

Economie industrielle 2

EOST 1^{ère} année d'Ecole

Chapitre 6

L'organisation de la firme

Jean-Alain Héraud
2012-2013

De l'économie industrielle à l'organisation de la firme

- Dans les chapitres précédents, nous avons traité des relations *entre* entreprises (ou autres organisations microéconomiques),
 - au sein de systèmes sectoriels : l'environnement de la firme n'est pas une simple branche regroupant des concurrents fabriquant le même produit, c'est une organisation d'organisations, une sorte d'écosystème.
 - on a souvent affaire à des environnements intermédiaires entre marché et organisation: l'organisation externe de la firme peut être par exemple une chaîne de sous-traitance (organisée par le donneur d'ordre)
- Ce dernier chapitre fait le pont organisation externe et interne. Il est difficile de penser l'une sans tenir compte de l'autre

Plan du chapitre

1. L'évolution du modèle d'entreprise dans la tradition américaine : l'approche Chandler-Williamson
2. La critique japonaise du modèle hiérarchique par Masahiko Aoki
3. Organisation et action : de la planification stratégique à l'anarchie organisée
4. La typologie de Mintzberg

1. L'évolution du modèle d'entreprise dans la tradition américaine : l'approche Chandler-Williamson

Les travaux de références sont :

Alfred D. CHANDLER, *Strategy and structure* (1966)

**Oliver E. WILLIAMSON, *Markets and hierarchies* (1975) et
Economic organization (1986)**

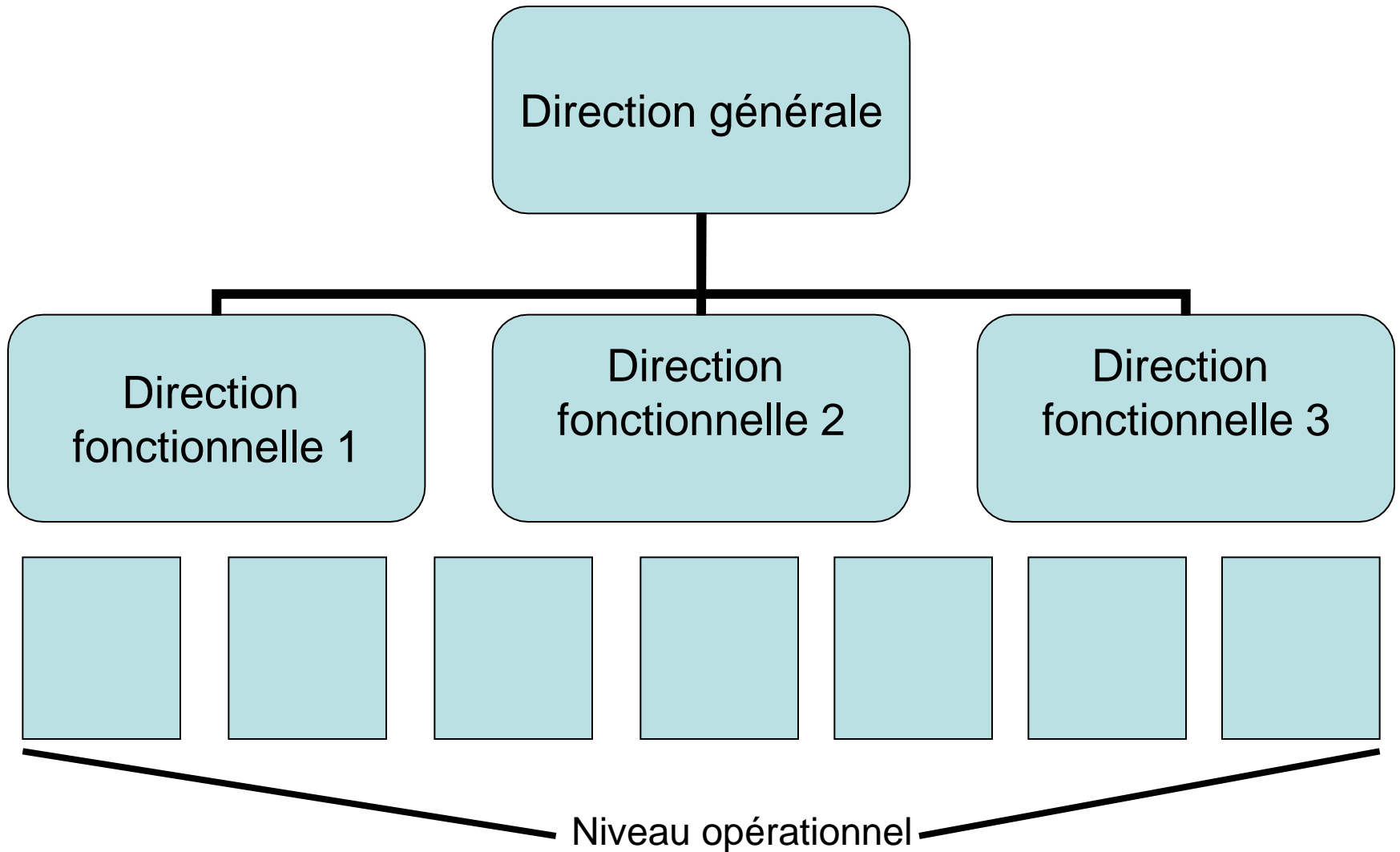
Les types U et M

- Chandler a observé une évolution historique de la firme : du type Unitaire (U) au type Multidivisionnel (M).
- Il a en particulier documenté l'évolution organisationnelle du chimiste américain *Du Pont de Nemours*.
- Ces deux formes coexistent toujours, car tout dépend de la taille, du secteur, etc.
- Mais il y a eu, tout au long du XXème siècle, une tendance à privilégier M, à cause de la complexification des systèmes industriels et de la croissance des groupes.
 - M reste une forme d'organisation relativement hiérarchique, mais elle l'est moins que U. Dans la pratique, un mélange des deux principes peut être adopté. Mais ci-dessous nous présentons les types purs.

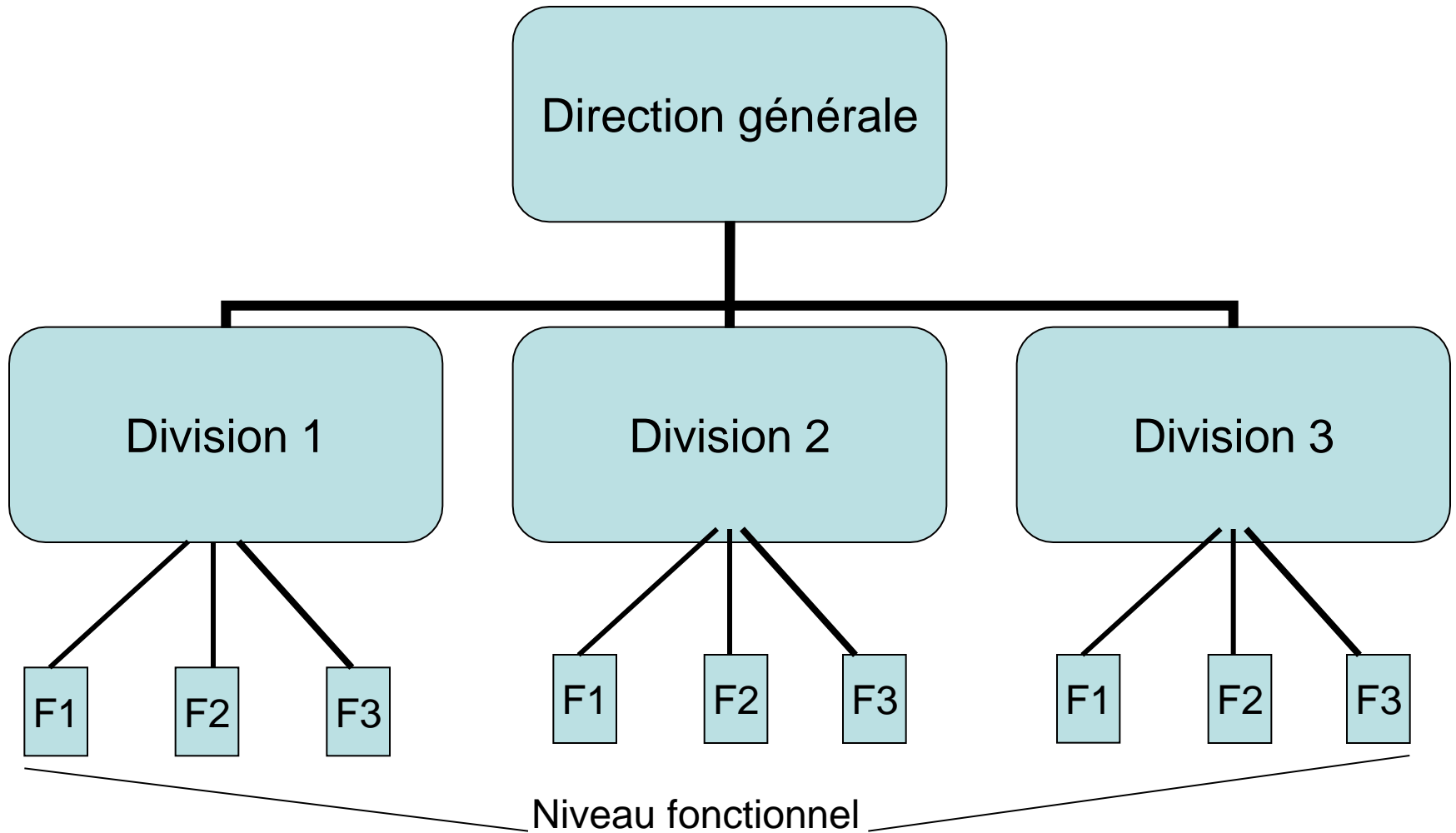
Définition des types

- Dans l'organigramme de la forme Unitaire, juste en-dessous de la direction se trouvent les départements fonctionnels (marketing, finance, GRH, recherche, etc.), puis sous leur responsabilité les différentes opérations (par exemple les unités de production, ou si la firme est un groupe, les sociétés filiales).
- Dans la forme Multidivisionnelle, on inverse la hiérarchie : les divisions opérationnelles rapportent directement à la direction, puis chacune s'organise fonctionnellement. Les responsables fonctionnels se retrouvent ainsi plus près du terrain. Cette forme tente de trouver un compromis entre la division poussée du travail dans les « divisions » et cependant un minimum de contrôle interne et une capacité de planification stratégique cohérente.

Forme unitaire



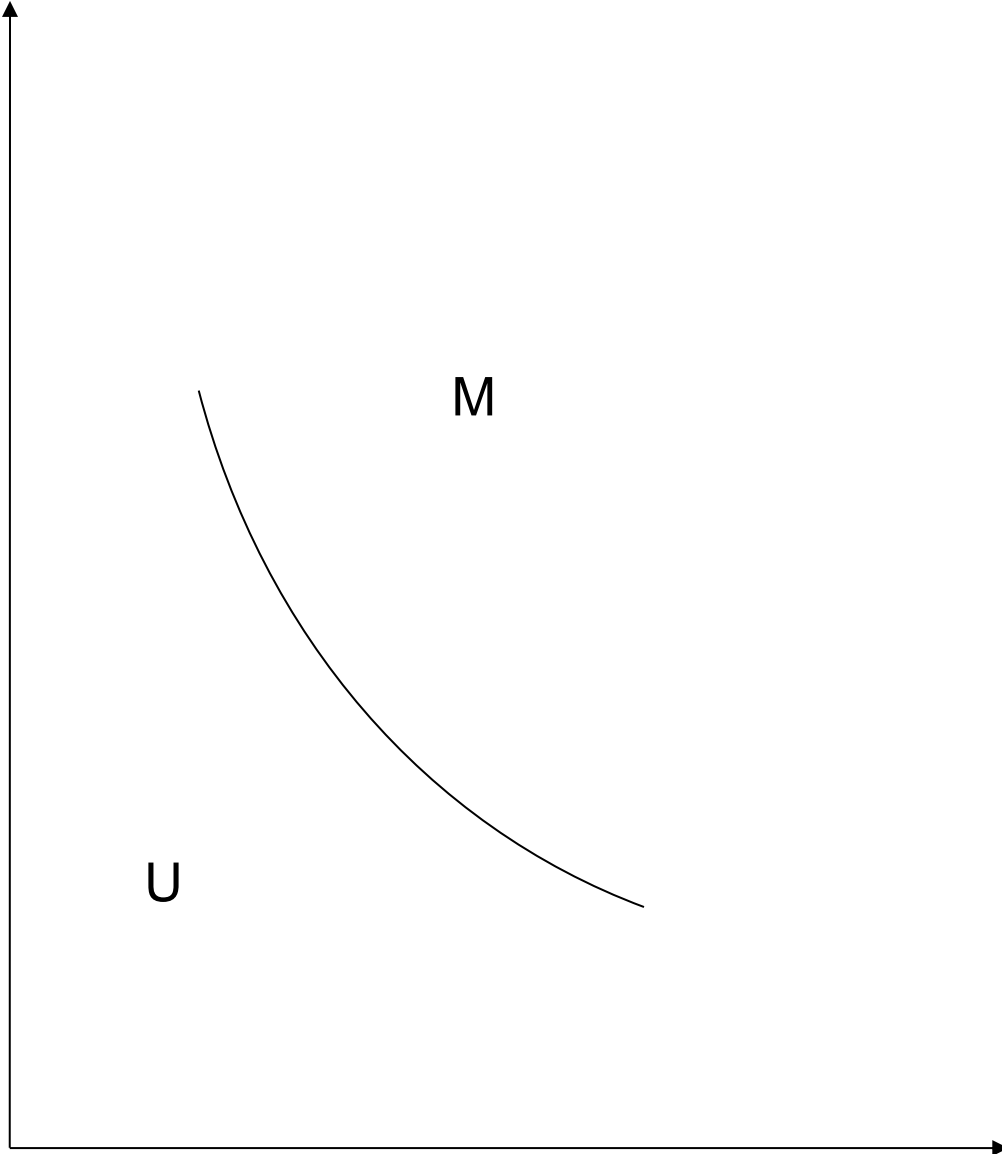
Forme multidivisionnelle



Quels contextes favorisent respectivement le choix des formes U/M ?

- Le choix théorique entre U et M dépend de deux paramètres : la taille de l'organisation et sa complexité (qui est liée historiquement à la diversification croissante des activités des firmes).
- La taille génère des coûts d'organisation croissants d'une manière générale et la diversification renforce la nécessité de décentraliser par métier de base; d'où la forme M
- Inversement, pour une petite entreprise monoproduit, la forme M n'a aucune pertinence. La frontière logique entre les deux formes organisationnelles peut être symbolisée comme sur la figure ci-dessous.

Taille



M

U

Diversification

La mise en oeuvre

- Comment élaborer une forme organisationnelle de type M ?
 - Il faut d'abord identifier les activités économiques séparables (qui constitueront les *divisions*)
 - Puis organiser la quasi-autonomie de ces divisions: *centres de profit*?
 - Il faut mettre en place des procédures pour surveiller les performances (*audit interne*), mais aussi concevoir des dispositifs incitatifs : salaires, statuts, mobilité des responsables.
- Avec la décentralisation vient aussi une forme de responsabilisation, un principe de marché à l'intérieur de l'organisation : « *L'affectation des cash-flows aux usages à haute rentabilité constitue la spécificité essentielle de la forme M* » (O.E. Williamson)

La limite du mode M

- Un mode M très poussé revient à autonomiser les divisions jusqu'à en faire des filiales et à ne garder en central que la fonction de coordination financière. La firme devient alors une simple société *holding*.
- Depuis les années 80 la tendance du capitalisme occidental est à l'externalisation fonctionnelle ou opérationnelle (concentration sur un cœur de métier pour la firme initiale)
- Cette évolution renforce la structuration des secteurs en réseaux (intermédiaires entre marché et organisation)

2. La critique japonaise du modèle hiérarchique par Masahiko AOKI

Référence : M. Aoki, « Toward an economic model of the Japanese firm », Journ. of Eco. Lit. 1990.

- Aoki oppose le modèle hiérarchique traditionnel occidental (H-mode) et le modèle japonais supposé plus souple et auto-organisé (J-mode).
 - Ce qui caractérise H, c'est la séparation entre planification et production.
 - Le mode J organise une coordination moins hiérarchisée (horizontale) de manière à ce que l'information recueillie sur le terrain puisse être souvent et rapidement prise en compte, amenant à une flexibilité de court terme.
- L'entreprise japonaise, ou du moins l'image qu'en donne Aoki, se méfie de la planification, c'est-à-dire de la stratégie conçue *ex ante* et appliquée strictement, et fait plus largement confiance à la capacité des divers acteurs internes pour trouver les bonnes solutions aux problèmes posés (tant que ces problèmes restent modestes).

Comparaison des avantages et inconvénients des deux formes

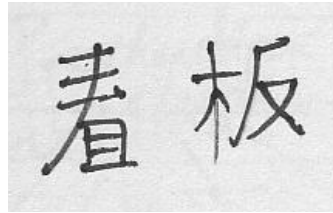
- Les avantages de H :
 - des économies de spécialisation : division du travail entre ceux qui pensent la stratégie et les opérationnels qui exécutent
 - une bonne capacité de réorientation stratégique massive lorsque c'est nécessaire.
- Les avantages de J :
 - une grande adaptabilité de court terme (voire de créativité incrémentale, par petites améliorations continues)
 - une meilleure motivation des opérationnels.

Une illustration de l'approche pragmatique des japonais: le KANBAN

- Technique de gestion de production inventée et mise en place à la fin des années 50 chez Toyota (Shigeo SHINGO, avec l'ingénieur Taiichi OHNO)
 - Référence bibliographique : T. Ohno, *L'esprit Toyota*, Masson, 1990.
- C'est un système d'information qui fonctionne entre deux postes de travail et qui limite la production du poste amont aux besoins exacts du poste aval: *principe de réduction des stocks intermédiaires.*

Une méthode applicable aux organisations internes et externes

- Cette méthode de coordination est applicable en interne dans une entreprise comme un constructeur automobile
- Mais le principe peut être étendu à des sous-traitants très proches, travaillant en flux tendus pour le donneur d'ordre
- Dans les industries de montage, il n'est pas rare de voir de nos jours des sous-traitants travailler sur le site même du donneur d'ordre

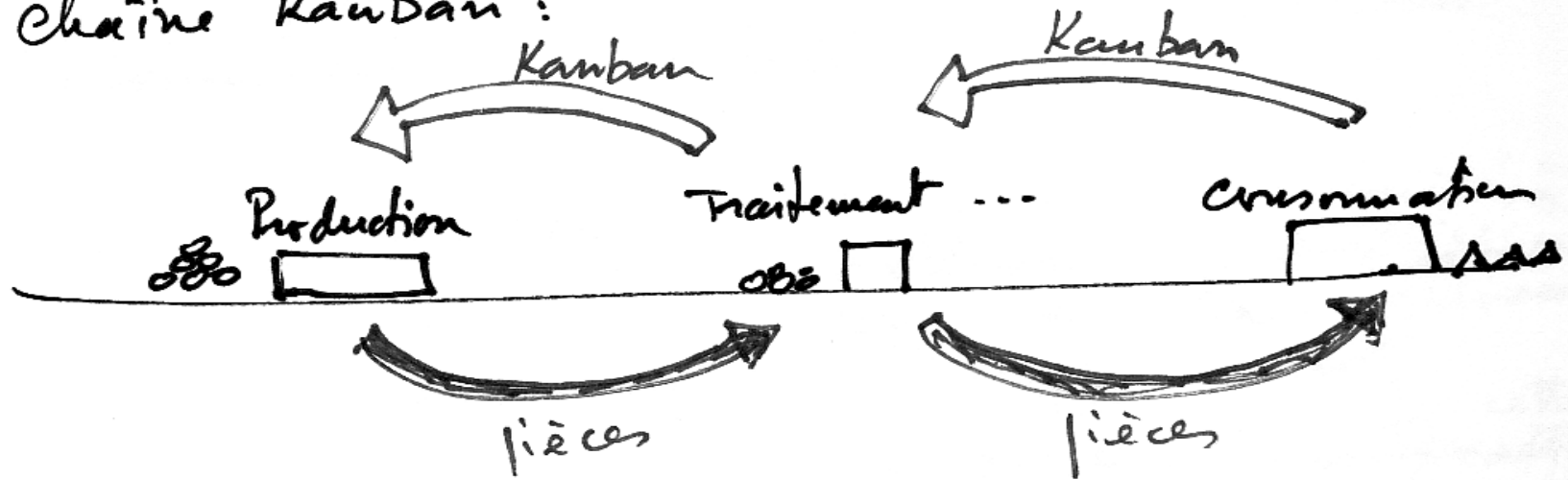


KAN BAN

- Signifie en japonais une *étiquette*, une fiche, un signe pour désigner quelque chose (*label* en anglais).
- L'information est portée par les objets même qui forment le flux de production : le **Kanban** est un document technique attaché à la pièce ou au lot de pièces.

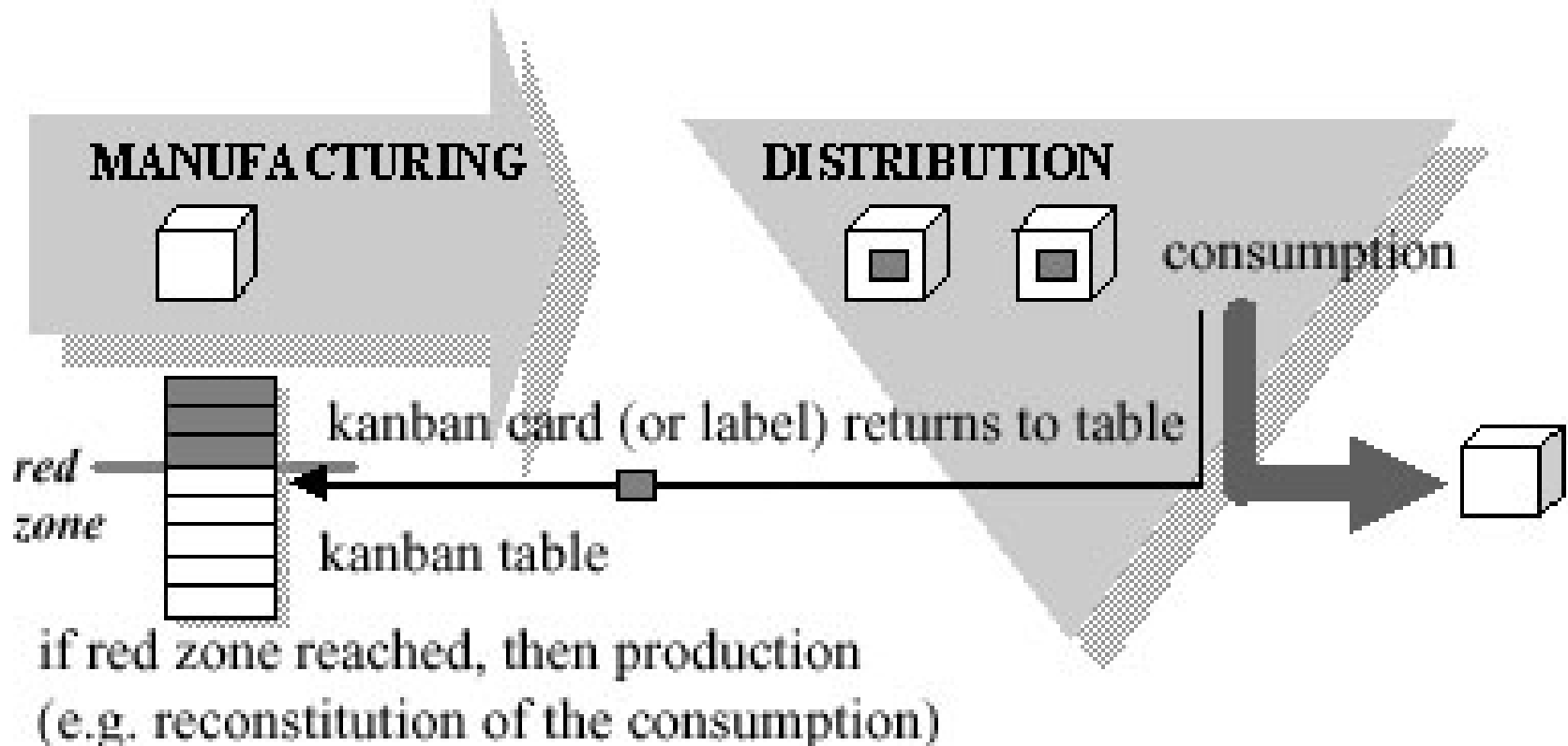
Le flux d'information est porté par le flux physique

Ex de chaîne Kanban :

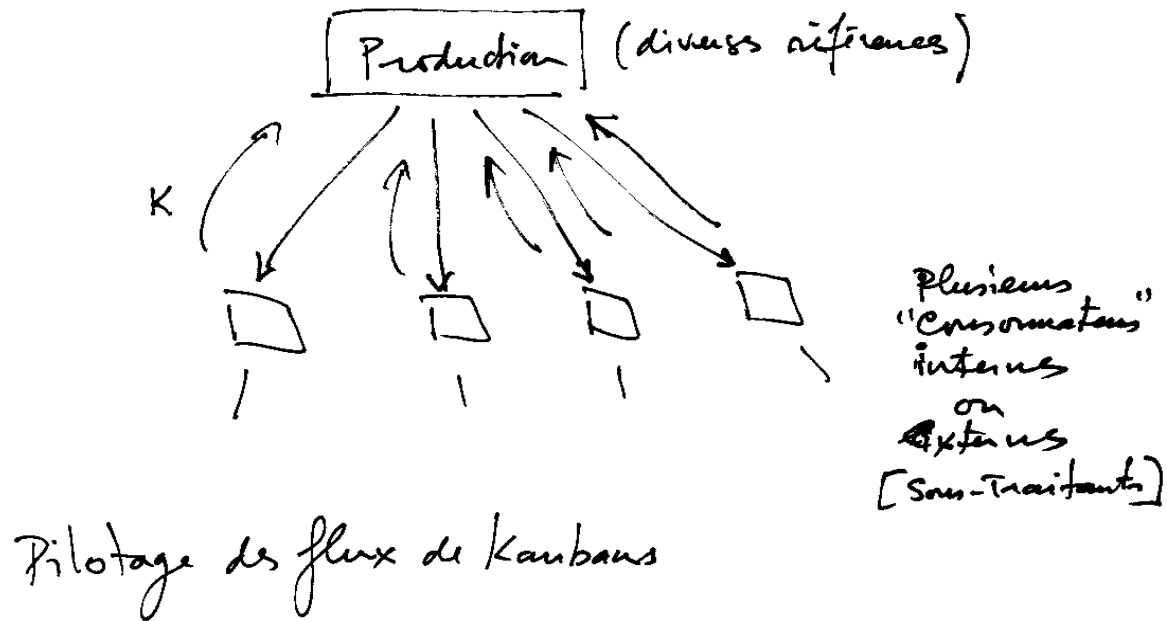


- Lors de l'utilisation par le poste aval, le Kanban est renvoyé à l'expéditeur, qui sait alors automatiquement où en est le processus aval.
- L'organisation est **flexible** dans la mesure où le poste amont a une certaine latitude décisionnelle pour la remise en production des pièces consommées :
 - il gère lui-même les urgences de l'aval et ses propres contraintes de production - dans des limites prescrites dans les procédures générales de la firme.

L'information portée par la fiche kanban est une indication, pas forcément un ordre absolu comme indiqué ici: « red zone »



Le Kanban est un système de pilotage flexible par l'aval



Pas de planification, mais des consignes de gestion des informations remontant de l'aval

Exemple:

- Niveau **vert**: l'opérateur est **autorisé** à produire dès que ce niveau de Kanban est arrivé
- Niveau **orange**: **obligation** de mettre cette référence en fabrication
- Niveau **rouge**: L'utilisateur vient de consommer ses dernières pièces: **alerte!**

Le Kanban: un outil universel?

- Bien sûr, cette méthode n'est pas pertinente dans tous les contextes productifs.
- Elle est surtout adaptée aux entreprises ayant une production répétitive et relativement régulière.
- Comme l'admet Aoki lui-même, les méthodes « à la japonaise » apportent une capacité d'ajustement par auto-organisation seulement pour des **modifications mineures**.
- Les grandes réorientations nécessitent une planification plus proche des méthodes classiques occidentales (avec séparation des fonctions de planification et des fonctions opérationnelles).

Comparaison J/H selon la hauteur du défi stratégique

- En conclusion, le mode J fonctionne idéalement dans une situation intermédiaire demandant *un peu de réactivité*: adaptation de détail, innovation incrémentale...
- Le mode H est efficace aux extrêmes :
 - si l'environnement de la firme est extrêmement stable : on planifie une fois pour toutes en ayant calculé la procédure optimale dans toutes les situations envisageables
 - ou au contraire s'il faut souvent tout recalculer et reconstruire de A à Z : réorientation stratégique, innovation radicale,...

Les paramètres psychologiques et culturels

- Une condition essentielle pour l'efficacité d'un mode quelconque de gouvernance est que les individus soient culturellement prêts à jouer le jeu (on ne peut pas présumer qu'une solution valable dans un contexte national fonctionne dans un autre).
- Là aussi, Aoki propose une analyse, cette fois psychosociologique, de la situation contrastée entre l'Occident et le Japon.
- Il considère qu'il y a deux grands principes à mettre en œuvre dans toute organisation : la coordination et l'incitation. La coordination permet une économie de rationalité, l'incitation une économie d'opportunisme.

Coordination et incitation

- Le mode H, typiquement occidental selon Aoki, propose une solution *hiérarchique* à la *coordination* : la **planification**. Le mode J est, on l'a vu, plus *horizontal*.
- Mais le principe *d'incitation* fonctionne à l'inverse :
 - en Occident, l'incitation est *décentralisée* au sens du marché, car les acteurs sont recrutés et font carrière sur les marchés interne ou externe du travail. La sanction de leur efficacité et de leur bonne volonté se fait lors des recrutements ou des licenciements et parfois par des systèmes incitatifs assez précis jouant sur leur revenu. Les salariés ont aussi pour tradition de changer d'employeur selon les rémunérations et les conditions de travail offertes.
 - Dans l'entreprise japonaise traditionnelle, le salarié reste au contraire attaché à l'entreprise, souvent à vie, et sa rémunération ne varie pas aussi nettement en fonction des résultats.

Incitation par la hiérarchie au Japon

- Curieusement, c'est la *hiérarchie* qui est au Japon une forme **d'incitation** : celle des grades où l'on progresse plus ou moins vite selon les résultats et les preuves de dévouement à l'entreprise.
- Comme au Japon le *statut social* en général est très lié au *statut dans l'entreprise*, l'enjeu pour l'individu est particulièrement fort sans qu'il soit nécessaire d'en passer systématiquement par des systèmes incitatifs financiers.

	Systeme occidental	Systeme japonais
Coordination	plutôt hérarchique	un peu plus horizontale
Incitation	par le marché du travail	par la hiérarchie des grades

Principe de dualité

- La conclusion d'Aoki est qu'il est impossible d'avoir simultanément les systèmes d'incitation et de coordination soit très centralisés, soit très décentralisés.
- L'option occidentale H consiste à centraliser plutôt la coordination, alors que le mode J joue sur l'incitation hiérarchique (hiérarchie des grades).
- Selon le principe de dualité d'Aoki, une double décentralisation ferait exploser l'organisation ; une double centralisation la bloquerait.

Les mécanismes de financement entre hiérarchie et marché

- Dans le système occidental (surtout américain), le financement se fait beaucoup à travers les marchés financiers
- alors qu'au Japon, au moins jusqu'à une période récente, les banques jouent un rôle essentiel :
 - on parle de banque maison (comme en Allemagne : Hausbank) pour désigner le banquier principal d'une entreprise, qui la suit, lui prodigue des conseils autant que des services financiers.
- Autrement dit, le système américain choisit une forme de contrôle par le marché (financier), alors que le système traditionnel japonais donne un poids important à une forme de hiérarchie organisationnelle entre la firme et la banque.

Evolution récente du système japonais

- La comparaison d'Aoki qu'on vient de voir date des années 80. Entre temps, le Japon a connu une crise financière et bancaire (d'où la banque est ressortie comme un acteur affaibli).
- De plus, il y a le mouvement de globalisation qui tend à homogénéiser les pratiques managériales - dans un sens qui favorise les mécanismes de marché par opposition aux organisations ad hoc entre acteurs.
- Résultat: le capitalisme japonais a fait largement sauter l'intégration banque industrie avec actionnariat croisé.
- Parallèlement, l'Etat a durci les lois anti-trusts, accepte maintenant les OPA, autorise le développement des fonds de gestion, renforce (à l'américaine) l'exigence de transparence des décisions managériales, etc.

3. Organisation et action : de la planification stratégique à l'anarchie organisée

- Il existe une relation à double sens entre la structure de l'organisation et son mode d'action (le processus stratégique).
- Plusieurs schémas peuvent être proposés pour caractériser les types d'organisation et de processus :
 - a) Le processus hiérarchique Haut-Bas (HB)**
 - C'est le plus représentatif de l'organisation hiérarchique traditionnelle. Il commence par la formulation de la stratégie en termes globaux (missions, objectifs), puis énonce les principales contraintes (moyens, ressources).
 - L'application de la stratégie se fait ensuite par les opérationnels ; on va vers les tactiques qui déclinent la stratégie en définissant des objectifs de plus en plus précis.

Processus hiérarchique HB

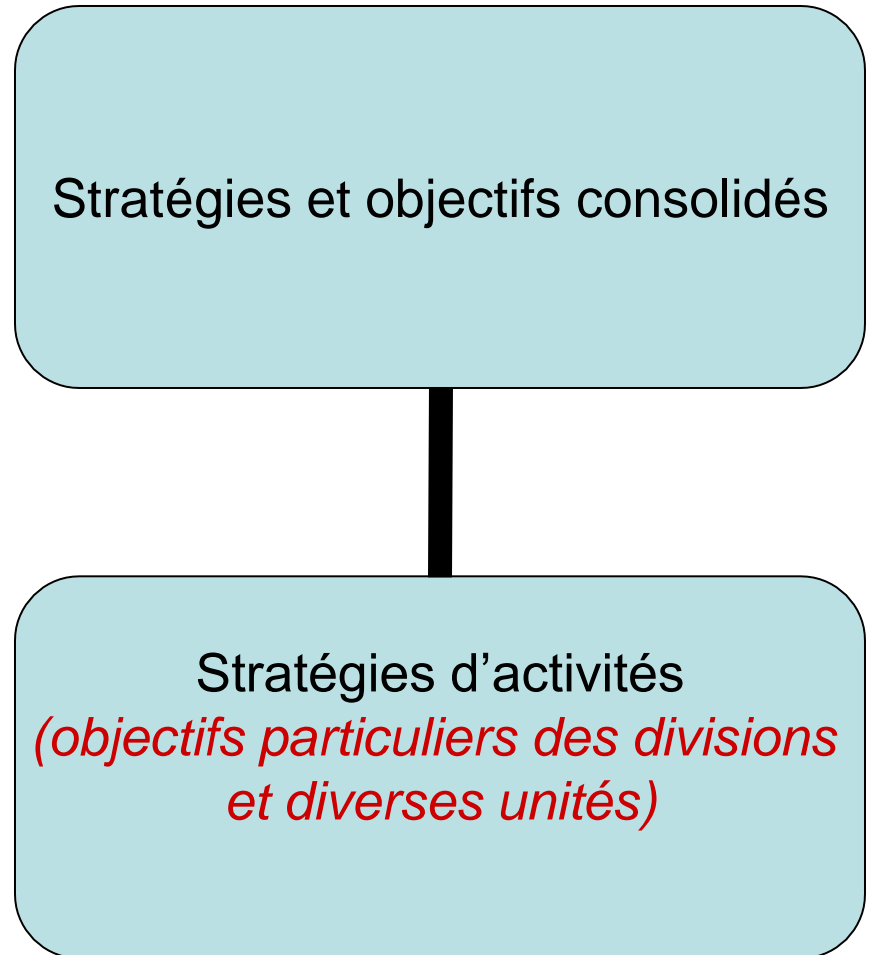
Formuler la stratégie en termes globaux
(missions, objectifs)

Énoncer les principales contraintes
(moyens, ressources)

Appliquer la stratégie
(tactiques, définition d'objectifs de plus en plus précis)

b) Le processus organique Bas-Haut (BH)

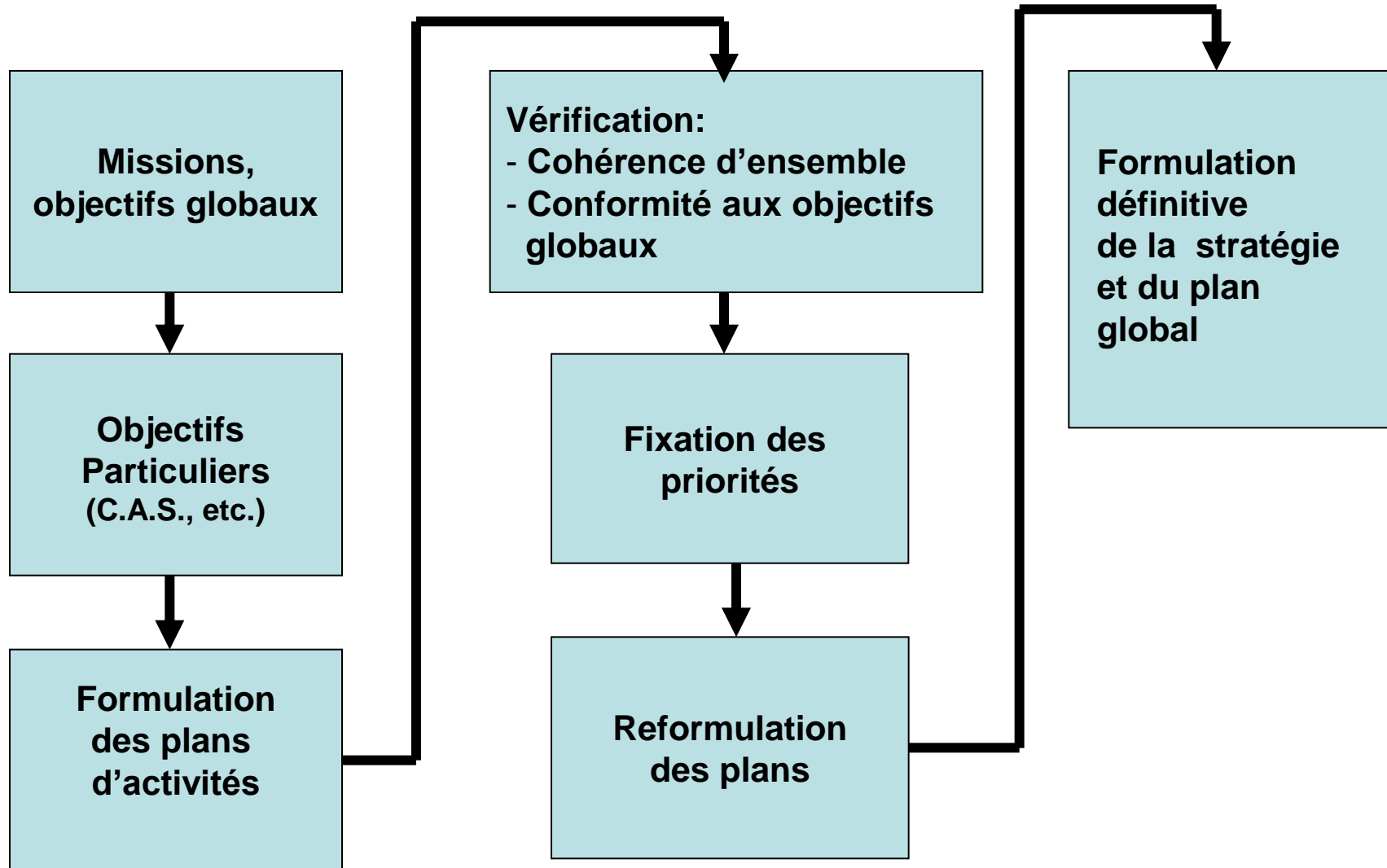
- A l'inverse du précédent, il commence par les stratégies particulières des grandes activités de la firme (divisions, unités).
- Ensuite, la responsabilité de la direction est de reconstruire une stratégie et des objectifs d'ensemble, par consolidation des stratégies particulières.



c) Le processus Haut-Bas-Haut (HBH)

- Il s'agit de trouver un compromis entre les deux démarches précédentes. C'est un comportement assez japonais (recherche du compromis avant la décision hiérarchique). Le processus est le suivant :
 - On commence comme HB : missions générales, objectifs particuliers, première formulation des plans d'activités.
 - On remonte ces plans au niveau de la direction qui en vérifie la cohérence d'ensemble aussi bien que la conformité aux grandes missions fixées initialement ; puis on refixe les priorités pour les activités et ces dernières reformulent leurs plans particuliers.
 - Les plans remontent une dernière fois pour être entérinés par la hiérarchie et formulés de manière définitive.

Processus HBH (à la japonaise)



d) 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)

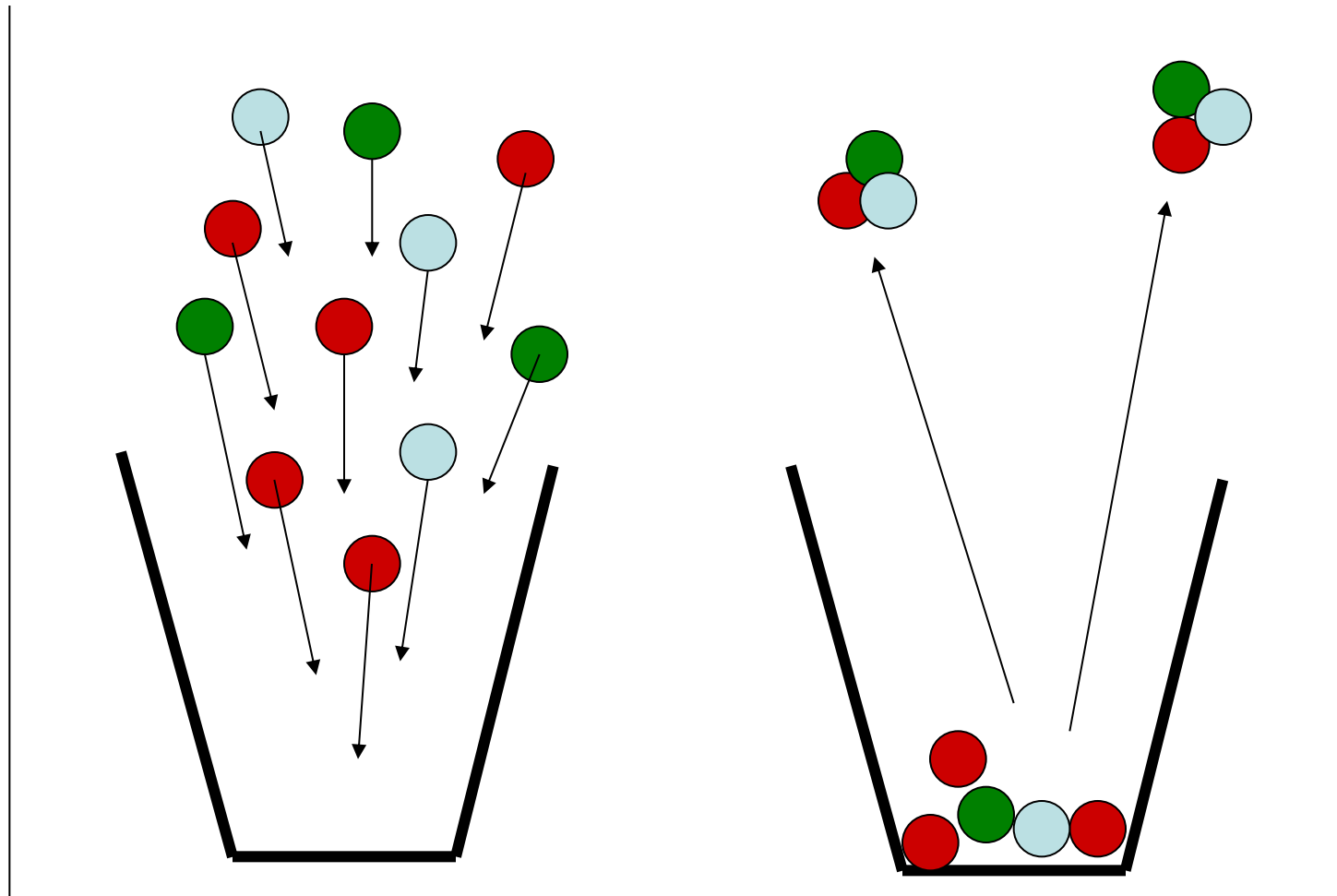
Problèmes



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.

4. 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.

(*) pour une bonne synthèse sur ce point, voir le manuel de: Johnson, Scholes, Whittington, Fréry, *Stratégique*, Pearson Education, 7^{ème} ed. fr. 2005 (chap 8)

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

Exemples de types structurels

- Structure fonctionnelle:

Forme U de Chandler

- Structure divisionnelle:

Forme M de Chandler

- Structure matricielle:

	Région 1	Région 2	Région 3
Produit 1			
Produit 2			
Produit 3			

- Structure par projets:

Equipes plurifonctionnelles temporaires

Processus de coordination

- On peut mettre l'accent sur
 - le contrôle des **moyens** (financiers et humains)
 - ou sur celui des **résultats** (rentabilité, parts de marché...)
- Mode de coordination
 - **directe** : supervision étroite (p. ex. dans la planification classique)
 - ou **indirecte**: conditions générales formatant les comportements (culture, motivation, marchés internes, etc.)

Exemples de questions d'interaction

- **Interactions internes:** arbitrage entre centralisation et autonomie (délégation partielle de la prise de décision à des niveaux hiérarchiques inférieurs)
- **Interactions externes :**
 - **Externalisation** de phases de production, d'activités annexes, voire de fonctions
 - **Alliances stratégiques**, partenariats, réseaux,...

Les six configurations organisationnelles de Mintzberg

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

Les six configurations organisationnelles de Mintzberg

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

Les six configurations organisationnelles de Mintzberg

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

Bibliographie succincte du chapitre

- 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.
- Jean-Luc GAFFARD, « Coordination, marché et organisation. Essai sur l'efficacité et la stabilité des économies de marché », *Revue de l'OCDE*, avril 2005.
- Henry MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982.