Henri ATLAN: principe de **complexité par le bruit** ( cf aussi toute la littérature sur l'AO: von Foerster, Ashby, Bateson, Prigogine, etc....)
- Il y a des réponses relevant de l'économie de l'innovation: rôle central de l'entrepreneur chez J. A. SCHUMPETER
  - **Cette approche est-elle une théorie de l'organisation?**

# La firme en évolution

- L'approche évolutionniste (*evolutionary economics*) est aussi une réponse à la question du changement organisationnel. Cependant, il faut distinguer :
  - une conception strictement *économique* inspirée de la théorie de l'évolution de Ch. Darwin:
    - Une source de **variance aléatoire** qui modifie les gènes (changer les routines)
    - Un principe de **sélection** (rôle du marché)
  - une théorie évolutionniste de la firme (plus intéressante en gestion)
    - L'organisation est capable de sélectionner elle-même les bonnes routines
- Y a-t-il des firmes plus créatives que d'autres, et pourquoi? Quelles sont les méthodes de management qui favorisent l'évolution (voire des révolutions) de l'organisation?

# Le changement organisationnel

## **Que disent les sciences de gestion sur la question du changement dans les organisations?**

Modèles de management, études de cas....

Remarque: Au cours des années 2000, 50% des firmes du top 500 mondial (classement *Fortune*) ont été amenées à faire des changements organisationnels majeurs

## **Une référence bibliographique (textbook):**

Gareth JONES, *Organizational theory*, Pearson  
(6ème édition: 2010)

# La définition selon Gareth Jones

- Le changement organisationnel est le processus par lequel les organisations passent de leur état actuel à un état futur désiré pour accroître leur efficacité (Jones, 2010).
- Si l'organisation est économique (firme) le critère d'efficacité sera l'intérêt des actionnaires (profit → rentabilité du capital)
  - Sinon on peut rechercher une minimisation des coûts pour un service rendu donné; une amélioration de la qualité du service sans augmenter (trop) le coût; une meilleure réactivité; etc. A voir selon la nature de l'organisation.
- Objectifs spécifiques d'intervention:
  - Ressources humaines (compétences, motivations...)
  - Changement de structures fonctionnelles (management de projets...)
  - Capacités technologiques
- Changement: évolution ou révolution?

# Exemples

- Adaptation de **Renault** à un nouvel environnement sur le marché de l'automobile (documenté par Ch. Midler)
  - Années 60: économie de production de masse : *organisation fonctionnelle*.
  - Années 90: économie de variété et de réactivité: *management de projets*; équipes autonomes. Cas de la conception de la Twingo
- **IBM** a dû changer sa structure organisationnelle dans les années 2000 parce que l'ancienne ne correspondait plus à ses activités nouvelles: le métier de producteur de matériel n'est pas le même que celui de fournisseur de services numériques (*IT consulting*); il faut savoir dialoguer avec le client. L'organisation ne peut pas être la même.
- Le *knowledge management* de **SIEMENS**, mais aussi comment ils sont passé d'une pure entreprise d'ingénieurs à une firme plus commerciale, à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle.

# Les résistances au changement

- Concevoir et mettre en œuvre le changement ne suffit pas pour échapper aux difficultés, car le changement peut se heurter à des résistances (et le résultat peut être encore pire si la cohésion de l'organisation est mise en danger!)
- Il y a des inerties organisationnelles possibles à tous les niveaux: individus, groupes, organisation globale.
  - Individuellement ou par groupe: le changement profite forcément plus à certains qu'à d'autres, d'où des conflits.
    - Exemple d'IBM: les acteurs du secteur *mainframe* qui étaient sur le devant de la scène ont résisté à l'orientation PC
  - Globalement: problèmes de normes et de valeurs
  - Problème spécifique des groupes: ils sont eux-mêmes des organisations ou des communautés informelles, avec leurs objectifs et cultures propres. C'est plus difficile à contrôler que des individus isolés.



# La théorie des systèmes socio-techniques

- Une des premières théories concernant les processus d'adaptation et les résistances au changement
- Cas historique (documenté par Trist, Bamforth, 1951) des mines de charbon britanniques.
  - Avant, l'exploitation était assez artisanale: dures conditions de travail mais esprit d'équipe entre mineurs expérimentés.
  - Innovation de procédé: élargissement des galeries, mécanisation avec des machines plus modernes, une nouvelle division du travail.
  - Innovation organisationnelle induite: processus plus industriel.
  - Impact anticipé: meilleure productivité et meilleures conditions de travail.
  - Résultat observé: difficile montée en puissance de la productivité, baisse de motivation et hausse de l'absentéisme.
  - Explication: on a cassé des relations sociales, des normes informelles, des identités de groupe. (Il a fallu, pour progresser, réorganiser à nouveau le système ).
- Conclusion: optimiser conjointement le système technique et le système social; ne pas brusquer le changement.

# Les cercles de qualité et le *Total Quality Management (TQM)*

- Effort **participatif d'amélioration constante** (TQM: Edward Deming, consultant).
- Permet, par la participation et le dialogue constant, de dépasser les problèmes socio-techniques évoqués plus haut. On est dans de l'*évolution* plutôt que de la *révolution*.
- La manière de travailler des japonais a évidemment inspiré cette méthode: coordination horizontale. Les grandes firmes occidentales connues pour l'avoir expérimentée avec succès: Citibank, United Technologies...
- Un des grands objectifs concrets de TQM dans des industries comme la mécanique ou l'électricité/électronique: re-concevoir les inputs pour qu'ils s'ajustent mieux à la phase de montage - d'où simplification du travail en aval ce qui permet de gagner du temps et de réduire la non-qualité (rebuts).
- Dans une industrie de services comme la banque: réduire la complexité d'un acte élémentaire - comme obtenir un prêt - pour que le client ait une réponse rapide et adaptée. Cela suppose de reconcevoir les routines des services et de mieux articuler les services entre eux.
- Cela demande une impulsion d'en haut mais aussi du temps pour les dialogues et les adaptations socio-techniques.

# Conclusion sur des méthodes de changement plus radical

- L'innovation par une réflexion plus créative (*think out of the box*)
- On peut repartir des fonctionnalités fondamentales du produit (ou du processus de production) pour réfléchir à des solutions différentes. Deux exemples:
  - *Analyse de la valeur*: quelles fonctions précises sont demandées par l'utilisateur du produit? Faire le *re-engineering* du produit et de la production pour satisfaire ces attentes à moindre coût. Cela peut aller jusqu'à supprimer une fonction peu utile. Notion de *Juste nécessaire*.
  - *Méthodes de créativité* comme Triz ou CK: Brainstorming collectif pour inventer des solutions radicalement différentes.
- A nouveau, le résultat de la réflexion peut être déstabilisant pour l'organisation et ses acteurs. Il faut donc autant que possible faire participer les membres... ou anticiper les conflits et trancher avec discernement.

# 4. Les approches créatives



# L'anarchie organisée

- Modèle adapté à des contextes exceptionnels ou à des organisations qui vivent de (et dans) un flux créatif continu, tout à fait impropre à la planification.
- Ce modèle (ou anti-modèle) d'organisation a été décrit par des auteurs comme J. March ou H. Mintzberg. Nous citerons particulièrement la description qu'en font March, Olsen et Cohen, sous le terme de « modèle du *garbage can* ». De manière plus générique, on peut aussi parler ici d' « anarchie organisée ».

# Les contextes créatifs

- Dans de tels contextes, il n'y a plus de hiérarchie logique systématique entre les concepts de *problème* et de *solution*.
- A la place d'une organisation qui constate et nomme des problèmes pour ensuite tenter de leur trouver des solutions, on observe un collectif d'acteurs participant tous à la décision, de manière très créative mais aussi très erratique.
- A chaque instant, certains acteurs posent des problèmes et d'autres apportent des solutions, mais sans que les solutions répondent exactement aux problèmes posés.

# L'exemple des organisations de chercheurs

- Dans la recherche scientifique et technique on est typiquement dans ce cas de figure : les chercheurs se posent beaucoup de questions et leur activité créative fait apparaître de nouvelles manières d'aborder les questions.
  - Quand il fait une découverte, le chercheur apporte une solution, mais pas toujours au problème qu'il se posait.
  - Inversement, en cherchant une voie de résolution de son problème initial, il soulève de nouvelles questions théoriques ou pratiques.
- Dans un tel monde, il y a en permanence des porteurs de problèmes et des porteurs de solution et si le hasard fait que deux acteurs complémentaires se rencontrent, l'innovation devient possible ou une décision peut être prise.
- L'image de la corbeille à papier (ou de la poubelle) est celle d'un récipient où sont jetés en vrac tous ces ingrédients et d'où ressort parfois une décision nouvelle intéressante.

# Modèle du « garbage can »

(J. March, J.P. Olsen, M.D. Cohen)

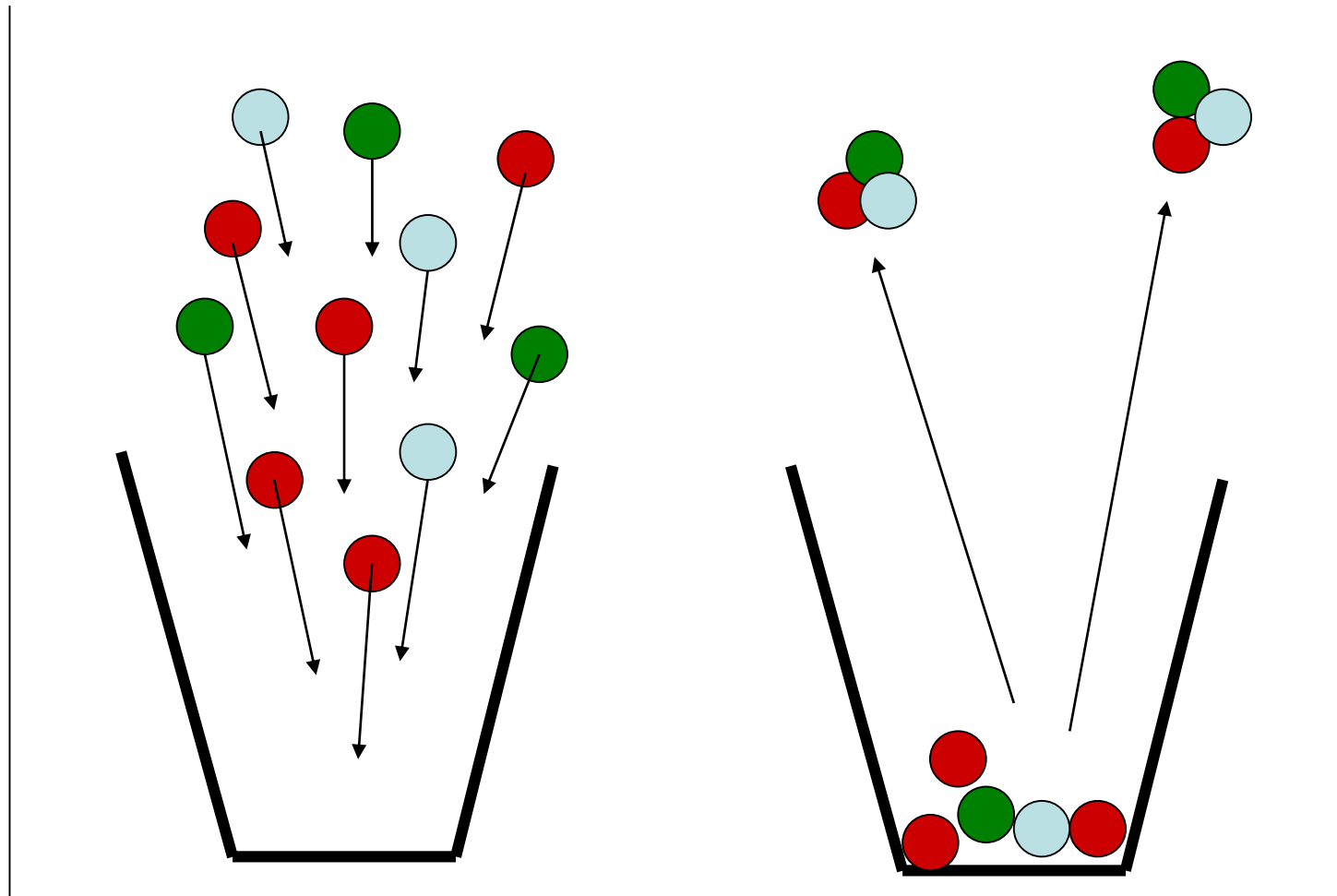
Problèmes



Solutions



Acteurs





# Comment gérer un chaos créatif ?

- Que peut faire le gestionnaire dans un tel monde ?
- Si le hasard joue un rôle important, il est néanmoins possible de suggérer des arrangements organisationnels plus ou moins favorables à la créativité de l'ensemble.
- Le rôle de l'organisation est ici de favoriser statistiquement la rencontre des acteurs, des problèmes et des solutions.
- C'est plus une fonction catalytique qu'une procédure déterministe.

# La typologie des configurations de H. Mintzberg

La théorie moderne des organisations insiste sur la nécessité d'assurer lors de leur conception une cohérence entre :

- **Structure** : répartition fonctionnelle, nature et niveaux de responsabilités, ligne hiérarchique...
- **Processus de coordination** (formels et informels entre individus)
- **Interactions** internes et externes : flux d'information centre-périphérie, externalisation, alliances stratégiques, etc.

# Les configurations organisationnelles

Le succès de l'organisation dépend de la qualité de la **configuration** entre les trois dimensions (structure, coordination, interaction):

- *Cohérence* entre les trois dimensions
- *Adaptation* à l'environnement et aux défis auxquels est confrontée l'organisation

# Les six configurations organisationnelles de Mintzberg

<b>Configuration</b>	<b>Contexte</b>	<b>Structure</b>	<b>Coordination</b>	<b>Interactions</b>
<b>1. Configuration simple</b> <b>Ex: artisanat, profess. libérales</b>	Petite entreprise et tâches simples Mais contexte éventuellement changeant	Contrôle personnel du dirigeant	Supervision directe	centralisées
<b>2. Bureaucratie mécaniste</b> <b>Ex: produits ou services de base</b>	Grande entreprise Tâches standardisées Environnement stable	Structure fonctionnelle	Planification	centralisée

# Les six configurations organisationnelles de Mintzberg (suite)

<b>Configuration</b>	<b>Contexte</b>	<b>Structure</b>	<b>Coordination</b>	<b>Interactions</b>
<b>3.</b> <b>Bureaucratie professionnelle</b> <b>Ex: Hôpitaux, universités</b>	Tâches complexes mais répétitives Environnement complexe mais stable	fonctionnelle	Processus culturels	décentralisées
<b>4.</b> <b>Configuration divisionnalisée</b> <b>Ex: firmes multinationales</b>	Très grande taille Tâches hétérogènes	divisionnelle	Objectifs de performance Mécanismes de marché	décentralisées

# Les six configurations organisationnelles de Mintzberg (fin)

<b>Configuration</b>	<b>Contexte</b>	<b>Structure</b>	<b>Coordination</b>	<b>Interactions</b>
<b>5. Adhocratie</b> <b>Ex: cabinets de conseil, instituts de recherche</b>	Tâches complexes et innovantes Environnement complexe et dynamique	par projets	Processus culturels	décentralisées avec réseaux et alliances
<b>6. Configuration missionnaire</b> <b>Ex: associations (bénévolat)</b>	simple et stable	par équipes	Processus culturels (peu de formalisme)	Réseaux

## Conclusion:

Comment rendre compatibles les principes de créativité et d'optimisation?

# James March



*La question de l'ambidextrie organisationnelle*

*Exploration and exploitation in organizational learning*  
(1991)



# L'idée de James March

distinguer deux démarches entrepreneuriales,  
**Exploration/Exploitation**

*«l'essence de l'exploitation est l'amélioration et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants...*

*L'essence de l'exploration est l'expérimentation avec de nouvelles alternatives*

(March J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71–87).

Les firmes doivent trouver un équilibre entre les deux démarches. Il y a une énorme littérature accumulée sur ce point :  
***l'ambidextrie organisationnelle***

Ce n'est pas facile de pratiquer simultanément les deux démarches, car elles présentent des incompatibilités :

- Logique d'**imagination** (de nouvelles voies)  
vs logique d'**optimisation** (du connu)
- Valeurs **contestataires** vs **raisonnables**
- Acceptation de l'**incertain** vs **risque calculé**
- Pensée **non linéaire** vs approche **classique** de la **résolution de problème**

# Bibliographie succincte

- Claude MENARD, *L'économie des organisations*, La Découverte, 1990.
- Olivier FAVEREAU, « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, vol.IV, 1, 1989.
- Benjamin CORIAT, Olivier WEINSTEIN, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, 1995.
- James MARCH, *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, 1991.
- Henry MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982.
- JOHNSON, SCHOLE, WHITTINGTON, FRERY, *Stratégique*, Pearson Education, 7<sup>ème</sup> ed. fr. 2005
- Gareth JONES, *Organizational theory*, Pearson (6ème édition: 2010)
- Michael PORTER, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.