

La politique générale de l'entreprise

- I - La stratégie de l'entreprise.
- II – Organisation de l'entreprise et ses structures.
- III – La décision.
- IV – La culture de l'entreprise.

Ces questions permettent de mieux comprendre qui est réellement le dirigeant d'entreprise, celui qui est capable de définir une stratégie.

I – La stratégie d'entreprise.

Stratégie = les dirigeants vont essayer de **trouver un positionnement concurrentiel qui garantisse sa profitabilité**, qu'elle trouve sa place dans cet environnement. Trouver la meilleure gestion de l'entreprise. Des gens réfléchissent pour développer ces stratégies et ceci depuis 50 ans.

A. Aperçu historique de la stratégie d'entreprise.

Le terme de stratégie > **Grèce Antique** ! A l'époque, il s'agit de **stratégie militaire**. Cela le restera jusqu'en 1945. En effet, de nombreux américains sont démobilisés, ils vont donc travailler dans des entreprises privées. Comme ils ont de l'expérience de haut niveau, ils vont **appliquer aux entreprises leurs notions de stratégies militaires**. Jeu concurrentiel = bataille militaire.

A partir de là, toute une pensée voit le jour, notamment chez les économistes qui vont tenter de formaliser toutes les connaissances dans ce domaine là.

1. Les problématiques de la stratégie d'entreprise.

Selon les théories classiques, en CPP, les entreprises vont finir par faire la même chose car les mécanismes sont les mêmes. Cette logique est une théorie ; mais dans la pratique, **il y a des entreprises plus performantes que d'autres**. Le jeu concurrentiel va donc faire disparaître certaines entreprises, jugées plus faible.

Alfred CHANDLER (économiste) : il faut se méfier des stratégies des dirigeants qui possèdent un rôle très important. Comme il disait, il faut faire attention « à la main visible » du dirigeant (référence à la main invisible de Smith). En effet, **les décisions des patrons** peuvent être lourdes de conséquences, notamment en cas de **fusion-acquisition, de choix de croissance (interne ou externe), au niveau des contrats avec les concurrents, de l'internationalisation, le savoir faire, la technologie etc. (= les décisions stratégiques)**.

> Tout ça est **réglé grâce à la « main visible » du dirigeant**.

Au fil du temps, les experts ont élaboré un « catalogue » des stratégies en entreprise, pour montrer la rupture entre les théories purement économiques et celles plus managériales.

2. Les étapes du développement des connaissances en stratégies.

+ Les nouvelles conceptions stratégiques chassent les anciennes. 4 temps :

La 1^{ère}, **années 60s** : Ce qui est primordial pour gérer son entreprise : **connaître son environnement économique**. On va essayer de l'analyser avec ses opportunités et ses menaces. On va essayer de dégager les forces et les faiblesses de notre entreprise pour contrecarrer l'environnement. L'idée à l'époque : si une entreprise est capable de connaître ses forces/faiblesses et de connaître son environnement : on va pouvoir élaborer la stratégie à suivre (= ce qu'elle peut faire pour améliorer sa situation).

Début des **années 70s** : Comment mettre en œuvre ces stratégies ? Comment fait on « de la stratégie » ? On va se demander **comment traduire nos propres décisions stratégiques à court/moyen/long terme**. Les dirigeants possèdent des ressources (financières, humaines, technologiques etc.) : comment les allouer de la meilleure façon ? Un courant de pensée va voir le jour : **la planification** ! On établit un plan sur les décisions à prendre sur 5 ans par exemple, en choisissant les ressources allouées pour telle ou telle tâche.

Les **années 80s** : On **insère dans la vision stratégique la dimension sociale** : on va tenir compte des salariés dans la culture de l'entreprise ! En effet, à cette époque, l'Europe industrielle est faible comparée aux boîtes japonaises où l'organisation des salariés est complètement différente : carrière transversale, emploi à vie etc.

Les **années 90s** : On intègre la formation, le savoir faire, le développement des compétences et ressources, distinctives par rapport aux concurrents. Stratégie 90s = capacité des dirigeants à faire en sorte que **l'entreprise développe des compétences, ressources etc., distinctives que les autres n'ont pas. But = se distinguer !**

Rq : En France, A. MARTINET : expert en stratégie d'entreprise, a lié les dimensions économiques et sociales.

B. L'analyse concurrentielle.

Michael PORTER, économiste américain, a proposé une théorie (1970-1980) pour analyser la concurrence, On peut résumer les **forces concurrentielles** à l'intérieur d'un secteur d'activités donné en **5** :

- La rivalité entre les concurrents dans les secteurs d'activités.
- Les entrants potentiels.
- La menace de produits de substitution.
- La relation de l'entreprise avec ses fournisseurs.
- Le rapport de l'entreprise avec les clients.

+ Si le dirigeant se pose ces questions, il connaîtra sa position concurrentielle selon son secteur d'activité.

+ Ces **5 forces s'appliquent simultanément à l'entreprise** et vont même se combiner.

1. La rivalité entre les concurrents dans les secteurs d'activités.

Mon secteur est il concentré ou peu concentré ? Cette concentration d'entreprise a une influence importante. **Si les entreprises sont peu nombreuses**, elles ne vont pas chercher à modifier leur comportement économique, « pas trop de vague, on se partage le marché de façon raisonnable » : **les conditions de concurrence sont stables** : pas de dumping, pas de lutte acharnée, concurrence soft etc.

A l'inverse, **si le secteur est très concurrentiel**, il va falloir **tout mettre en œuvre pour maintenir sa position** sur le marché concerné : si elle possède les **ressources** (financières, humaines etc.), elle va pouvoir user d'outils pour agrandir ses parts de marché.

2. Les entrants potentiels dans le secteur d'activité.

Les entrants = les entreprises qui possèdent un savoir faire, des ressources technologiques, des compétences humaines dans le secteur voulu mais qui n'y sont pas et qui peuvent y entrer aisément. Les entrants sont **un risque pour les présents** ! Car ils sont **difficiles à prévoir**.

3. La menace des produits de substitution.

Ils font partis du jeu concurrentiel : M. PORTER dit qu'**il faut les connaître**.

4 et 5. La relation de l'entreprise avec ses fournisseurs/clients

Si les fournisseurs dépendent de notre entreprise, **on a un pouvoir de marché fort** pour avoir tel produit à tel prix. **De même pour le client** que l'on fidélise : il est possible d'augmenter les prix car de toutes façons il continuera d'acheter notre produit.

>>> Porter pense qu'**il faut évaluer chaque force pour comprendre l'environnement de son entreprise, tout en comprenant leur articulation et l'équilibre qu'il s'en dégage**. C'est après que le **dirigeant décide de rester ou non dans ce secteur d'activité**. **Faire ce raisonnement, c'est faire une analyse concurrentielle et donc une décision stratégique**.

C. Les stratégies génériques.

Un dirigeant d'entreprise qui a fait une analyse concurrentielle et qui souhaite poursuivre dans un secteur a des stratégies à développer pour prospérer dans ce dit secteur, des réponses types. Par exemple : rachat des fournisseurs (car coûteux et contraignants) = **stratégie d'intégration en amont** verticale. De même pour l'aval : rachat des distributeurs (qui diminuent nos marges) = **stratégie d'intégration en aval** verticale. On peut même racheter en amont et en aval = **stratégie d'intégration**.

Autre stratégie : rachat de concurrent = **Stratégie d'intégration horizontale**.

Pour dominer le secteur en écrasant le marché par des produits à coûts très faible : **stratégie de domination par les coûts**. A l'inverse, on parle de **la stratégie de différenciation**.

Ce qui importe le plus au dirigeant : **les caractéristiques du secteur** ! Si par exemple, ce sont les fournisseurs qui embêtent le secteur, on utilise la stratégie d'intégration en amont. Le choix des stratégies à adopter dépend de l'analyse concurrentielle effectuée.

1. les stratégies de coûts.

Rq : « **Effet d'expérience** » : plus une entreprise produit, mieux elle saura produire et donc capable de réduire ses coûts de production. En faisant ça, elle pourra éliminer ses concurrents sauf ceux qui auront su faire de même.

Stratégie de domination par les coûts : on produit à des coûts faibles et on ne vend pas cher : si les concurrents ne suivent pas, ils coulent car les clients préfèrent acheter moins cher > économie d'échelle pour l'entreprise. Cette stratégie est fiable pour certains secteurs d'activité (informatique, téléphonie = ce qui concerne la production en série).

2. La stratégie de différenciation

Opposée à « domination par les coûts ». Ici, la logique de positionnement choisie est différente. Il ne s'agit pas de dominer le plus possible un marché mais de **choisir une petit segment de marché et y conforter sa place**. Pour cela, l'entreprise va choisir de différencier ses produits par rapport à ses concurrents. **3 façons** de faire cette différenciation

- **Sophistication des produits** : l'entreprise va essayer de proposer aux clients des produits aux caractéristiques originales pour les distinguer des produits concurrents. exemple : l'automobile, Volvo et sa culture à la résistance au temps.

- **Spécialisation sur les créneaux étroits** : l'entreprise va se placer sur des segments de marchés bien identifiés. Exemple : si on est spécialiste de vêtements, on va choisir de se spécialiser dans les vêtements seniors. On cherche un segment dans ce secteur d'activité et on va tout faire pour se spécialiser pour y rester.

- **L'épuration** : éliminer les caractéristiques du produit non recherchées par le client.

>>> Soit on fait la stratégie par les coûts, soit on choisit la différenciation mais on ne peut pas faire les deux à la fois ! Il ne s'agit pas de les combiner !

D. Les domaines d'activités de l'entreprise

Qu'est ce qu'une entreprise sait faire ? = quel est son « **métier** » (commercialiser des voitures, fabriquer du silicium etc..) ? Chaque entreprise a des compétences, savoir-faire et métiers qui lui sont propres, elle va donc choisir la stratégie adéquate à tout cela. **La stratégie d'entreprise se choisit en fonction de l'environnement mais surtout en fonction de ses métiers**, ressources qui lui permettent de développer cette stratégie.

La segmentation stratégique = ensemble des secteurs retenus pour le développement de l'entreprise et des stratégies décidées pour y parvenir.

II- L'organisation du travail et les structures d'entreprise.

L'organisation du travail passe par la spécialisation du travail dans l'entreprise pour pouvoir le rendre productif > **on morcelle le travail pour le reconstituer en tâches d'ensemble**.

Recomposer le travail > **l'entreprise doit diviser socialement le travail et ensuite créer des coordinations pour amener les gens à travailler ensemble : il y a des rôles précis, des relations etc. C'est ce que l'on appelle la structure d'entreprise**.

A. Les critères de division du travail.

On utilise différents critères, compatibles ou non les uns avec les autres. Dans tous les cas, cette division est faible dans les PME et importante dans les GE. Il y a donc une forte corrélation entre division du travail et taille de l'entreprise.

- **Les fonctions spécialisées (quasi toutes les entreprises)**

= On va regrouper les personnes en fonction des savoir faire, des connaissances qu'elles utilisent pour travailler : vente, marketing, RH etc.

- **Les zones géographiques**

= On va diviser le travail par zone géographique : division Europe, division Asie etc. Ceci fonctionne aussi pour les plus petites entreprises.

- **Le type de clientèle**

= On divise le travail selon le client : grand public, entreprise etc.

- **Le type de produit**

Exemple : Chimie > produits sanitaires, produit insecticides etc.

- **Les spécialités professionnelles**

= On divise selon les compétences professionnelles de chacun.

Exemple : UVSQ > des experts en gestion, histoire etc. De même pour un hôpital.

- **Les projets**

Exemple : un chantier naval, BTP etc.

B. La coordination des acteurs.

On spécialise le travail pour augmenter la productivité. Ce premier mouvement de décomposition rencontre vite une limite car **il faut bien recomposer le travail décomposé** (une voiture = plusieurs milliers de pièces). **La coordination (= recomposer le travail décomposé) suit le principe de bureaucratie.** Quoi qu'elle concerne, il faut que les gens qui travaillent ensemble et qui font une tâche bien précise soient complémentaires.

3 dimensions de coordination :

- *Une dimension mécanique ; matérielle de la coordination.*

Il faut que les **activités effectuées soient synchronisées**. Il faut aussi qu'elles soient **complémentaires** sur les plans concrets et techniques.

Exemple : il faut produire autant de lames que de manches pour produire des couteaux.

- *La dimension sociale et psychologique.*

Savoir comment les individus qui sont de l'entreprise vont comprendre ce qu'ils sont en train de faire et à quoi cela va servir. But : ne pas se dire que le travail est absurde et donc, **ne pas perdre la motivation**. Cette dimension est primordiale.

- *La question du contrôle des performances.*

Dans toutes les entreprises, il y a des rapports de pouvoirs et des structures hiérarchiques. Dans la plupart des formes de coordinations, il y a une dimension hiérarchie. Il y a donc des gens qui **mesurent l'efficacité de la coordination, en essayant d'obtenir la meilleure recombinaison possible.**

>>> Ces trois dimensions sont **indissociables**. Si il manque une dimension, il y a fort à parier que l'activité ne sera pas profitable et difficile à gérer.

C. Les principales modalités de coordination.

7 modes de coordinations possibles (liste non exhaustive) qui sont pour la plupart complémentaires :

1. *L'ajustement mutuel (fréquent).*

Le fait que deux personnes vont coordonner leurs actions en dehors de toutes règles

préétablies. **Elles vont se mettre d'accord tacitement ou implicitement au sujet de la façon dont elles vont travailler ensemble.** Il faut que ces **tâches** soient **interdépendantes**. Très fréquent et très naturel !

Ex : 2 professeurs se partagent un cours « toi tu fais cette partie car t'es calé et moi l'autre ».

2. La supervision hiérarchique directe (fréquente).

Hiérarchie = autorité statutaire. Des personnes peuvent donner des ordres à d'autres. **Récompenses ou punitions** au collaborateur qui n'aura pas exécuté un ordre. Un supérieur peut donc contrôler ses collaborateurs. Mécanisme également très répandu (et ce même dans les organisations pourtant très égalitaires).

3. La standardisation des tâches.

Dans beaucoup d'entreprises, il y a des gens (appelés **spécialistes** ou **technocrates**) qui produisent des **procédures, règlements, méthodes** etc. = créer des références ! Ce qui rend le comportement des gens prévisibles et facilite donc l'activité collective. Une personne a un problème ? Il a déjà été traité et une solution existe déjà.

La standardisation des tâches va **souvent de paire avec la supervision hiérarchique directe**. C'est une façon de compléter la supervision.

4. La standardisation des résultats.

On standardise les résultats. **On fixe des objectifs à réaliser.** Tu atteins l'objectif ? Tu es sanctionné positivement. Sinon, tu es puni.

Comme la standardisation des tâches, elle vient aussi **compléter la supervision hiérarchique directe**.

5. La standardisation des qualifications (très spécifique).

On ne la retrouve que dans **certains types d'organisation** : laboratoires publics et privés, hôpitaux, universités et parfois lycées.

Il consiste à fixer des **normes de compétences pour le recrutement du personnel**.

Ex : Un hôpital veut un oncologue : elle demande 7 ans d'expérience.

Ces personnes doivent être libre d'exercer : pas de standardisation des résultats et des tâches. C'est pour cela qu'on demande généralement un haut niveau de qualification.

6. L'ajustement concurrentiel (plus rare).

Ce mécanisme de coordination consiste à **mettre en concurrence 2 personnes** (ou entités), même par rapport au marché. Façon de **rendre le comportement prévisible et de le stimuler** (par la prime par ex.).

7. La standardisation des valeurs (plus rare).

Valeurs sociales ou morales = **règles, croyances, normes sociales que l'on se sent obligé de respecter dans certaine situation**. On va donc essayer de standardiser ces valeurs pour que les gens soient similaires. Depuis plusieurs années, on a privilégié cette standardisation plutôt que les autres jugées trop bureaucratiques.

>> Ce qui nous amène à étudier les structures d'organisations.

D. Les structures d'organisation.

Ensemble des rôles sociaux, relations sociales et mécanismes de coordinations qui sont stables dans une organisation. Cela se vérifie dans une entreprise de 500 personnes comme dans un couple marié. On va pouvoir **à partir des critères de division du travail et des modes de coordination établir une typologie des structures d'organisation**. Cette typologie a été proposée par **Henry MINTZBERG**. D'après lui, il en existe plusieurs qui sont bien évidemment des représentations simplifiées de la réalité.

1. La structure simple.

On la trouve dans les **organisations de petites tailles et dont l'activité est relativement simple. Division du travail faible, les gens sont polyvalents.**

Ex : une PME de plomberie, une supérette etc.

Sommet stratégique (SS) >> Collaborateur

>> Collaborateur

>> Collaborateur

- **Supervision hiérarchique directe** (entre SS et collaborateurs avec sanctions (positives ou négatives)).

- **Ajustement mutuel** (entre les collaborateurs, ils peuvent donc s'entraider (ex : des caissiers pendant un rush)).

Cette structure repose sur ces deux modes de coordinations.

2. La structure fonctionnelle.

Plus complexe, on va la rencontrer dans les **organisations de tailles moyennes** PME (ou **éventuellement une GE** mais cette GE à une activité unique, le pétrole par exemple = **mono-activité**). On la trouve également dans des entreprises dont l'environnement est stable. Les modes de coordinations que l'on va retrouver :

- **Supervision hiérarchique directe**

- **Ajustement mutuel** (surtout entre les technocrates et peut être entre 2 techniciens par exemple)

- **Mais surtout la standardisation des tâches et des procédés**, fondamentale. Elle est accomplie par la technocratie qui va gérer l'organisation des tâches et des procédures : ces experts imposent leurs façons de voir les choses.

SS >> Service 1 (GRH) avec son directeur qui supervise d'autres acteurs etc.

>> Service 2 (Comptabilité) >> ... >> ...

>> ...

>> etc. (Marketing, Production, R&D, Communication...)

Rq : **Technostructure** = ensemble des chefs de service (GRH, Compta, Marketing etc.)

3. La structure divisionnelle.

On la trouve dans **les très grandes entreprises, souvent de taille nationale et multinationale.**

SS >> **divisions (= petites entités autonomes, structurées selon la structure fonctionnelle et faites selon les critères de division travail** (géographique, type de clients, type de produits etc.).

= **grande juxtaposition de plusieurs structures fonctionnelles reliées entre elles par des relations de quasi marché.**

Ex : Michelin >> Division Europe, Asie, Afrique, Amérique avec chacune leur structure fonctionnelle. Structure très fréquente !

Fonctionnement : **Mécanisme de coordination de quasi marché** qui rend souple cette structure. Il va jouer entre le Sommet Stratégique et chacun des directeurs de divisions = relation bizarre ; **à la fois négociation et à la fois une relation hiérarchique** = relation quasi marché. Elle permet **de mesurer la performance économique de l'organisation et en plus à travers le marchandage, va permettre d'allouer les ressources à telle ou telle division.**

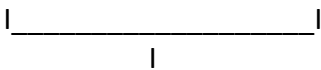
4. La structure par projet.

Particulière. **On va la trouver uniquement dans certains secteurs d'activités, où l'on réalise la production à l'unité, des projets** : les chantiers navals, le secteur des bâtiments et des travaux public (BTP : un barrage hydroélectrique italien différent d'un barrage chinois). C'est vrai pour certains services, les organismes de spectacles par exemple.

On fonctionne par projet : on alloue des ressources de l'entreprise à la réalisation de ce projet.

S.S. >> **technostructure** (= les experts), apportent leur appui au projet (= fonction de support)

>> **support logistique** qui aide aussi. (= fonction de support)



EQUIPE DE PROJETS, dans lequel le SS intervient, et ce dans chaque projet (supervision hiérarchique directe mais légère) pour le réguler. Car comme un projet = gros enjeux économique pour l'entreprise, le SS ne peut se permettre de le rater.

A l'intérieur des équipes de projets, il y a de **l'ajustement mutuel**. Pas de procédure administrative pour trouver des solutions à leurs problèmes + **supervision hiérarchique directe** sur la technostructure et sur le support logistique.

4. La structure d'expertise professionnelle.

On la retrouve dans des **organisations bien précises : hôpitaux, universités, laboratoires, et même lycée => spécialité de métiers.**

SS >> différentes entités qui chacune correspondront à une entité professionnelle.

+ près du SS > technocrates, support logistique qui vont gérer les autres entités.

ex : Présidence UVSQ >> UFR de Médecine, UFR de Droit, UFR SSH etc.

Toute la structure repose sur les disciplines enseignées. Liberté forte des gens compétents.

- Supervision hiérarchique directe faible. **Ajustement mutuel important.**

5. La Structure en réseau.

Il y a un **sommet stratégique, appuyé par une technostructure et un support logistique, l'ensemble est appelé : la tête du réseau.**

A travers cette tête, il y a de **nombreuses petites entreprises (sous traitants)** : chacune des petites entreprises est **très spécialisées dans une activité**. Elle est donc très compétitive + Relation de quasi marché entre chaque petite entreprise. Structure très réactive !

E. La stratégie et les structures d'entreprise.

« Si je choisis tel ou tel stratégie pour mon entreprise, alors quel sera le type de structure appropriée? »

- **Chaque structure a ses propres caractéristiques, elle a donc ses propres avantages et inconvénients.** Il faut donc choisir les stratégies les plus adaptées à ma structure et inversement : si je veux cette stratégie, je choisirai la structure la plus adaptée.

+ CHANDLER : La plupart des **grandes firmes** avaient des **structures fonctionnelles** au USA. Plus **le marché se développait** (et donc, plus elles produisaient), plus **elles adaptaient leur structure** en arrivant à la **structure divisionnelle**. Raisonement classique, utile jusqu'aux années 70-80.

+ Dans les années 80, on le trouvait trop simpliste. A cette période, la structure est remise en cause pour le changement de stratégie : si on veut changer de stratégie, on ne peut pas le faire car la structure ne nous le permet pas.

+ **Relation complexe entre structure et stratégie : chacune s'influence**, ce qui génère une certaine dynamique dans la durée, d'où la problématique de gestion fondamentale.

Cette question de stratégie est partout. La typologie des structures est un moyen sympa de présenter les choses : bonne synthèse même si les choses ont un peu évolué, cela nous permet toujours de comprendre l'organisation d'une entreprise.

III - La rationalité et la décision dans l'entreprise.

Consommateur ou producteur : agent économique rationnel qui sait maximiser ses profits. Hypothèse néo classique.

En fait, dans les organisations, on peut se demander si les décideurs sont vraiment rationnels ? Se laissent-ils influencer par leur jugement de valeurs ? Les décisions sont-elles vraiment individuelles ou bien le collectif agit sur celui qui prend les décisions ? Quel est le rôle des structures ?

Si les décideurs sont rationnels : ils prendront des décisions optimales pour l'entreprise ce qui ne pourrait pas être le cas si ils ne l'étaient pas.

A. Les formes de rationalité des acteurs.

• **Rationalité classique : un agent économique a une rationalité absolue.**

Cette dernière repose sur 5 postulats :

- 1) Cet individu va **identifier un problème** qui nécessite une solution.
- 2) Il établit **la liste** de toutes les **solutions possibles**.
- 3) L'acteur **détermine toutes les conséquences** de toutes les solutions envisagées.
- 4) Il va **comparer toutes les solutions** qu'il a définies en utilisant des critères traduisant le but qu'il s'est fixé.
- 5) Il **choisit la solution la plus avantageuse** et optimise ainsi son choix.

Mais cette forme de rationalité n'est pas ce qui préside dans les organisations. Les auteurs ont donc proposé depuis 50 ans d'autres théories de rationalité.

• **H. SIMON**, prix Nobel de l'économie pour ses travaux sur la rationalité.

SIMON, 1940s, « cela fait longtemps que l'on voit l'agent comme un être rationnel absolu, or dans la réalité, de **nombreux problèmes psychologiques influencent ses décisions** : « **Rationalité limitée** », 4 limites à la rationalité absolue :

1. Perception sélective, phénomène normal et spontané.

Les agents ne disposent pas forcément de toutes les informations nécessaires. SIMON montre également que l'agent ne cherche pas forcément l'information exhaustive mais **sélectionne l'information qu'il recherche**. On se focalise sur un point, ce qui permet de ne pas se perdre dans les détails. **Mais** ça peut être dommageable > **on peut louper un élément important** (une nouvelle technologie qui va arriver par exemple).

ex : c'est comme au volant d'une voiture, on perçoit des choses mais on ne perçoit pas tout, on fait attention à des choses précises, jugées importantes selon nous.

2. Les biais cognitifs.

Cognitif = apprentissage, capacité de réflexion

Il est rare que les acteurs économiques examinent la totalité des solutions à un problème et donc toutes les conséquences. Dans la pratique, **les décideurs rejettent, écartent les solutions non pertinentes selon leurs préjugés, intuitions**. Si les acteurs ont ce genre de problème, il n'y a pas de possibilités de décisions économiques optimales ! Remise en cause radicale des théories néo classiques : **les acteurs cherchent la satisfaction banale et non pas l'optimum**.

3. Non linéarité et non proportionnalité.

Non proportionnalité : en général, grande cause = grand effet. Mais ce n'est pas évident en économie. De toutes petites choses peuvent avoir des conséquences dramatiques. **Les décideurs économiques ne sont pas toujours capables de distinguer l'importance des phénomènes** qu'ils sont en train de vivre.

Non linéarité des causes et des effets : ils sont liés, ils s'influencent mutuellement. C'est tellement **complexe que l'on ne peut prévoir ce qui va se passer** et donc agir en conséquence.

4. L'interdépendance des critères de solution.

Dans la réalité, **les critères de décisions sont dépendants les uns des autres** (pas comme le disent les classiques), excluant la possibilité de prendre la décision optimale. Ex : achat d'une nouvelle voiture : « j'aimerais bien avoir une grosse voiture mais j'ai un budget réduit et je suis un « vert » : ces paramètres sont interdépendants ! C'est identique pour les entreprises : **il y a toujours des critères interdépendants. Il n'est donc pas possible d'arriver à un optimum économique**. On ne peut qu'espérer de l'agent qu'il trouve la décision la plus satisfaisante.

B. Les formes de décisions dans les organisations.

3 visions de la décision :

- **L'organisation va fonctionner comme un système d'aide à la décision**. Elle va pallier à la déficience du manager.
- **La décision est un phénomène politique, empreinte de pouvoir, des coalitions d'acteurs vont se former et agiront sur le décideur**.
- **La rationalité est illusoire** : on agit au hasard, c'est « l'anarchie ».

Décision = chose particulière car tout d'abord, elle est très rarement individuelle : le collectif décide. Il faut que tout le monde y trouve son compte. Dans les organisations, il y a des choses qui viennent compliquer cela :

- les structures d'entreprise : rôles et relations stables, qui vont conditionner chacun des acteurs en fonction des décisions à prendre.
- les jeux de pouvoir ainsi que les conflits d'intérêts : ils vont se jouer entre les acteurs qui participent à une décision. Chacun cherche à valoriser ses intérêts et/ou son service. C'est celui qui a le plus de pouvoir qui va remporter la décision.
- La culture des organisations : dans une entreprise, il y a des normes de comportements/codes sociaux. Si tous les membres d'une entreprise partagent les mêmes

valeurs, cela facilite le partage et donc consensus rapide sur une décision. Et inversement : si pas de culture, pose problème. Double tranchant.

1. L'organisation comme système d'aide à la décision.

Idée mise en avant par H. SIMON. Les structures des organisations vont permettre d'atténuer en grande partie la rationalité limitée. Comment ? Les structures réduisent la complexité des décisions mais aussi l'incertitude qui plane sur ces décisions.

Il y a 4 raisons à ce phénomène :

- **la division du travail permet de réduire la zone d'attention des individus.** Ils ne seront donc pas saturés par l'information. Quantité d'informations à leur mesure, qui ne les perturbe pas car elle est limitée. Perception sélective convenable.

- le rôle de **la structure hiérarchique** : SIMON pense que la hiérarchie **évite au subordonné de réfléchir au bien fondé des ordres qu'il reçoit.** Le patron prend ses responsabilités. On ne nous demande pas socialement de contrôler cet ordre. Hiérarchie > simplifier les choses.

- **la structure formelle** (les règles, normes, règlements, procédures) **constitue la solution toute faite à tel ou tel problème** que l'on peut rencontrer. La décision est déjà prise.

- **Les circuits d'informations** de l'organisation dispensent les individus de rechercher l'information.

>>> **SIMON pense donc que la structure d'entreprise va favoriser l'exercice des rationalités individuelles.** On va pouvoir disposer d'une rationalité solide pour prendre de bonnes décisions économiques. Vision plutôt optimiste de l'organisation.

2. Le comportement décisionnel des organisations (rationalité limité et jeux de pouvoir).

Modèle proposé par 2 théoriciens américains : CYERT et MARCH. **Ils disent qu'il existe des phénomènes de pouvoir qui influent les processus de décisions dans une entreprise.** Il y a donc des coalitions d'acteurs qui vont s'affronter pour la prise de décision, pour valoriser leurs intérêts. Coalition = groupe d'acteurs sociaux unis par des intérêts communs.

Processus relativement long. 6 points.

1- Une décision est déclenchée lorsque des **managers qui constatent un écart entre les objectifs fixés et les informations qu'ils collectent** dans l'environnement (grâce à leur perception sélective). Problèmes impliquent décisions, imprévus !

2- Le **problème identifié va être fractionné en sous problèmes** et chaque sous problème sera confié à une partie de l'organisation, compétente pour traiter ce problème.

3- Chaque entité qui a reçu une partie du problème à traiter va mettre en place une **procédure routinière/standard pour le résoudre** : ils vont faire ce qu'ils ont l'habitude de faire. Procédure réalisée pour satisfaire la hiérarchie.

4- Si les procédures « standard » ne fonctionnent pas, une **nouvelle solution va être recherchée, qui n'a pas été envisagée.** Ils utiliseront leur rationalité limitée (avec leurs préjugés et leurs intuitions).

5- Dès qu'une solution satisfaisante vis à vis de la hiérarchie est trouvée, la recherche de la solution s'arrête.

6- Dernier point du modèle : la solution qui sera utilisée par l'organisation n'est finalement que la juxtaposition des petites solutions locales proposées par les sous parties

plus ou moins rationnelles qui cherchent surtout à se couvrir de la hiérarchie.

>>> Jeux de pouvoir où chacun repousse le problème sur l'autre pour ne pas être trop touché par l'effort de décision. Pour CYERT et MARCH, **ces décisions ne sont pas optimales, elles sont à peine des solutions satisfaisantes : sous optimales.**

Le « **slack organisationnel** » : quand les décisions ne sont pas trop mauvaises > profit dégagé ! Par conséquent, ce profit sera épuisé lorsque l'entreprise prendra de mauvaises décisions, coûteuses.

3- Le modèle de la poubelle (modèle plus pessimiste).

Universitaires américains : OLSEN, COHEN, MARCH (le même). Modèle développé en étudiant les décisions prises à l'université.

Les acteurs qui participent à la décision vont chacun apporter un élément, qui peut ne rien avoir en commun avec les autres éléments. On va déboucher sur quelque chose de totalement imprévu, d'où le nom de « poubelle ».

Toute décision est le produit de la rencontre fortuite (au hasard) de 4 choses :

- *Situation de choix.*

Dans toutes les organisations, il y a une situation dans laquelle il faut prendre des décisions. Ex : labo universitaire, le matériel flanche. Il faut le changer (=décision). Le choix s'impose.

- *Les participants aux situations de choix.*

Il y a une pluralité de participants, variés et aux motifs très divers. Ex : labo qui doit changer le matériel informatique > réunion > on convoque les personnes du labo et plus > viendront, viendront pas + même des gens pas invités (le fan de Mac qui veut du Apple dans le labo, le mec qui veut qu'on le voit à la réunion etc.).

- *Les problèmes en suspens*

Problèmes non traités qui vont revenir dans la décision. Ex : au lieu de parler du problème informatique du labo, on va ramener le problème du budget. Tout cet ensemble de problèmes va revenir et va parasiter la discussion sur la décision initiale.

- *Les solutions toutes prêtes.*

Les participants veulent absolument intégrer leur idée fixe dans la décision. Vision stéréotypée des choses. Les solutions toutes prêtes vont revenir sur le tapis.

>>> **Ce processus anarchique va déboucher sur une décisions qui sera sans doute prise involontairement.** Pour les 3 auteurs, cette décision ne peut donc être rationnelle et donc très loin d'une décision optimale. **Les organisations sont en général bien mal gérées** et il ne faut pas s'étonner si les décisions prises sont irrationnelles. Constat inquiétant de ces 3 auteurs : une université serait gérée de cette manière ?

Si on compare ces 3 modèles, 3 visions différentes de la rationalité dans l'organisation, on obtient ceci : une entreprise peut être rationnelle car sa structure l'aide à le devenir. On peut également avoir une vision mitigée, avec les jeux de pouvoir qui, un coup handicaperaient l'entreprise et un coup l'avantageraient. Enfin, on peut obtenir une entreprise irrationnelle, dans laquelle on peut trouver le pire comme le meilleur (modèle de la poubelle).

C. La stratégie et la prise de décision.

Relation entre les processus de décisions et la stratégie d'entreprise. Les spécialistes disent qu'il y a plusieurs types de décisions pouvant être prises, il existe une typologie.

Igor ANSOFF, a proposé cette typologie restée, où il distingue **3 types de décisions dans les organisations** :

- **les décisions opérationnelles** : elles servent à gérer les activités courantes de l'entreprise. Décisions qui visent à rendre ces activités efficaces. Elles sont prises par les cadres, techniciens de milieu de hiérarchie.

- **les décisions administratives** : elles portent sur la structure de l'entreprise et sur l'acquisition de ressources. Ex : faut-il investir dans un nouveau bâtiment ? Décisions prises par des experts dans un domaine particulier.

- **les décisions stratégiques** : vont concerner le choix des marchés, des produits. Également concernés, les objectifs de développement de l'entreprise et ses orientations stratégiques. Elles engagent à long terme dans son positionnement concurrentiel.

>>> *Chaque décision a une portée plus ou moins grande. De plus, certaines sont fréquentes (les opérationnelles), d'autres plus rares car concernent une plus longue durée.*

Une autre distinction que celle de ANSOFF : les décisions tactiques et les décisions mécaniques :

- **Les décisions tactiques** : comment mettre en œuvre la stratégie, quelles décisions prendre ? Ces décisions tactiques permettent l'engagement des décisions stratégiques.

- **Les décisions mécaniques** : gérer l'activité courante (plus ou moins la même chose que les décisions opérationnelles).

Prendre les bonnes décisions = rendre l'entreprise pérenne ! La question de la décision est donc une question centrale. Dans tous les cas, il faut qu'elle soit rationnelle, voire optimale (illusoire, donc si elle est satisfaisante, c'est déjà bien). Décision = processus social, psychologique qui peut déraiser.

IV - la culture organisationnelle

Une organisation possède sa propre culture, qui est très importante et qui permet de la rendre cohérente, ordonnée pour la rendre performante.

Il peut y avoir une ou plusieurs cultures (comme il y a plusieurs cultures en France) : la culture propre à l'ouvrier, aux Elites etc. Peut-on donc gérer cette culture ? Il y a débat.

Dans tous les cas, il y a moyen pour le patron de « façonner » cette culture différente selon chaque entreprise.

A. La notion de culture.

Concept ancien et très vaste : originaire de l'anthropologie. De manière très large, **la culture désigne tout ce qui est produit par l'homme. On oppose à la culture la nature.** On peut trouver 2 grandes définitions de la culture :

- la première définition met en avant les **objets matériels de notre société** : les outils, les techniques, les œuvres d'art, les biens matériels produits etc. (ex : Joconde, voiture de sport > époque et culture propre) + **tout ce qui est social** : les institutions sociales (la propriété privée ici), rites et croyances (la croyance dans le progrès technique), mode de vie, rôle sociaux etc.

- La seconde définition met l'accent sur **ce qui est incarné, porté, intériorisé par les individus : la dimension psychologique : les habitudes, les catégories mentales, les attitudes qui font façonner les comportements des individus.** L'idée, c'est que tout ceci va agir comme guide.

>> Ces deux définitions sont **complémentaires** !

La culture sociétale = la culture présente dans de vastes ensembles sociaux : la culture francophone ≠ **la culture organisationnelle** (la PME de BTP à Orléans) à laquelle il faut aussi se socialiser. **Elles ne sont donc pas différentes en nature, juste à échelle différente.**

La culture organisationnelle a aussi une double définition et fait débat:

- **certaines pensent que cette culture est homogène** : elle est **partagée par tous les membres de l'organisation**, du P-DG à l'employé sur une chaîne de montage. De ce fait, cette culture homogène a une conséquence importante : **cohésion sociale et régulation sociale solides.** Les conflits seraient atténués.

- **d'autres spécialistes pensent qu'elle est plutôt hétérogène** : il y a des cultures dans l'organisation : **diversité culturelle**, contre-culture. Implications importantes > culture morcelée, **peu de régulation et de cohésion** au sein de l'organisation.

ETZIONI : 3 sous-cultures

- **culture de l'Elite** : partagée par les dirigeants, les cadres supérieurs de l'organisation : attitudes et comportements qui leurs sont propres et qu'ils essaieraient de transmettre aux membres inférieurs.

- **culture des membres de l'organisation** : la grande masse des salariés avec leurs propres caractéristiques.

- **culture de la marginalité ou contre culture** : ils refusent la culture dominante.

>>> *La notion de culture est compliquée : certains pensent qu'elle est homogène et qu'elle peut être gérée et d'autres pensent qu'elle est hétérogène où il est impossible de la gérer. La culture, plus elle est homogène et plus elle favorisera la cohésion sociale de l'entreprise.*

B. la formation de la culture organisationnelle.

2 grandes façons de voir les choses : explication politique (emprunt de rapport de pouvoirs) et explication sociale.

1. L'explication politique.

La culture est produite par l'action des **dirigeants** de l'entreprise. Ils vont **utiliser leurs pouvoirs pour créer et imposer une culture à l'entreprise qu'il souhaite voir adopter**. La culture est alors perçue comme un **instrument de domination, d'idéologie** : le discours met en avant des modes de comportement, des croyances pour servir les intérêts aux personnes qui servent le discours.

2. L'explication sociale.

Elle est le **résultat spontané de toutes les formes de socialisation des membres de l'entreprise**. Une personne intègre petit à petit la culture déjà présente dans l'organisation, à travers le dialogue, les rôles et relations sociales. En effet, lorsque des gens se mettent d'accord sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire, ils produisent de la culture d'entreprise en travaillant ensemble, avec un vocabulaire commun par exemple !

>> Ces explications sont opposées. Mais il est fort probable qu'elles soient « imbriquées » à l'heure actuelle dans les entreprises.

C. La culture organisationnelle en temps qu'instrument de gestion.

Est ce que les dirigeants d'une entreprise peuvent utiliser cette culture pour réguler socialement leur entreprise ? Si oui, il y a de bonnes chances que cette entreprise soit cohérente socialement et donc performante !

En 1980, les entreprises européennes sont en difficultés alors que les entreprises japonaises se portent bien. Les experts en management cherchent donc les différences pour résoudre ce problème : les boîtes japonaises ont une organisation particulière ! Carrière transversale, patriotisme d'entreprise : les employés sont loyaux etc. On propose donc de faire la même chose en Europe : on va donc chercher à modifier la culture dans l'entreprise, changer ce rapport plutôt conflictuel, changer les mœurs.

Pour ce faire, **on va créer des chartes d'entreprises : on explique la stratégie, la déclinaison de cette stratégie, les formes d'organisation etc**. On explique le projet et on tente de faire adhérer ces chartes, projets aux employés. Succès peu flagrant ! En effet :

- **un changement culturel ne se fait pas du jour au lendemain** ! Il est difficile de changer la culture déjà présente. Il faut du temps.

- **la culture ne se « gère » pas forcément**. On ne peut pas obligatoirement façonner la culture.

- **ce qui est possible au Japon ne l'est pas en France** : la culture sociétale japonaise n'a pas grand chose en commun avec la culture sociétale française.

>>> Réponse plutôt négative quant à l'idée selon laquelle la culture serait un instrument de gestion. Et même si cela s'avérait exacte, elle est difficile à manier. Depuis 15 ans, cette idée se développe malgré tout.

D. Les manifestations de la culture organisationnelle.

La culture va se présenter à travers différentes manifestations, qui sont au nombre de 3 :

- **Les histoires** qui circulent : le cadre qui à fait ceci, le commercial qui à fait cela > « Caméra Café ».
- **Les rites et les cérémonies** : pot d'arrivée, de départ etc.
- **Les signes et symboles** : voiture de fonction, tenu vestimentaire etc.

Il va donc falloir bien faire attention à ces 3 choses pour pouvoir comprendre quelles sont les caractéristiques de la culture de l'entreprise.

1. Les histoires.

Dans toutes les organisations, elles sont racontées de façon récurrente. Si on les écoute avec attention, on se rend compte qu'elles **mettent en cause des personnages : héros, antihéros, bouc émissaire de l'entreprise.**

Ces histoires > **exemple de comportements qui expriment les valeurs de l'organisation** et qui doivent être comprises pour éviter le mauvais ou attirer le meilleur.

Ex : se faire « bernard-isé » = référence à un comportement connu par les membres !

2. Les rites et les cérémonies.

Pratiques sociales plus ou moins stéréotypées qui symbolisent les valeurs de l'organisation, synonymes d'exclusions ou admissions sociales !

Ex : le pot d'arrivée = rite d'initiation ! On entre « symboliquement » dans l'entreprise. En quelques minutes, vous avez un concentré de ce qui socialement compose la culture de l'organisation ! Cela marche pour les pots de départ, les conférences etc.

3. Les signes et les symboles.

Objets chargés de sens ! On peut donc **en déduire les valeurs, comportements adoptés par les gens !** Le logo de l'entreprise par exemple, purement symbolique mais il signifie forcément quelque chose. Autre exemple : la taille d'un bureau > le statut social de la personne dans l'entreprise et même sa position sociale.

Rq : vous êtes considérés comme « marginal » si vous ne respectez pas ces signes.

E. Culture organisationnelle et environnement.

Quel est le rapport entre la culture sociétale et la culture de l'organisation ? Quel est le rapport entre la culture japonaise et la culture des grandes firmes japonaises ?

Pour les spécialistes, **il peut y avoir un décalage entre la culture d'entreprise et la culture sociétale, ce qui se traduit par des normes de comportements totalement différentes des normes sociales.** Exemple en 1970 : La culture paternaliste en entreprise, acceptée par les plus anciens salariés mais pas pour la génération post-68 ! Autre exemple en 1980 : le patriotisme en entreprise à la japonaise : les employés français ne voient pas l'entreprise comme la nation, rejet en France pas comme au Japon. Décalage fort entre la culture organisationnelle souhaitée et la culture sociétale.

>>> Les deux cultures sont donc distinctes mais sont également interdépendantes. Mais il y a un point où on ne peut aller : lorsque des contradictions apparaissent entraînant des problèmes au sein de l'organisation.

F. La culture organisationnelle en tant qu'instrument de changement.

Peut-elle servir à prévoir les changements que l'on peut apporter à une organisation ?

Il faut faire un diagnostic de la culture pour évaluer si il y a accord ou désaccord entre la culture et le nouveau projet de changements, de management à mettre en place.

Si la contradiction est forte, le projet de restructuration sera difficile.

Si elle est légère, il sera plus aisé.

La culture serait donc un instrument de changement.

G. Stratégie et culture.

Stratégie et culture sont ambivalentes ! La culture peut contraindre aux choix stratégiques et en même temps favoriser leurs mises en œuvre.

1. La relation de contrainte entre culture et stratégie.

Si elle est en contradiction avec la stratégie des dirigeants, elle peut être un frein, un obstacle et inversement.

2. Elle peut aussi la favoriser !

Par exemple : culture technique forte dans une entreprise industrielle > il est facile de mettre en place des stratégies d'innovations car les ingénieurs industriels sont souvent friands de nouveauté en matière de production!

>>> Il est donc clair que les dirigeants de l'entreprise ne peuvent pas ignorer la culture d'entreprise. Il serait idiot de foncer tête baissée, qui serait seulement synonyme d'échec !! Cette ambivalence est donc difficile à gérer mais qu'il faut tout de même prendre en compte.

Thème difficile à aborder car cette notion n'est pas simple. La culture est toujours ambivalente en gestion : elle est un avantage et un inconvénient. Il faut absolument prendre en compte cette culture et la comprendre pour faciliter l'insertion dans l'entreprise.

Rq: On tombe très vite dans les clichés de culture, il ne faut pas oublier qu'elle se transforme et qu'une culture n'est jamais inerte !

CONCLUSION GENERALE

Nous avons donc étudié ce que l'on appelle la politique générale de l'entreprise : le métier du dirigeant !

La stratégie est importante : le dirigeant est là pour définir le positionnement à moyen et long terme : comment il va assurer le développement de sa boîte. Elle est changeante en fonction de l'entreprise (stratégie d'EADS ≠ plombier de SQY).

La structure est primordiale pour organiser le travail : selon la structure, il faut analyser les avantages/inconvénients selon l'entreprise.

La rationalisation...

La culture de l'organisation...