

*Université Louis Pasteur*  
*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion*  
Strasbourg

*LICENCE 3ème année*

**Théorie des organisations**

**Chapitre 4:**

## **L'organisation de la firme**

Jean-Alain HERAUD

2011-2012

# Plan du chapitre

1. L'évolution du modèle d'entreprise dans la **tradition américaine** : l'approche Chandler-Williamson. Analyse des structures de commandement et vision de la firme comme une hiérarchie plus ou moins décentralisée
2. La **critique japonaise** du modèle hiérarchique par Aoki. Une analyse plus détaillée de la firme comme espace de relations inter-individuelles
3. **Organisation et action** : de la planification stratégique à l'anarchie organisée

# **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:**

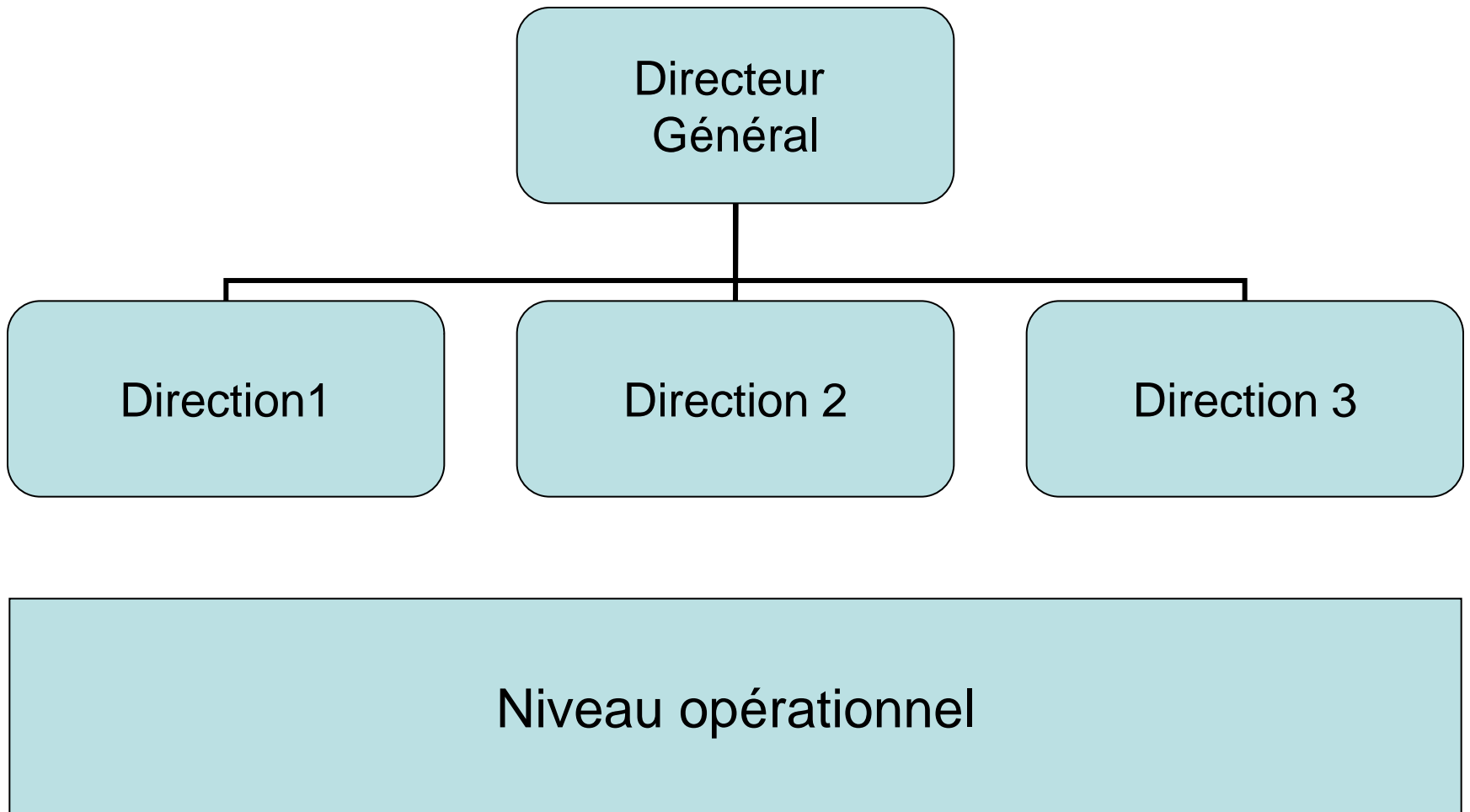
*- Markets and hierarchies (1975)*

*- Economic organization (1986)*

- 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 (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.
- U est le type même 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.

# Forme U (unitaire)

## *Structure fonctionnelle*



# Les fonctions

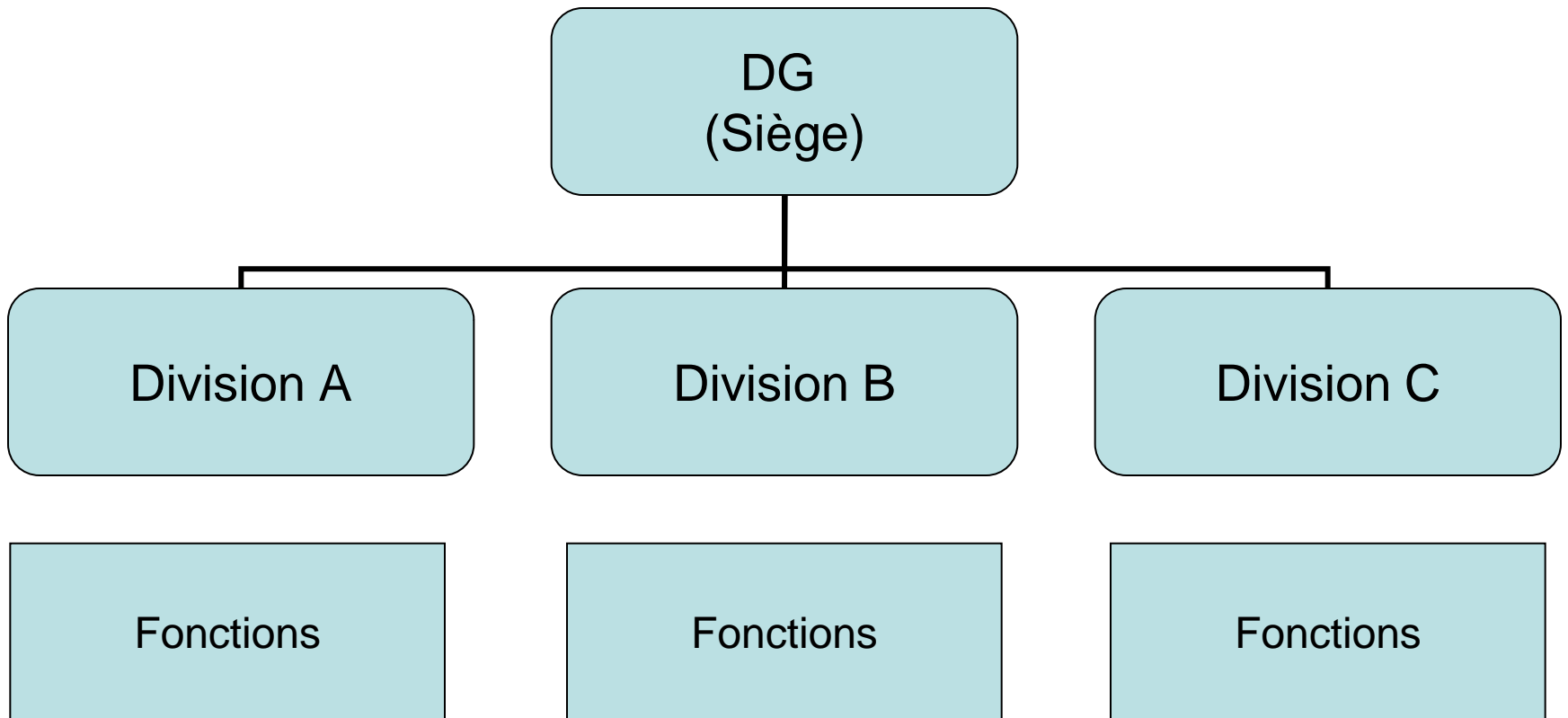
- Direction de la Production
- Direction du Marketing
- Direction des Ressources Humaines (DRH)
- Direction Comptabilité et Finance
- Direction de la recherche (R&D)
- Etc...

# Avantages et inconvénients de la forme U

- Mécanismes de contrôle simples (dans leur conception, au moins)
- Définition des responsabilités sans ambiguïté
- Division poussée du travail fonctionnel
- La hiérarchie est trop accaparée par les problèmes non stratégiques
- Rigidité hiérarchique: difficulté à gérer la diversité des situations locales

# Forme M

## *Multidivisionnelle*





# Les divisions

- Secteurs, classes de produits, technologies
- Types de marchés
- Zones géographiques
- Etc...

# 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
- Il faut mettre en place des procédures pour surveiller les performances (audit interne), mais aussi concevoir des dispositifs incitatifs : salaires, statuts, mobilité des responsables.

# Avantages et inconvénients de la forme M

- Efficacité par la spécialisation
- Adaptabilité plus grande aux variations du terrain (technologique, sectoriel, géographique, etc.)
- Visibilité immédiate de la performance
- Risque d'incohérence globale, de concurrence inefficace, voire de conflit (autour des ressources)

# Le choix théorique entre U et M

- dépend de deux paramètres : la **taille** de l'organisation et sa **complexité**
  - La taille génère des coûts d'organisation croissants d'une manière générale et la diversification (complexité) renforce la nécessité de décentraliser par métier de base.
  - Inversement, pour une petite entreprise monoproduit, la forme M n'a aucune pertinence.
- La frontière logique entre les deux formes organisationnelles peut donc être symbolisée comme suit:

**Taille**



U

M

**Diversification**



# L'esprit de la forme décentralisée (M)

- Recherche d'une forme de responsabilisation
- Correspond à l'introduction d'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)
- A la limite, structure en **holding** : société d'investissement qui détient le capital – ou une partie du capital – de plusieurs filiales constituant un portefeuille d'activités.

## **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** :
  - séparation entre planification et production.
- Le mode **J** organise une coordination moins hiérarchisée (horizontale) :
  - l'information recueillie sur le terrain est souvent et rapidement prise en compte, amenant à une flexibilité de court terme.
- L'entreprise japonaise se méfie de la planification, c'est-à-dire de la stratégie conçue ex ante et appliquée strictement,
- Elle 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)



# Avantages comparés

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

## Une bonne illustration de la philosophie empirique et pragmatique du mode J

- La 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) : le **KANBAN**.
- Référence bibliographique : T. Ohno, *L'esprit Toyota*, Masson, 1990.

- système d'information fonctionnant entre deux postes de travail pour limiter la production du poste amont aux besoins exacts du poste aval (principe de réduction des stocks intermédiaires).
- L'information est portée par les objets même formant les flux de production :
  - le Kanban est une étiquette, un document technique attaché à la pièce ou au lot de pièces.
- 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 autonomie 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).

# le Kanban

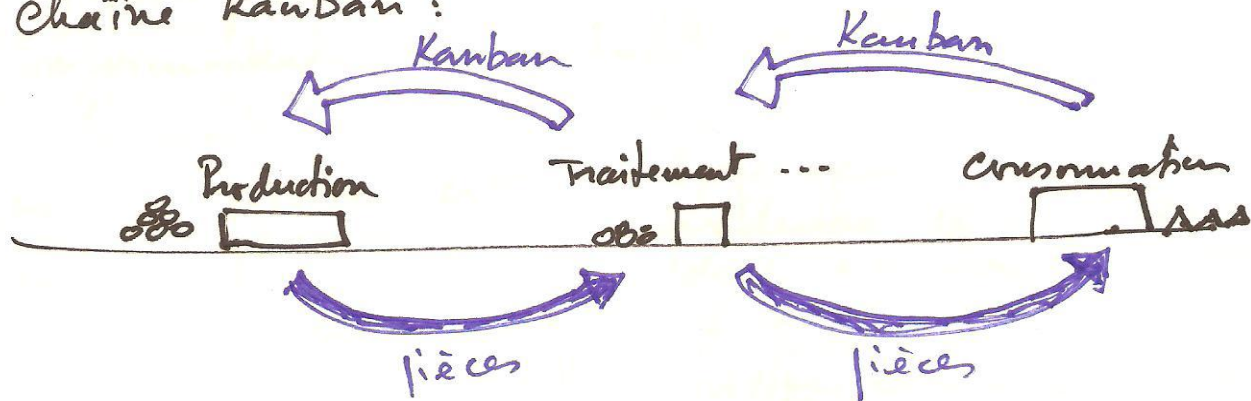
看板

(étiquette, panneau)

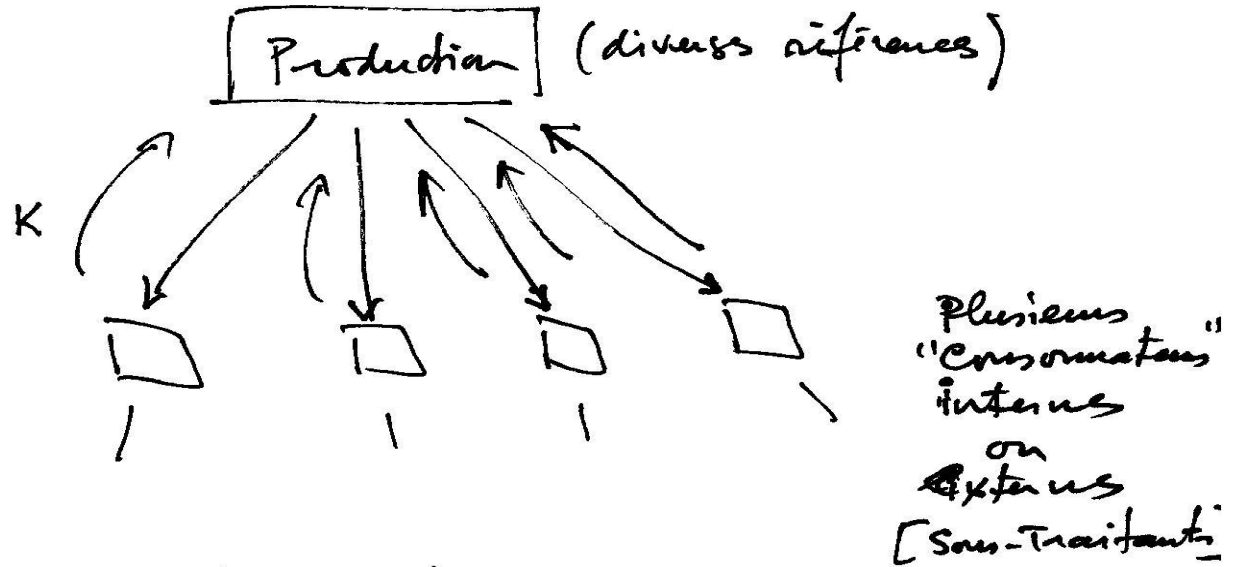
étiquette, conteneur, signal informatique, etc ...  
attaché à un lot de pièces

- objet |
- identifiant (référence, quantité'...)
  - localisation du fournisseur, consommateur, zone de stockage...
  - constitue en lui-même un ordre de fabrication

Ex de chaîne Kanban :



K : Système de pilotage flexible par l'aval



Pilotage des flux de Kanbans

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

ex :

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

- Le Kanban est surtout adapté aux entreprises ayant une production répétitive et relativement régulière.
- Comme l'admet Aoki, 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 (séparation des fonctions de planification et des fonctions opérationnelles).

# En conclusion

- le mode J fonctionne au mieux dans une situation intermédiaire demandant un peu de réactivité.
- Le mode H est efficace aux extrêmes :
  - si l'environnement de la firme est extrêmement stable : on planifie une fois pour toute en ayant calculé la procédure optimale
  - ou au contraire s'il faut souvent tout reconcevoir complètement

### **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.

# HB

- **Formuler la stratégie en termes globaux**  
(missions, objectifs)
- **Enoncer 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.

# BH

**Stratégie et objectifs consolidés**

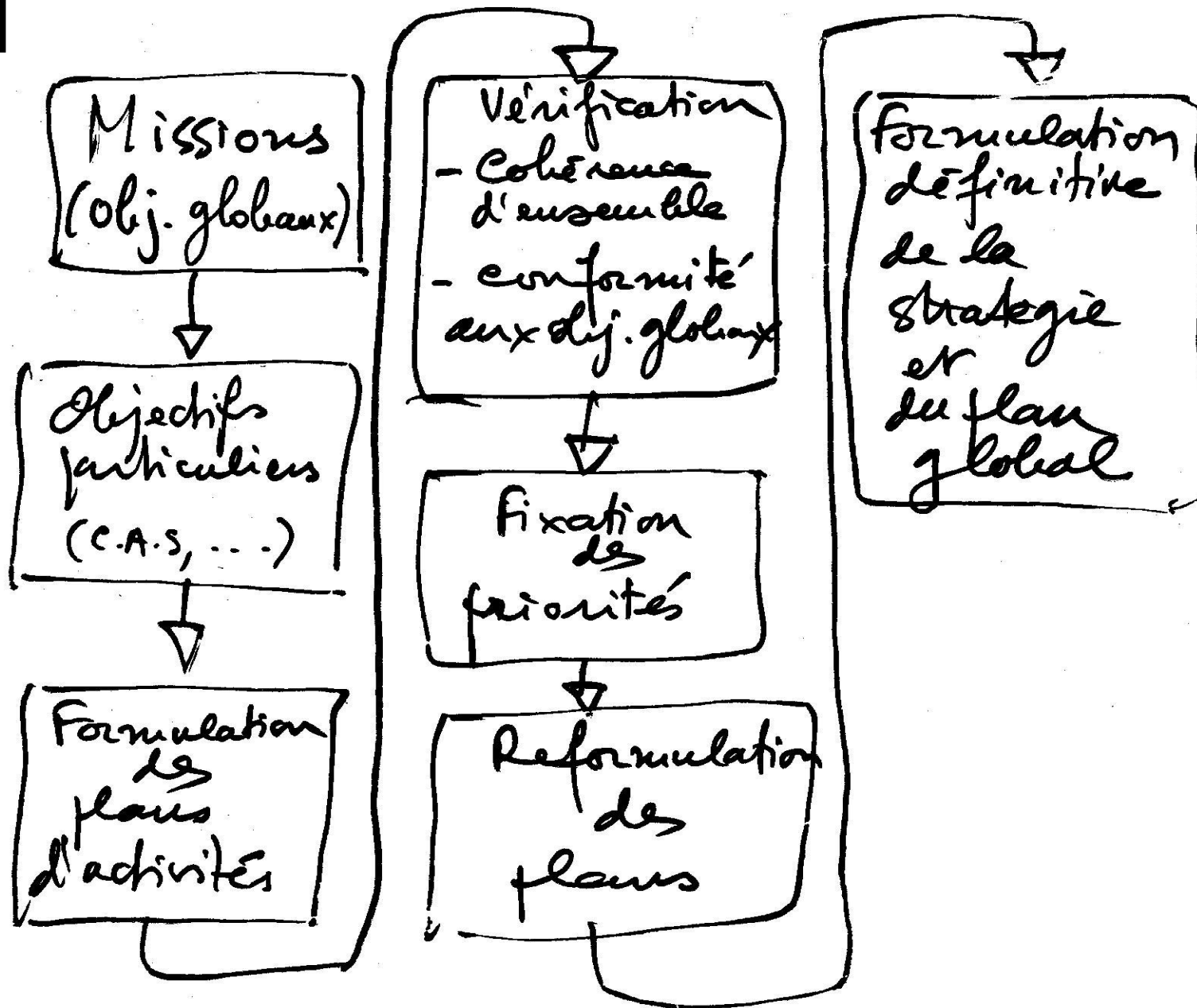


**Stratégies d'activités**  
(objectifs particuliers des divisions et/ou des diverses unités)

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

- Il s'agit de trouver une sorte de compromis entre les deux démarches précédentes.
- On a souvent associé ce schéma à la stratégie de la firme japonaise, ce qui n'est pas faux si l'on prend en considération la propension des organisations japonaises à rechercher longuement les bons compromis internes avant de décider collectivement.
- Le processus est le suivant :

# HBH



1. On commence comme HB : missions générales, objectifs particuliers, première formulation des plans d'activités.
2. 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.
3. Les plans remontent une dernière fois pour être entérinés par la hiérarchie et formulés de manière définitive.

## d) L'anarchie organisée

- Correspond 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* ».



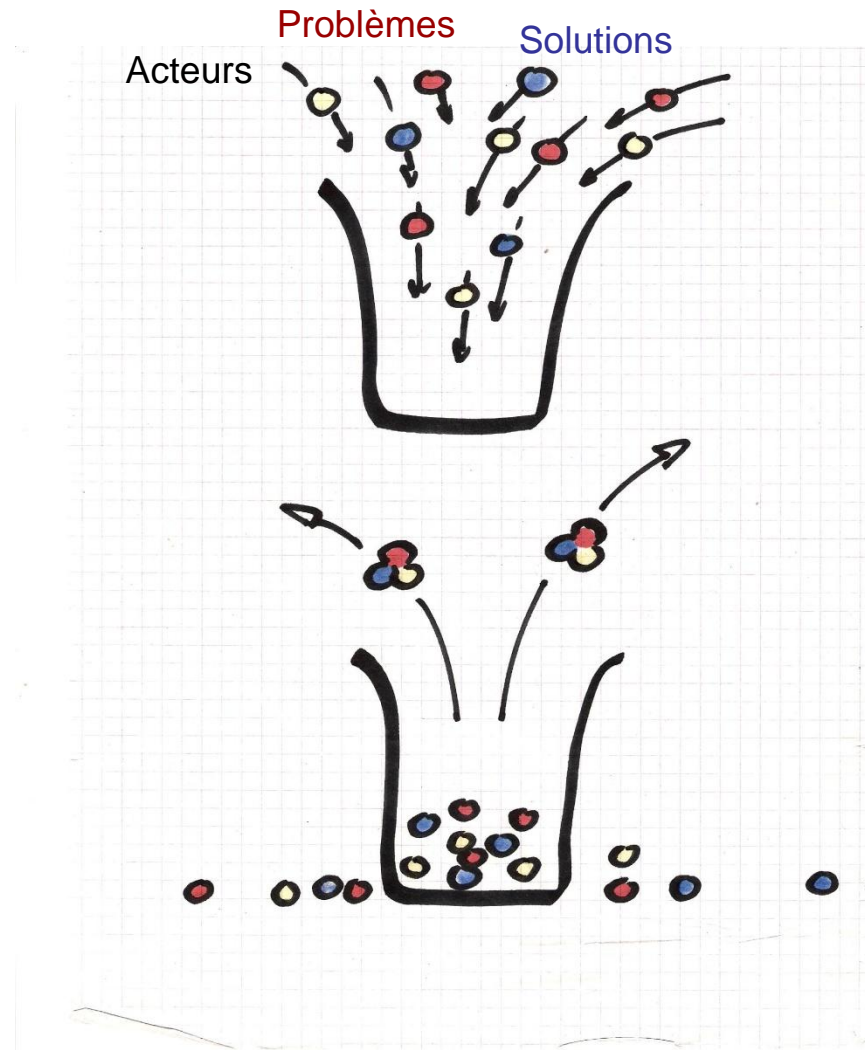
- Dans de tels contextes, il n'y a plus de hiérarchie logique systématique entre les concepts de problème et de solution.
- A la place d'une organisation qui constate et nomme des problèmes pour ensuite tenter de leur trouver des solutions, on observe un collectif d'acteurs participant tous à la décision, 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.

# Exemple de la recherche scientifique

- 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
- 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) : récipient où sont jetés en vrac tous ces ingrédients et d'où ressort parfois une décision nouvelle intéressante.

# Image du « garbage can »



## Que peut faire le gestionnaire dans un tel monde ?

- le hasard joue un rôle important, mais il est 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.