

Université de Mons

Faculté Warocqué d'Economie et Gestion

THEORIE DES ORGANISATIONS

Cahier d'exercices

2^{ème} édition

Cécile Godfroid

Marc Labie

INTRODUCTION

Le présent document a été conçu afin de permettre aux étudiants d'évaluer dans quelle mesure ils maîtrisent la matière enseignée au cours de Théorie des Organisations. En ce sens, il ne s'agit pas d'un outil d'entraînement aux examens mais bien d'un outil d'auto-évaluation.

En effet, très souvent, les questions posées dans le cadre des examens de Théorie des Organisations font appel à une vision globale du cours où l'analyse repose sur des apports des différentes parties de la matière. L'objet du présent document est donc de permettre aux étudiants de se familiariser avec ce type de questionnement.

Les questions proposées ici à la réflexion sont issues d'examens d'années antérieures. Elles couvrent aussi bien de l'analyse basée sur la théorie « pure » que de la réflexion au départ de cas concrets tirés de la presse économique et financière. Les éléments de solutions sont repris de manière synthétique en deuxième partie du fascicule.

Les informations reprises dans la présentation des questions sont extraites d'articles de la presse économique et financière. Elles n'ont d'autre objectif que de permettre la formulation de questions ancrées dans la réalité et ne constituent en rien une critique des pratiques de gestion des firmes mentionnées.

Bon travail à tous !

Table des matières

Questions :

| | |
|--|----|
| Simon (Juin 2008) | 5 |
| Les droits de propriété (Août 2001) | 6 |
| L'opposition entre « firme » et « marché » (Août 2001) | 7 |
| Airbus (Janvier 2009)..... | 8 |
| La sous-traitance informatique en plein développement (Juin 2008) | 9 |
| Beychevelle SPRL (Juin 2008) | 10 |
| Les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement (Juin 2008)..... | 11 |
| Les mots du pouvoir (Juin 2009)..... | 12 |
| L'espace : l'ultime frontière ? (Juin 2009)..... | 13 |
| Habitudes vestimentaires (Juin 2007) | 14 |
| Théorie des systèmes et rationalité limitée (Juin 2007) | 15 |
| La société coopérative GT Cycles (Juin 2007) | 16 |
| L'aéronautique wallonne (Juin 2008)..... | 17 |
| Morgan (Janvier 2010) | 18 |
| Angus corporation (Juin 2008)..... | 19 |
| Moussas (Janvier 2009)..... | 20 |
| CK Prahalad (Juin 2010) | 21 |
| La confrérie des joyeux dragons (Juin 2010) | 22 |
| Volkswagen, un échec de cogestion ? (Janvier 2016)..... | 23 |
| Débat autour d'une (re)naissance (Janvier 2016)..... | 24 |
| De la fréquence et de la durée en analyse des organisations (Janvier 2016)..... | 25 |
| GUAPA, chaîne bruxelloise de bars à jus (Juin 2011)..... | 26 |
| Le changement selon Morgan et Platon (Juin 2011)..... | 27 |
| Bourdieu, Marx et Simon (Juin 2012)..... | 28 |
| Actifs spécifiques (Juin 2013)..... | 29 |
| « Le Groupe Mestdagh accusé de spolier ses franchisés » (Juin 2014) | 30 |
| Enactment et Pierre Bourdieu (Juin 2013) | 31 |
| « Business Models : une 'image' de la réalité » (Juin 2014) | 32 |
| La librairie du Dragon (Juin 2014)..... | 33 |
| Morgan et l'importance des relations entre les organisations et leur environnement (Janvier 2011)..... | 34 |
| Hold-up et tragédie des communs (Janvier 2012)..... | 35 |
| La chute programmée d'un empire (Janvier 2012) | 36 |
| Supreme London Cab (Janvier 2013)..... | 37 |
| Tragédie en haute mer (Janvier 2015)..... | 38 |
| Durant & Bouchon (Janvier 2015) | 39 |
| Gary Becker (Janvier 2015) | 40 |
| Le cirque Balouba (Juin 2016) | 41 |
| Les marchés, une construction sociale ? (Juin 2016) | 42 |

Éléments de solution :

| | |
|---|----|
| Simon | 44 |
| Les droits de propriété..... | 45 |
| L'opposition entre « firme » et « marché » | 46 |
| Airbus | 47 |
| La sous-traitance informatique en plein développement..... | 48 |
| Beychevelle SPRL..... | 49 |
| Les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement | 50 |
| Les mots du pouvoir | 51 |
| L'espace : l'ultime frontière ? | 52 |
| Habitudes vestimentaires..... | 53 |
| Théorie des systèmes et rationalité limitée | 54 |
| La société coopérative GT Cycles..... | 55 |
| L'aéronautique wallonne..... | 56 |
| Morgan | 57 |
| Angus corporation | 58 |
| Moussas | 59 |
| CK Prahalad | 60 |
| La confrérie des joyeux dragons | 61 |
| Volkswagen, un échec de cogestion ? | 62 |
| Débat autour d'une (re)naissance | 63 |
| De la fréquence et de la durée en analyse des organisations..... | 64 |
| GUAPA, chaîne bruxelloise de bars à jus | 65 |
| Le changement selon Morgan et Platon | 66 |
| Bourdieu, Marx et Simon | 67 |
| Actifs spécifiques | 68 |
| « Le Groupe Mestdagh accusé de spolier ses franchisés »..... | 69 |
| Enactment et Pierre Bourdieu | 70 |
| « Business Models : une « image » de la réalité | 71 |
| La librairie du Dragon | 72 |
| Morgan et l'importance des relations entre les organisations et leur environnement..... | 73 |
| Hold up et tragédie des communs | 74 |
| La chute programmée d'un empire | 75 |
| Supreme London Cab..... | 76 |
| Tragédie en haute mer | 77 |
| Durant & Bouchon | 78 |
| Gary Becker..... | 79 |
| Le cirque Balouba | 80 |
| Les marchés, une construction sociale ? | 81 |

Simon (Juin 2008)

Herbert Simon a proposé le concept de rationalité limitée.

Expliquez ce dont il s'agit.

Les droits de propriété (Août 2001)

- 1) En vous référant à la théorie des droits de propriété, expliquez ce qu'est le problème du hold-up et en quoi celui-ci est lié au concept d'actif spécifique.**
- 2) Montrez – à l'aide d'un exemple – en quoi ce problème peut être destructeur de valeur.**

L'opposition entre « firme » et « marché » (Août 2001)

Expliquez l'opposition entre « firme » et « marché » dans les analyses de Coase et Williamson.

Airbus (Janvier 2009)

Confrontée à une crise grave, l'entreprise Airbus a décidé de lancer un plan de réorganisation dont le nom de code est « Power 8 ».

Parmi les points qui sont à l'ordre du jour figure la coordination avec les sous-traitants.

Auparavant, les relations étaient exclusivement fondées sur le prix, Airbus effectuant une pression maximum au travers de relations quasi « hostiles ». Airbus décidait seul des caractéristiques de l'ensemble des pièces à fournir et exigeait de ses fournisseurs qu'ils s'inscrivent dans la ligne fixée.

Dans la nouvelle conception, il est prévu d'entamer un dialogue avec les fournisseurs notamment pour réfléchir en commun à la conception des pièces, de conclure des partenariats de plus long terme (qui permettront aux fournisseurs de mieux planifier leurs investissements), bref de travailler plus étroitement de manière à ce que chacun y trouve son compte.

Quelles sont les théories économiques de la firme qui peuvent aider à comprendre les choix effectués par Airbus ? Justifiez votre réponse en établissant un parallélisme entre le cas Airbus et les éléments de ces théories qui s'appliquent ici.

La sous-traitance informatique en plein développement (Juin 2008)

Une étude menée par la société de consultance Equaterra a interrogé les 140 entreprises belges et luxembourgeoises ayant les plus gros budgets informatiques et 90% d'entre-elles font déjà appel à de la sous-traitance pour des tâches informatiques ou pour des applications telles que la facturation, les centres d'appel, la gestion des fiches d'appel... Reste à déterminer si cette tendance perdurera et si, sur le long terme, les entreprises ayant massivement eu recours à cette sous-traitance seront à même de maintenir un contrôle suffisant sur leur fonctionnement.

La sous-traitance peut être étudiée à partir de différentes théories. En les présentant brièvement, expliquez ce que peuvent apporter à cette analyse la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence.

Beychevelle SPRL (Juin 2008)

L'entreprise Beychevelle est spécialisée dans la fabrication de produits de bouche haut de gamme (préparations à base de foie gras, saumon, caviar...). Elle fournit de nombreux traiteurs ainsi que quelques grandes institutions. Créée par Pierre Jacques, lui-même cuisinier étoilé, elle emploie trois autres cuisiniers réputés qui sont eux-mêmes entourés par six assistants prometteurs. La firme a d'ailleurs fait sa réputation sur ce critère : « on ne travaille chez Beychevelle que quand on a déjà au moins trois ans d'expérience au sein d'établissements bénéficiant d'au moins une étoile au guide Michelin ou d'un 16/20 au Gault & Millau ».

La préparation de chaque buffet est perçue comme un projet relativement indépendant et chaque cuisinier est responsable de la qualité et de la créativité des hors d'œuvres proposés, les uns et les autres se consultant afin de valider les choix qu'ils opèrent.

Ayant connu un développement important, la firme est aujourd'hui gérée par un administrateur professionnel qui s'est entouré d'un staff administratif de deux personnes, un comptable et une fiscaliste qui, en assurant l'ensemble du suivi administratif, permet aux cuisiniers de ne se préoccuper que de la réalisation des plats.

En vous référant au texte, quelle(s) est (sont) la (les) configuration(s) de Mintzberg qui correspond(ent) à la société Beychevelle décrite ci-dessus ?

Les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement
(Juin 2008)

Présentez les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement et expliquez ce qui les différencie fondamentalement.

Les mots du pouvoir (Juin 2009)

En 2007, le professeur Pascal Durand (ULG) a publié un ouvrage sur « Les nouveaux mots du pouvoir : Abécédaire critique ». Dans cet ouvrage, il analyse de manière critique les mots utilisés dans les médias notamment par les hommes politiques. Il montre ainsi comment à partir de termes tels que « gouvernance, compétitivité, employabilité, réformes, flexibilité, citoyenneté, capital humain, restructuration... », on construit une réalité « virtuelle » à partir de laquelle on peut justifier telle ou telle position et finalement la faire « passer » dans l'ensemble de la société.

1) En vous référant aux travaux de Marie Jo Hatch, à quel paradigme peut-on rattacher ce type d'analyse ? Présentez-le de façon détaillée.

2) Peut-on associer ce paradigme à une des métaphores de Morgan ?

L'espace : l'ultime frontière ? (Juin 2009)

Dans un article publié récemment (21 février 2009) dans *The Economist*, un nouveau type de problème est identifié. Il y aurait dans l'espace plus de 17.000 « objets » en perdition. Anciens satellites, débris et fragments divers issus d'engins liés à la conquête spatiale, il y a au-dessus de nos têtes une véritable poubelle mobile qui, si on ne s'en occupe pas, pourrait un jour ou l'autre causer de véritables dommages, par exemple en entrant en collision avec la station spatiale internationale ou avec des satellites essentiels pour l'organisation de la vie sur terre (GPS, communications, météorologie, etc.).

En vous référant aux théories économiques des organisations, comment peut-on analyser ce problème et imaginer une solution ?

Habitudes vestimentaires (Juin 2007)

Lors de la récente vague de chaleur, certains cadres étrangers en Belgique ont été surpris de voir à quel point les habitudes vestimentaires sont peu « normées » dans notre pays. Ainsi, si aux États-Unis, il n'est pas rare que le règlement intérieur précise les principes à appliquer en la matière (costume obligatoire ou non, cravate imposée ou non, décence des longueurs en matière de jupes et de robes, etc.), chez nous, c'est bien plus rare.

En fait, chez nous, le comportement se fonde avant tout sur deux critères : l'attitude du dirigeant et les normes d'hygiène. Si les instances dirigeantes d'une société s'autorisent le jeans, cette attitude ne sera pas perçue par les employés comme un privilège accordé à leur position mais comme une ligne de conduite. Pareil pour le tailleur ou la mini-jupe. Chacun, agissant ensuite comme l'ensemble des autres membres de l'entreprise, en vient donc à considérer que son comportement est celui qui convient le mieux.

Les sites de conseils en ressources humaines suggèrent donc aux candidats potentiels à un emploi, de rendre une visite éclair à l'entreprise dans laquelle ils postulent pour y déceler le code vestimentaire et éviter ainsi de commettre un impair lors de l'entretien d'embauche.

Quelle théorie des organisations permet d'analyser au mieux les comportements mentionnés ici ? Justifiez votre réponse en vous référant au texte.

Théorie des systèmes et rationalité limitée (Juin 2007)

Peut-on établir un lien entre la théorie des systèmes et le concept de rationalité limitée de Simon ? Justifiez votre réponse.

La société coopérative GT Cycles (Juin 2007)

L'entreprise GT Cycles a été créée à Amiens en 1936 par Louis Zonbobe, un ingénieur qui, passionné par le cyclisme, désirait construire les meilleurs vélos de l'époque. Il avait un projet : construire le vélo de l'avenir, lequel serait techniquement parfait.

Motivé avant tout par ce désir de perfection, il proposa la création d'une entreprise coopérative où se regrouperaient divers artisans et techniciens du secteur, disposant des connaissances nécessaires à la réalisation de ce projet.

Il lança son projet en écrivant un article intitulé « Vers le vélo du XXIème siècle... » dans le célèbre magazine « Vélo ». Plusieurs partenaires extrêmement motivés par ce projet ambitieux se réunirent et fondèrent la coopérative « GT cycles », laquelle n'admettait comme coopérateur que des artisans ou techniciens hautement spécialisés, disposant d'au moins dix ans d'expérience et qui soient simultanément désireux de participer au rêve du fondateur. Chacun pourrait travailler dans une large autonomie, une coordination minimale étant assurée par Louis Zonbobe.

L'entreprise connu un grand succès et aujourd'hui encore, on trouve des vélos arborant fièrement le sigle GT.

1) A quelle(s) configuration(s) de Mintzberg peut-on identifier l'entreprise dont il est fait ici mention ?

2) Que peut-on dire de la coalition externe ?

L'aéronautique wallonne (Juin 2008)

Parmi les domaines où la Wallonie dispose de compétences élevées figure l'aéronautique. Pourtant, en dehors des trois grandes entreprises fers de lance du secteur – Sabca, Sonaca et Techspace Aero – la réalité est peut-être plus préoccupante. En effet, ces grandes sociétés semblent avoir de plus en plus de difficultés pour trouver des sous-traitants wallons susceptibles de faire face à leurs cahiers des charges, notamment en raison des critères techniques stricts souhaités. Mettre dès lors en place un contrôle adéquat des sous-traitants est essentiel et suppose des coûts importants.

Du côté des PME, on ne se désintéresse pourtant pas de ces contrats potentiels importants mais on reste méfiant. Les marchés aéronautiques sont cycliques et se profiler comme sous-traitant des grands groupes n'est pas sans risque, car d'une part, aucune des grandes firmes n'est prête à s'engager sur des contrats à long terme (elles préfèrent le coup par coup) et d'autre part, les investissements effectués n'ont de sens que liés justement aux développements des projets menés par ces grands donneurs d'ordre. Dès lors, comme l'affirme une PME, comme « il y a beaucoup d'exigences et peu de garanties », développer une activité de PME dans ce secteur peut difficilement être envisagé sans avoir préalablement établi des relations étroites avec les grandes entreprises du secteur.

1) En vous référant à la théorie des coûts de transaction, peut-on comprendre les difficultés rencontrées par les grands groupes aéronautiques wallons pour travailler avec des PME wallonnes ? Justifiez votre réponse en vous référant au texte.

2) Quelle version de la théorie de l'agence semble être ici privilégiée par les grands groupes ? Justifiez votre réponse en vous référant au texte.

Morgan (Janvier 2010)

À travers sa métaphore du cerveau, Gareth Morgan emprunte les concepts-clé de la cybernétique afin de décrire ce qu'il appelle une organisation holographique, et développe cinq principes à respecter afin de concevoir ce genre d'organisation.

Parmi ces principes, deux sont majeurs et constituent le fil conducteur de son raisonnement. Il s'agit d'une part de la nécessité de comporter « le tout dans les parties » et, d'autre part, d'être capable d'apprendre en « boucle double ».

1) Présentez les deux principes majeurs mentionnés ci-dessus.

2) Présentez les trois autres principes développés par Morgan.

3) Selon Morgan, le mode d'apprentissage en boucle double constitue l'étape supérieure à la boucle simple, basée sur ce que les cybernéticiens appellent la « rétroaction négative ». Expliquez cette notion.

Angus corporation (Juin 2008)

Le groupe Angus est une entreprise de boucherie qui est devenue l'une des premières dans son secteur en Irlande (300 points de vente) grâce à une organisation simple mais très efficace : chaque boucherie est gérée par une petite équipe autonome composée de deux apprentis, d'un « second boucher » et d'un boucher en chef. Pour avoir cette dernière fonction, il faut être un boucher non seulement diplômé mais également expérimenté avec une expérience de minimum dix ans comme « second boucher » au sein de l'entreprise. Pour les autres fonctions, les exigences sont moins élevées mais restent nettement supérieures aux normes du secteur. Une autre raison du succès est l'appui logistique et comptable qui est fourni par le département « appui à la gestion », lequel se met vraiment au service des 300 points de vente.

En vous référant au texte, quelle(s) est (sont) la (les) configuration(s) de Mintzberg qui correspond(ent) à la société Angus décrite ci-dessus ?

Moussas (Janvier 2009)

L'entreprise Moussas est une entreprise de traiteurs spécialisés réalisant des buffets froids haut de gamme pour entreprises et particuliers fortunés. N'utilisant que les meilleurs ingrédients, elle approvisionne de grandes entreprises multinationales ainsi que diverses institutions internationales. Créée en 1986 par Henri Moussas, cuisinier renommé et plusieurs fois étoilé, l'entreprise emploie six cuisiniers réputés eux-mêmes, entourés par une douzaine d'assistants prometteurs. La firme a d'ailleurs fait sa réputation sur ce critère : « on ne travaille chez Moussas que quand on a au moins cinq ans d'expérience au sein d'établissements bénéficiant d'au moins une étoile au guide Michelin ou d'un 16/20 au Gault & Millau ».

La préparation de chaque buffet est perçue comme un projet relativement indépendant et chaque cuisinier est responsable de la qualité et de la créativité des mets proposés, les uns et les autres se concertant afin de valider les choix opérés.

Ayant connu un développement important, la firme est aujourd'hui gérée par un administrateur professionnel qui s'est entouré d'un staff administratif minimum et qui se limite à assurer le suivi administratif des contrats conclus, permettant ainsi aux cuisiniers de ne se préoccuper que de la réalisation des buffets.

A quelle(s) configuration(s) de Mintzberg, l'entreprise décrite ci-dessus vous semble-t-elle le mieux s'identifier ? Justifiez votre réponse.

CK Prahalad (Juin 2010)

Le 16 avril dernier, Coimbatore Krishnarao Prahalad est décédé. Considéré par beaucoup comme l'un des penseurs en management parmi les plus créatifs de sa génération, il laisse à la communauté scientifique et aux praticiens divers apports essentiels notamment liés à l'étude du succès des firmes à partir de la mobilisation qu'elles font (ou pas) de leurs compétences. Auteur d'un article extrêmement cité de la Harvard Business Review intitulé « The Core Competence of the Corporation », CK Prahalad estimait que les firmes ne devaient pas simplement se positionner sur leurs marchés existants mais tenter d'orienter les marchés en leur faveur en utilisant à la fois leurs ressources et leurs compétences.

- 1) En vous référant aux définitions des ressources et des compétences, quelle est la différence entre une ressource et une compétence ?**

- 2) Selon Tywoniak, quelles sont les six conditions à respecter pour qu'une compétence puisse permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel (citez-les et expliquez-les brièvement) ?**

La confrérie des joyeux dragons (Juin 2010)

A l'occasion du Doudou (qui est comme chacun le sait la plus belle fête de l'univers), de nombreux groupes organisent dans la bonne ville de Mons des événements divers, créant de multiples lieux de rassemblement où des habitudes et traditions s'installent, permettant ainsi à la fête de se renouveler en permanence tout en étant fidèle à son histoire.

La confrérie des joyeux dragons fait partie de ces groupes. Chaque année, elle organise « le circuit des bars à lait » dans le quartier du vieux lavoir. Extrêmement populaire, ce lieu de rendez-vous voit défiler des centaines (des milliers ?) de visiteurs durant la quasi-semaine que durent les festivités montoises. L'objectif est simple : goûter aux douze sortes de lait « amélioré » mis en vente par la confrérie (un par mois de l'année). Pour assurer le service des bars à lait, la confrérie (qui se caractérise par une tenue de laitier traditionnel) a établi un mode de fonctionnement très précis, car elle tient à son image séculaire.

Chaque barriste (titulaire d'un bar) - il y en a donc douze - doit respecter un rituel bien précis dans la manière de servir les boissons (lequel s'accompagne d'une suite de mouvements qui sont pratiqués depuis près de 300 ans), rituel qu'ils ont répété durant des mois. Il est, pour ce faire, « coaché » par un « Chef Laitier » qui s'assure du respect des habitudes de la confrérie tout en fournissant des instructions claires et précises sur tout ce qui doit être fait, aucune initiative n'étant tolérée de la part des barristes. Les « chefs laitiers » sont, quant à eux, présidés par l'aîné d'entre eux qui fait œuvre de représentant suprême de la confrérie et est appelé « Duc ».

A la fin d'un doudou, l'ensemble des « chefs laitiers » se réunit et évalue les prestations des barristes.

En ayant recours au cadre d'analyse des organisations de Mintzberg, à quelle(s) configuration(s) peut-on identifier la confrérie des joyeux dragons ? Justifiez votre réponse en vous référant aux éléments du texte.

Volkswagen, un échec de cogestion ? (Janvier 2016)

L'entreprise Volkswagen est devenue cette année tristement célèbre pour le scandale qu'elle a connu au sujet du truquage des tests de contrôle antipollution de nombreux moteurs. Aujourd'hui, il est clair que cette tricherie implique bien plus que quelques ingénieurs. Pourtant, aux yeux de beaucoup, Volkswagen représentait jusqu'il y a peu le modèle de cogestion allemande où les salariés, les actionnaires et les dirigeants se partagent le pouvoir de l'entreprise. On peut donc se demander comment l'entreprise a pu en arriver là alors que la cogestion est censée promouvoir une gestion harmonieuse de l'entreprise et une prospérité durable plutôt qu'un profit immédiat. Plusieurs facteurs entrent en compte pour tenter d'y répondre. Tout d'abord, les dirigeants du syndicat allemand devenus cogestionnaires de chez Volkswagen ont délaissé la prospérité à long terme en privilégiant les récompenses immédiates. Par exemple, il y a une petite dizaine d'années, la presse révélait que l'ancien directeur des ressources humaines de Volkswagen avait versé à Klaus Volkert, un des responsables du syndicat allemand IG Metall et ancien président du comité d'entreprise du constructeur automobile allemand, des primes pour payer des prostituées et des voyages dans des hôtels de luxe. De plus, sous l'impulsion d'IG Metall, les salariés ont pu bénéficier d'une semaine de travail limitée à 28h. Le gouvernement de Basse-Saxe, pouvoir local participant également à la gestion de Volkswagen, a également tenté que l'entreprise ne sacrifie pas d'emplois dans cette région. Dans ces conditions, chaque acteur pensant à son intérêt immédiat en lieu et place d'une vision de long terme, il est devenu extrêmement difficile de respecter les critères de productivité imposés par l'industrie automobile et ce dans un contexte où Toyota, qui produit plus ou moins le même nombre de véhicules que Volkswagen, a besoin de deux fois moins de travailleurs.

En conclusion, on peut estimer que l'énorme fraude de Volkswagen quant aux normes antipollution illustre donc trois problèmes fondamentaux : premièrement, la priorité a été accordée à la réalisation de profits à court terme susceptibles de convenir aux actionnaires en lieu et place d'une gestion de long terme dans l'intérêt de tous ; deuxièmement, le groupe a souffert d'un manque d'autorités de contrôle et de contre-pouvoirs et enfin, troisièmement, Volkswagen a pu cacher ce scandale durant un certain temps en raison même de la culture du silence imposée par l'autoritaire Président du Directoire.

1) Définissez le terme cogestion et citez les 5 autres modes de gouverne identifiés par Gareth Morgan.

2) Existait-il chez Volkswagen des « contre-organisations » telles que présentées dans le chapitre « L'organisation vue comme un système politique » de Gareth Morgan ? Justifiez votre réponse.

Débat autour d'une (re)naissance (Janvier 2016)

Il y a dix ans, François, Johan et Jo créèrent une petite activité de production artisanale de vin biologique pour s'amuser. En effet, tous trois employés de bureau dans des secteurs où ils faisaient face à un stress quotidien relativement important, ils partageaient le goût du vin et se lancèrent dans cette activité par pur plaisir. Au début, leur petite production n'était que pour eux-mêmes et leurs proches ; mais connaissant un certain succès, ils se trouvèrent rapidement confrontés à diverses demandes. Après avoir refusé de se structurer en véritable entreprise durant plusieurs années, ils finirent cependant par décider de faire le pas et envisagèrent un réel développement. Bien entendu, cela supposait d'engager du personnel et d'investir dans des outils de production adaptés. Mais comme ils disposaient tous trois de substantielles économies, ceci ne constituait pas un problème et plusieurs options s'offraient à eux.

Pour François, les trois amis devaient rester à la tête de l'entreprise, superviser l'ensemble des processus et décider à trois de tout ce qu'il y aurait lieu de faire à l'avenir.

Pour Johan, au contraire, ce qui importait, c'était d'engager des personnes partageant leur goût du produit bio bien fait et d'organiser l'entreprise sous la forme d'une coopérative de sorte que la magie qui les avait inspirés à l'origine puisse être maintenue.

Jo de son côté voyait les choses différemment. En effet, pour lui, puisque la production allait devenir une activité à « temps plein », il était important que la qualité soit « constante » et pour y parvenir, il fallait engager un « vrai viticulteur » qui puisse décider de la meilleure manière de travailler et ainsi donner les instructions adéquates au personnel qu'ils allaient engager.

Les trois amis hésitaient. Toutes ces solutions avaient leurs avantages et leurs inconvénients et il n'était pas facile de trancher.

En vous référant à Mintzberg, identifiez et analysez les positions défendues par François, Johan et Jo en présentant les caractéristiques des configurations défendues par chacun d'eux.

De la fréquence et de la durée en analyse des organisations (Janvier 2016)

Dans les approches économiques des firmes, il y a un auteur qui a identifié la fréquence et la durée d'une relation pour expliquer la manière de réaliser une opération économique entre deux acteurs.

1) Citez cet auteur et expliquez l'usage qui est fait de ces concepts.

2) Dans une des approches économiques des organisations, le phénomène de « hold-up » est analysé. Citez la théorie à laquelle se rattache ce concept et expliquez-le. Pensez-vous que le phénomène de hold-up peut être influencé par la durée et la fréquence des transactions ?

GUAPA, chaîne bruxelloise de bars à jus (Juin 2011)

Comme le racontait un article paru dans l'Écho du 18 décembre dernier, Guapa est aujourd'hui l'entreprise leader en Belgique dans le domaine des « bars à jus ». Spécialisée dans les jus de fruits frais et les « smoothies », c'est une société qui connaît une croissance importante. Inspirée de modèles présents aux États-Unis où les bars à jus sont nettement plus développés, Guapa a été créée par deux amis d'enfance en octobre 2006. Quatre ans plus tard, l'entreprise compte 10 points de vente : 5 au centre de Bruxelles et 5 dans des centres commerciaux : Médiacité (Liège), l'Esplanade (LLN), le Westland Shopping Center (Anderlecht), City 2 (Bruxelles) et Mons Grands Prés. Pour le point de vente de Mons toutefois, la situation est différente dans la mesure où il s'agit d'une franchise.

En octobre 2010, l'enseigne a également acquis à Ixelles un immeuble afin d'y loger sa cuisine, car dans ses magasins de Bruxelles, Guapa propose aussi sandwiches, salades, desserts et plats du jour. La chaîne emploie une septantaine de travailleurs, génère un chiffre d'affaires de 2,9 millions d'euros et une rentabilité de 10 à 15%. Comme l'explique Frédéric Duqué, « *les quatre premiers magasins ont été financés sur fonds propres. Aujourd'hui, l'entreprise se finance sur le cash-flow des opérations, mais aussi grâce à KBC et Brustart, filiale de la SRIB, l'actionnariat demeurant aux mains des fondateurs-dirigeants* ».

Guapa a maintenant une stratégie de croissance modérée, tout d'abord en Belgique et ensuite, si possible, dans le Benelux. « *Nous privilégions l'ouverture en nom propre*, ajoute le patron de Guapa. *La franchise est un système que nous envisageons pour couvrir la Flandre et probablement également l'étranger. Même si nous regardons aussi les opportunités en nom propre dans les pays voisins* ».

Comme expliqué dans le texte, Guapa envisage sa croissance au travers de magasins en nom propre et au travers de franchises (Guapa étant alors le franchiseur qui octroie à des indépendants franchisés le droit d'utiliser son nom, son business model et son image en échange du paiement de droits, le gros des investissements et le risque commercial étant dans ce cas-là supportés pour l'essentiel par les franchisés lesquels doivent bien évidemment se montrer à la hauteur des normes et exigences spécifiées dans les contrats qui les lient à la marque).

Comparez la solution « en propre » et la solution « via des franchises » en termes de théorie des coûts de transactions, de théorie des droits de propriété et de théorie de l'agence.

Le changement selon Morgan et Platon (Juin 2011)

Dans sa métaphore de la prison du psychisme, Gareth Morgan évoque l'exemple de l'industrie automobile japonaise dans les années 1970 et son succès aux États-Unis face aux constructeurs américains :

« Les grands constructeurs américains, prisonniers de leur conception de la fabrication des automobiles en Amérique, n'étaient absolument pas équipés pour faire face au défi japonais. Pendant des années, ils avaient considéré comme immuables la supériorité de leurs ressources, leur compétence technique et leurs connaissances en ingénierie et en mercatique. Ces firmes, orientées vers le marché de la grosse voiture et soutenues par des changements de modèles annuels, avaient laissé de côté les possibilités offertes par les petites voitures à moindre consommation d'essence. Leur courte vue a permis aux Japonais de s'implanter solidement dans les marchés traditionnels étatsuniens » (Morgan, 1999, p.210).

1) Peut-on expliquer cette situation grâce au mythe de la Caverne de Platon? Décrivez ce qu'est la Caverne de Platon, et justifiez votre réponse en faisant un lien avec le texte.

2) Peut-on également comprendre la situation décrite grâce à la description des cultures nationales américaines et japonaises par Morgan ? Décrivez ces deux cultures et justifiez votre réponse.

Bourdieu, Marx et Simon (Juin 2012)

En vous référant aux deux notions fondamentales présentées au cours pour cet auteur (et en les présentant), expliquez ce qu'apporte l'analyse du sociologue Pierre Bourdieu par rapport à l'analyse marxiste classique pour « appréhender le réel ».

Peut-on faire un lien entre ces deux notions et la rationalité limitée au sens de Simon ? Si non, pourquoi ? Si oui, cela remet-il en cause le principe de rationalité limitée ?

Actifs spécifiques (Juin 2013)

Dans l'approche économique des firmes, le concept d'actif spécifique joue un rôle important. Expliquez pourquoi ? Quels sont les types d'actifs spécifiques ?

En matière de théorie des droits de propriété, quel est le type d'actif spécifique le plus susceptible d'engendrer un cas de hold-up ? Expliquez pourquoi.

« Le Groupe Mestdagh accusé de spolier ses franchisés » (Juin 2014)

(Le Soir, 11/11/2013)

Depuis quelques temps, un litige oppose le groupe Mestdagh (chaîne de supermarchés) à ses franchisés. En effet, selon ces derniers, le contrat qui les lie au groupe Mestdagh (en tant que franchiseur) serait inéquitable.

Du côté des franchisés, on souligne ainsi que selon une étude de la région wallonne, 65% d'entre eux seraient en déficit et que ce déficit serait dû à la façon dont le contrat de franchise est conçu. Du côté du groupe Mestdagh bien évidemment, on n'attribue pas cela au contrat de franchise mais plutôt au contexte.

Le contrat prévoit notamment une répartition des bénéfices à concurrence de 25% pour le franchiseur / 75% pour le franchisé et des frais de location du magasin qui s'élèvent à 2,2% du chiffre d'affaires, mais les prévisions quant à la capacité bénéficiaire des magasins seraient souvent surévaluées et une fois le contrat signé, le franchisé serait « pieds et poings liés » face au groupe. Par contre, le groupe Mestdagh ne facture rien pour la logistique, le consulting, la publicité et le droit à l'enseigne ; il prête aussi parfois des fonds aux franchisés. « Quand la dette du franchisé s'est creusée, Mestdagh déboule et exige le remboursement de l'ardoise. Faute de paiement, il récupère le magasin et le fonds de commerce pour l'euro symbolique. Avant de revendre à un autre exploitant » (Le Soir, 11/11/2013, page 35).

Les trois théories contractuelles permettent-elles d'analyser cette solution ? Justifiez votre réponse pour chacune d'elles en spécifiant « pourquoi » si vous répondez « non » et « comment » si vous répondez « oui ».

Enactment et Pierre Bourdieu (Juin 2013)

Peut-on faire un lien entre la théorie de l'enactment et les concepts d'habitus et de capitaux tels qu'utilisés par Pierre Bourdieu ? Si non, pourquoi ? Si oui, montrez ce lien. Dans les deux cas, présentez l'ensemble de ces concepts.

Peut-on faire un lien entre une (ou des) forme(s) de capital envisagée(s) par Pierre Bourdieu et la théorie des conventions ?

« Business Models : une ‘image’ de la réalité » (Juin 2014)

Des études comme les études en gestion font souvent face à un paradoxe : il s’agit d’apprendre aux étudiants à analyser des organisations et des marchés tout en restant la plupart du temps en classe, et donc à l’écart des organisations et marchés en question. Bien entendu, l’enseignement a évolué et de nombreuses techniques pédagogiques visent à rapprocher la classe de la réalité : les cours sont illustrés de nombreux exemples réels, des professionnels viennent en classe partager leurs expériences, des études de cas sont utilisées. Pourtant, en fin de compte, tous ces éléments ne sont jamais que des représentations de la réalité et non la réalité elle-même.

Dans la vie des entreprises, la situation n’est pas si différente, comme le montre un article publié dans l’Echo en juin 2013 qui souligne à quel point les business models utilisés dans les entreprises ne sont que des simplifications de la réalité à laquelle l’entreprise est confrontée. Les cadres prennent des décisions sur base de statistiques, de projections et de rapports qui sont eux aussi des représentations et donc des simplifications du réel. Si on voit difficilement comment il pourrait en être autrement, on ne devrait toutefois pas sous-estimer les conséquences que cela peut avoir sur la gestion des organisations, car si on accepte cette critique, on peut se demander dans quelle mesure on peut réellement analyser le réel et prétendre inscrire l’organisation dans une dynamique de progrès.

Pouvez-vous faire un parallélisme entre le contenu du texte, le concept d’enactment et le post-modernisme ? Justifiez votre réponse.

Quelle idée de Platon est ici illustrée ? Expliquez-la et montrez par un exemple en quoi elle est importante pour la gestion des organisations.

La librairie du Dragon (Juin 2014)

Il existe à Nantes une librairie célèbre : « La librairie du Dragon ». Présente depuis près de 300 ans, elle doit son nom au fait que la maison qui l'abrite fut construite sur le flan d'une grotte où, selon la tradition populaire, un dragon aurait été vu au Moyen-Âge. Cette librairie, véritable institution locale employant près d'une dizaine de personnes, a longtemps été dirigée par Mme Newton, laquelle veillait à tout : vitrine, catalogues, établissement des horaires, comptabilité... Mme Newton était partout et s'assurait qu'aucune décision ne soit prise sans son consentement. Durant de nombreuses années, la librairie du Dragon a vécu ainsi à un rythme régulier, servant toujours les mêmes clients, fidèles et réguliers.

Et puis, arriva internet et la vente d'ouvrages en ligne. Ce fut une révolution. En effet, jusque-là, la librairie avait plutôt bien résisté aux grandes surfaces dans la mesure où elle offrait des ouvrages originaux et des sélections particulières qu'on ne trouvait généralement pas en grandes surfaces. Mais sur internet, on trouve tout et, petit à petit, les habitudes des consommateurs évoluant, la librairie entra en crise. Mme Newton vécut cette évolution très difficilement : elle avait espéré que les clients et les pouvoirs locaux interviennent ; il n'en fut rien. Mme Newton décida donc de quitter la librairie, déçue de la tournure prise par les événements, la laissant à ses anciens employés.

Dans un premier temps, ces employés se regroupèrent, unis par un même amour et une même passion des livres et de leur institution, et ils ont tenté tous ensemble de sauver la librairie ; ayant tous les mêmes valeurs, ils savaient tous ce qu'ils avaient à faire. Malheureusement, cela ne suffit pas et la faillite approchait. Il fallut donc imaginer une autre solution et ce n'est que lorsque la librairie fut finalement absorbée dans un grand groupe, le groupe Curie, que la situation s'améliora enfin. Le groupe Curie y parvint via une nouvelle organisation, rattachant les différentes fonctions aux hiérarchies correspondantes dans le groupe : les achats de la librairie du Dragon devaient s'inscrire dans les pratiques du département « achats » du groupe, la communication et l'information dans celles du département marketing, les comptes furent repris par le département comptabilité du groupe et petit à petit, toutes les décisions qui étaient auparavant prises par Mme Newton le furent par les directeurs et directrices de ces divers départements. La librairie perdit peu à peu son autonomie, chaque département du groupe Curie fixant bien entendu des objectifs précis.

En vous référant à Mintzberg, quelles sont les configurations auxquelles on peut associer le parcours vécu par la librairie du Dragon ? Présentez-en les caractéristiques.

Que peut-on dire de la coalition externe aux différents moments vécus par la librairie ?

Morgan et l'importance des relations entre les organisations et leur environnement (Janvier 2011)

À travers ses différentes métaphores, Morgan insiste beaucoup sur l'importance des relations entre les organisations et leur environnement.

En particulier lorsqu'il compare l'organisation à un organisme vivant, il développe deux approches, en partie complémentaires et en partie contradictoires, qui définissent ces relations avec l'environnement.

1) Présentez ces deux approches de manière détaillée.

2) Quelle est la critique majeure qui peut être faite à ces deux approches ?

Hold-up et tragédie des communs (Janvier 2012)

Les problèmes de *hold-up* et de tragédie des communs sont des problèmes clairement mis en évidence dans la littérature sur l'économie des organisations.

Expliquez ce dont il s'agit. Par ailleurs, en vous référant à ce qui a été vu au cours, expliquez les solutions qui peuvent être envisagées pour y faire face.

La chute programmée d'un empire (Janvier 2012)

Après avoir régné plus d'un siècle sur la photographie, le groupe pionnier Kodak est aujourd'hui au bord de la faillite. Pour cause, l'entreprise fondée en 1881 par George Eastman à Rochester (État de New York), a très mal négocié le virage du numérique. En perte depuis 2007, le cours de son action a brusquement chuté ces derniers jours à l'annonce de son intention de revendre son portefeuille de brevets (plus d'un millier) pour dégager des liquidités. En 1997, l'action de la société valait encore quelques 90 dollars... elle atteint aujourd'hui 0,47 dollar après une nouvelle chute à Wall Street, qui menace même la firme de l'enlever de la cotation si elle ne redresse pas ses finances.

Pourtant, Kodak a profité d'un statut de quasi-monopole pendant des décennies. Forte de son savoir-faire de pointe en chimie et grâce aux dizaines de milliers de brevets d'imagerie dont elle disposait, elle régnait en maître absolu sur le marché des pellicules photographiques. C'est à Kodak que l'on doit la célèbre pellicule argentique autrefois adorée de tous les photographes, les appareils photo grand public, les premières caméras amateurs... Malheureusement, la firme est restée focalisée sur le développement de pellicules de plus en plus perfectionnées et n'a absolument pas compris que l'avenir résidait dans la photographie numérique. *« Aux yeux de ses dirigeants, Kodak semblait insubmersible. Ils ont sans doute péché par orgueil, persuadés que l'entreprise réussirait à imposer dans la durée sa vision de l'image. (...) C'était une entreprise à la fois très ample et très spécialisée, qui manquait terriblement de souplesse »*, explique François Sauteron, qui a travaillé trente-trois ans chez Kodak, et est l'auteur de « La Chute de l'empire Kodak », ouvrage publié en 2010.

Le comble de l'ironie, c'est que c'est Kodak qui a inventé l'instrument qui a provoqué sa perte! En effet, le premier appareil photo numérique a été inventé dès 1975 par un des ingénieurs de Kodak, Steven Sasson, mais ce dernier sera mis au placard et ne sera développé que vingt-cinq ans plus tard. *« Kodak avait peur de ce que représentait le numérique »*, confesse George Fisher, qui fut son PDG en 1994. Kodak a également fermé la porte à deux autres inventions qui ont pourtant révolutionné le monde de l'imagerie. C'est à Kodak que Chester Carlson avait proposé son invention de la photocopieuse en 1945. Elle fut refusée, et fera la fortune de Xerox. Même réponse à Edwin Land. Son invention de photographie instantanée sera finalement commercialisée en 1948 par Polaroid, avec le succès qu'on lui connaît...

1) Si l'on considère les organisations comme des cerveaux, quelles sont les deux possibilités d'apprentissage, identifiées par Morgan, qui s'offrent à elles ? Définissez-les. Comment peut-on expliquer la situation de Kodak aujourd'hui en utilisant ces concepts ?

2) Toujours dans la métaphore du cerveau, Morgan propose des principes à suivre afin de concevoir des organisations « holographiques », dont les deux suivants : « L'importance de la redondance » et « La variété requise ». Expliquez ces deux principes.

3) Utilisez la logique des attracteurs du changement (métaphore des flux et transformations) pour expliquer les choix faits par Kodak en termes d'innovation. Définissez la notion d'attracteur et commentez la situation de Kodak.

Supreme London Cab (Janvier 2013)

À Londres, les taxis sont une véritable institution et en tant que tels, ils se doivent de fournir un service irréprochable. Cet objectif n'est pas neuf et est au cœur de l'histoire de ce secteur et en particulier au cœur d'une de ses plus vieilles entreprises, Supreme London Cab.

À l'origine, au milieu du XIX^{ème} siècle, il s'agissait avant tout d'une association de taximen désireux d'offrir un service de grande qualité et qui s'étaient groupés pour acheter des véhicules identiques et fournir une offre relativement standardisée et donc fiable. Ce qui unissait ces chauffeurs était fort simple : ils avaient les mêmes valeurs et entendaient bien pratiquer leur métier selon le même cahier des charges. Ils avaient d'ailleurs rédigé une « charte des taxis londoniens » qui comprenait quatre principes simples : avoir un taxi toujours propre et bien entretenu, toujours amener le client à sa destination par le chemin le plus court, conduire prudemment et accepter les pourboires mais sans les solliciter. Chaque taximan était son propre chef mais chacun devait – pour appartenir à Supreme London Cab – respecter scrupuleusement les quatre principes qui traduisaient ce qui les unissait.

Par la suite, la structure s'est progressivement modifiée en raison de la complexification du métier. En effet, non seulement la ville s'est fortement étendue mais l'usage du taxi en ville a considérablement augmenté. Il a donc fallu faire évoluer les choses pour permettre un maintien des normes qui avaient fait la réputation de l'entreprise tout en gérant un réseau bien plus étendu. La solution trouvée fut donc la mise en place d'une commission de sélection particulièrement sévère, laquelle déterminait qui pouvait être ou ne pas être membre. Deux examens furent mis en place : le premier visait à interroger les candidats taximen sur tous les trucs et habitudes qu'ils pouvaient utiliser pour maintenir leur taxi dans un état impeccable ; le deuxième, plus sélectif encore, consistait à interroger le candidat sur l'ensemble des routes possibles pour se rendre à telle ou telle adresse du Grand Londres et ce sans aucune utilisation de carte routière. Chaque candidat devait donc avoir une connaissance parfaite de la géographie de la ville et pouvoir en situer le moindre recoin pour pouvoir espérer intégrer l'entreprise. Intégrer Supreme London Cab fut à partir de là considéré comme un véritable « honneur » dans la profession jusqu'à ce que, un demi-siècle plus tard, l'entreprise soit à nouveau bouleversée par l'apparition des nouvelles technologies (GSM, GPS, système de géo-localisation...). En effet, à partir de ce moment-là, grâce à ces machines, il fut possible d'encadrer les chauffeurs de manière beaucoup plus standardisée, ce qui déboucha sur la mise en place d'un « central téléphonique » qui, à partir de là, organisa l'ensemble du travail, décidant de quel chauffeur prendrait quelle course et de l'itinéraire à suivre. Le système gagna évidemment encore en efficacité mais certains chauffeurs le vécurent avec difficulté, estimant avoir là perdu ce qui faisait leur spécificité.

En vous référant à l'analyse de Mintzberg, quelle(s) est (sont) la (les) configuration(s) qui peut (peuvent) s'appliquer ici ? Justifiez votre réponse en présentant les caractéristiques essentielles de cette (ces) configuration(s) et en vous référant au texte.

Tragédie en haute mer (Janvier 2015)

Comme le montre un article publié dans l'hebdomadaire britannique « The Economist », la gestion de la haute mer (la zone maritime qui n'appartient pas aux États – soit tout ce qui se trouve au-delà des 300 km qui sont proches des côtes) pose aujourd'hui problème.

En effet, depuis des années, on assiste à la fois à des pratiques de surpêche (2/3 des espèces présentes en haute mer souffrent de surpêche) ainsi qu'à divers effets liés au manque de protection de ces zones, notamment en termes de déversements divers.

Face à cela, il faudrait trouver des solutions. Plusieurs solutions sont envisagées : la première consisterait à établir un cadastre de l'ensemble des bateaux de pêche (au niveau mondial) et de les faire dépendre d'une autorité mondiale unique qui leur accorderait ou pas des droits de pêche dans ces zones. Une autre solution consiste à imaginer que certaines zones deviennent des « parcs protégés » de manière à ce que la vie aquatique bénéficie de « zones de répit ». Toutefois, dans ce cas, en l'absence d'un « gendarme » unique, il faudrait que les peuples qui entourent ces zones naturelles se portent garants de cette non-exploitation et veillent tous ensemble à ce que des bateaux de pêche venus de plus loin ne puissent y intervenir. Ce ne sera pas un défi facile à relever mais si on veut éviter la mort de nos océans, il est temps de s'y mettre !

À quel concept vu au cours renvoie la situation décrite ci-dessus ? À quelle théorie relevant de l'économie des organisations ce concept est-il lié et comment permet-il d'analyser la situation mentionnée ci-dessus ? Explicitiez le concept et montrez en quoi il permet d'analyser la situation des océans mentionnée ci-dessus.

Les solutions envisagées ici correspondent-elles à celles prévues par la théorie ? Justifiez votre réponse en comparant les solutions proposées ici avec l'ensemble de celles vues au cours.

Durant & Bouchon (Janvier 2015)

L'entreprise Durant & Bouchon est une entreprise qui existe depuis plus de quarante ans et qui s'est fait une renommée dans la production de bouchons destinés pour l'essentiel à l'industrie du vin et dans une moindre mesure à celle de la bière.

En octobre dernier, l'entreprise a connu une période extrêmement difficile due à la combinaison de plusieurs facteurs : premièrement, une évolution dans les technologies a amené de nouveaux concurrents qui produisent aujourd'hui des bouchons et autres systèmes de fermeture pour bouteille avec des technologies très différentes et nettement moins chères que celle de Durant & Bouchon ; deuxièmement, le personnel qui est très attaché à la firme (car il y est généralement présent depuis de nombreuses années) a entamé une grève suite à la désignation du nouveau manager dont les priorités de gestion ne semblaient pas claires ; troisièmement, suite au décès l'an dernier du fondateur de l'entreprise, les héritiers (devenus les nouveaux propriétaires) s'opposent quant à la direction à donner à l'entreprise (certains voulaient vendre, d'autres pas) ; enfin, et quatrièmement, l'installation même de l'entreprise au cœur de la ville de Chartres est remise en cause par les autorités municipales (celles-ci estimant que le passage des camions liés à l'usine qui était acceptable à l'origine devient incompatible avec la nouvelle vision « touristique » de la ville). En l'espace de quelques semaines, la tension fut à son comble, l'ensemble des acteurs s'opposant sur presque tout de manière très dure.

Bien entendu cela ne pouvait durer et une solution a finalement pu être imaginée grâce à l'initiative fort heureuse d'un ancien cadre de l'entreprise. Persuadé que les travailleurs se rebellaient d'abord et avant tout par peur de voir disparaître des valeurs familiales qui avaient été si importantes pour le développement de l'entreprise, il proposa de constituer une société coopérative, laquelle rachèterait aux actionnaires souhaitant vendre leurs parts l'essentiel du capital de l'entreprise tout en permettant aux autres actionnaires de s'associer à la nouvelle entreprise. Parallèlement, en se fondant sur l'historique de la firme et sur son enracinement local, il proposait aux pouvoirs locaux de créer un petit « musée du bouchon », justifiant ainsi du maintien de l'entreprise au centre-ville. Cette solution recueillit un vif succès auprès de tous les acteurs attachés à l'entreprise tout en permettant aux autres de s'en éloigner ; la nouvelle entreprise fut donc créée et elle ramena du même coup le calme et la sérénité. Aujourd'hui, c'est une entreprise qui connaît toujours des difficultés en raison du contexte concurrentiel mais chacun fait spontanément de son mieux pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, l'entreprise ayant retrouvé un véritable projet commun partagé par toutes et tous.

En vous référant aux coalitions et configurations de Mintzberg, analysez la situation de cette entreprise en indiquant bien les caractéristiques des configurations que vous mentionnez.

Gary Becker (Janvier 2015)

Le 3 mai dernier, Gary Becker est décédé. Prix Nobel d'Économie (en 1992), il était probablement l'auteur qui a le plus contribué à valoriser l'idée que les décisions prises par les individus peuvent se comprendre par l'analyse attentive des niveaux d'utilité que retire « l'homo oeconomicus » de tout ce qu'il fait. Qu'il s'agisse d'expliquer des taux de criminalités, des choix en matière d'études ou de mariage, Gary Becker estimait que dans tous les cas et pour tous les acteurs, une bonne compréhension des incitants existant pour tel ou tel dans telle ou telle circonstance permettait de comprendre (et d'anticiper) les choix effectués par les uns ou les autres. Pour lui, la démarche d'optimisation qui caractérise l'homo oeconomicus est applicable à tous les comportements humains.

Les idées mentionnées dans l'approche de Gary Becker correspondent-elles à celles de la rationalité chez Herbert Simon ? Justifiez votre réponse en explicitant la rationalité chez Simon et en faisant le parallélisme avec Becker (sur base de ce qui est mentionné dans le texte ci-dessus).

Si vous deviez placer Gary Becker dans les paradigmes de Marie Jo Hatch, où le situeriez-vous et pourquoi ?

Le cirque Balouba (Juin 2016)

Le cirque Balouba est un des plus vieux cirques du monde. Créé à Budapest en 1849, ce cirque est réputé pour le professionnalisme de ses artistes, lesquels offrent de superbes numéros tellement soignés qu'ils sont difficiles à imiter, d'autant qu'ils reposent souvent sur des « trucs », accessoires et mécanismes « maison » que les autres ne peuvent se procurer.

A l'origine il s'agissait d'une entreprise créée – étrangement – non pas par un clown ou un dresseur d'animaux (comme le furent tant d'autres cirques – Bouglione, Zapata, Gruss ...) mais par un mécanicien passionné de spectacles et qui avait pour objectif d'appliquer ses connaissances en matière de production à la réalisation de spectacles pour enfants. S'entourant de spécialistes en matière de sons, de lumière, de danses... il a ainsi mis en place une équipe capable de fournir à chaque artiste des consignes précises à appliquer avec rigueur afin de finaliser des numéros exceptionnels. Trois générations plus tard, la gestion du cirque Balouba connut un virage. En effet, Igor Balouba, petit-fils du fondateur, a estimé que le fonctionnement de son cirque familial « tournait en rond en appliquant systématiquement les mêmes recettes » et qu'il y avait lieu de changer les choses. Ainsi, après avoir fait un stage de plusieurs années au sein de divers cirques prestigieux, il a pris les commandes en déterminant de manière systématique comment améliorer les différents secteurs d'activités (billetterie, restauration, secteurs artistiques - animaux, jonglerie, clowneries et activités d'adresse pour se limiter aux essentielles -). Décidant dans tous ces domaines, Igor Balouba a réussi à créer une entreprise plus cohérente, qui connut un grand succès dans l'entre-deux guerres. Avec la deuxième guerre mondiale, l'entreprise subit une vraie crise, les artistes devant partir à la guerre en raison de la mobilisation nationale et le public n'ayant plus les moyens de payer pour assister aux représentations. La reconstruction à la suite de la guerre fut difficile mais elle fut possible grâce à quelques passionnés qui, ayant vu les spectacles du cirque Balouba dans leur enfance, acceptèrent de financer – au moyen d'une collecte publique – la relance des activités. Septante ans plus tard, le cirque Balouba est toujours là et renouant avec sa tradition, il s'est reconstruit autour de numéros originaux et d'une structure moderne où chacun sait ce qu'il doit faire et où chaque branche (billetterie, restauration, activités artistiques) est chapeauté par un employé ayant une réelle expertise dans son domaine sachant que sa branche sera évaluée sur base des résultats qu'elle obtient.

En vous référant aux travaux de Mintzberg, quelles sont les configurations qui ont été appliquées par le cirque Balouba ? Mentionnez-les (dans l'ordre) et donnez leurs caractéristiques.

La coalition externe a-t-elle joué un rôle dans les évolutions du cirque Balouba ? Justifiez votre réponse.

Les marchés, une construction sociale ? (Juin 2016)

Critiquant les analyses néo-classiques dominantes, un article paru en mars 2016 dans Alternatives Economiques tend à montrer que le marché vu comme modèle idéal de coordination des agents économiques est clairement surestimé pour plusieurs raisons : premièrement, les conditions de marchés (concurrence effective, produits homogènes, information transparente) sont rarement remplies. Deuxièmement, les individus vus comme « de véritables machines à calculer qui, chaque fois qu'ils seraient confrontés à un choix, opteraient pour l'issue maximisant leur utilité » ne correspondent que peu à la réalité. Troisièmement, l'opposition fondamentale faite entre le secteur privé performant et l'Etat, « envisagé principalement comme la source des entraves à la liberté d'entreprendre » ne colle pas toujours, loin s'en faut, à la réalité. Enfin, quatrièmement, la présentation du marché comme « mode supérieur de coordination » est généralement faite sans tenir compte du contexte historique et social dans lequel les interactions entre les acteurs se mettent en place. Pour les auteurs de ce texte, il est donc clair que si on regarde la réalité contemporaine, on est bien loin de la vision théorique du marché et la suprématie de cette approche est avant tout une construction sociale.

1) Quel est l'auteur qui est à l'origine de la critique de la vision des acteurs économiques vus comme des individus « calculateurs optimisant » leur utilité ? Présentez son principal concept. Ce concept vient-il en appui de l'ensemble des critiques faites par les auteurs du texte ci-dessus ?

2) La question de l'opposition entre efficacité du marché et inefficacité de l'Etat correspond-t-elle ou pas à la manière dont Coase envisageait le recours au marché ?

3) En vous servant des concepts vus au cours, expliquez ce que signifie l'idée du texte selon laquelle le marché serait une construction sociale. À quel paradigme de Marie Jo Hatch peut-on associer cette analyse ?

Éléments de solution

Simon

La théorie économique traditionnelle se fonde sur la rationalité de l'individu.

Simon a montré que les hypothèses de cette rationalité ne sont pas respectées :

- on ne connaît pas toutes les actions et leurs conséquences (manque d'information) ;
- les préférences ne sont ni constantes, ni transitives. Elles évoluent au fil du temps et ne répondent pas à un ordre particulier ;
- l'optimisation est trop complexe (on se limite au premier bon choix) ;
- la rationalité est procédurale (dépend des circonstances).

Les droits de propriété

- 1) a) Définition d'un actif spécifique : actif résultant d'un investissement spécifique à un type de transaction. Exemple : la ligne de production du sous-traitant qui réalise des ailes pour un modèle particulier de Boeing. Cette ligne de production perdrait énormément de valeur si on l'utilisait à d'autres fins que pour fournir des ailes de Boeing.

b) Hold-Up : quand un des agents économiques joue sur le côté spécifique de l'actif en cause dans la relation pour obtenir une part plus importante de la valeur totale créée et ce grâce à « un chantage ». (NB : dans un cas simple, la valeur totale de l'actif reste constante, seule la répartition change).
- 2) Si craignant d'être victime d'un hold-up, une des parties décide de ne pas investir – dans ce cas, on a moins d'investissement et moins de valeur créée.

L'opposition entre « firme » et « marché »

Principe de base : Coase

On oppose les coûts de transaction aux coûts d'organisation en les comparant.

En ce qui concerne les coûts de transaction, il s'agit principalement de coûts de négociation et de coûts de contrôle. En ce qui concerne les coûts d'organisation, il s'agit essentiellement de coûts de circulation de l'information.

Si les coûts de transaction sont inférieurs aux coûts d'organisation, une solution par le marché sera favorisée ; dans le cas contraire, ce sera une solution par la firme.

En ce qui concerne Williamson :

« Ce sont les inconvénients du marché qui induisent des coûts de transaction parfois prohibitifs et engendrent un mode alternatif d'organisation des relations économiques : l'entreprise » [Koenig, 1999, 145].

Ses recherches en la matière ont connu trois grandes phases [Koenig, 1999, 146]:

Années 60 et début des années 70 : la recherche de l'auteur se centre sur **trois caractéristiques des transactions : l'incertitude, la spécificité des actifs et la fréquence des échanges**.

De 1975 à 1985 : l'auteur se centre surtout sur les relations que l'on peut établir entre l'intégration ou l'indépendance contractuelle et il propose l'idée de **quasi-intégration** – on dépasse donc la bipolarité entre marché et hiérarchie.

Depuis 1985 : l'auteur envisage **l'entreprise comme un nœud de contrats** (un réseau de contrats) et regarde quels sont les arrangements institutionnels (les modes de fonctionnement) qui sont les plus efficaces en termes d'analyses de coût/économie de transaction.

Airbus

Théories de l'agence :

On passe de

- la théorie normative où la relation est duale et modélisée comme un conflit entre un principal et un agent et où le problème est posé en termes de mécanismes incitatifs pour garantir que l'agent réalise ce que souhaite le principal

à

- une vision de la théorie positive de l'agence où on estime que la collaboration crée plus de valeur et où l'approche d'opposition fait place à une vision d'un jeu de collaboration positive.

Théorie des coûts de transaction :

En présence d'investissements spécifiques, d'opérations répétées et de long terme, il est normal d'aller vers une solution plus intégrée – des contrats spécifiques de plus long terme s'inscrivent clairement dans cette tendance.

La sous-traitance informatique en plein développement...

Théorie des droits de propriété : selon cette approche, la propriété est le fait de disposer du droit de contrôle résiduel sur les actifs de l'organisation. Ceci signifie que le propriétaire est celui qui peut décider de l'utilisation qui sera faite de n'importe quel actif sauf si cela est spécifié dans le cadre d'un contrat.

Dans le cas de la sous-traitance, cela peut permettre d'identifier l'ampleur et le sens du contrôle entre le donneur d'ordre et le sous-traitant.

Théorie de l'agence : de manière générale, « *on parle de problème principal-agent lorsqu'un acteur (le principal) compte sur un autre (l'agent) pour travailler ou fournir des services qui servent ses intérêts. Quand il est difficile de surveiller les actions et de vérifier les comptes rendus des agents, ces derniers peuvent être tentés de travailler dans leur propre intérêt plutôt que dans celui du principal* ».

Ceci se comprend aisément à partir des notions d'aléa moral et de sélection inverse.

Une relation d'agence induit également des coûts d'agence, qui correspondent aux divers mécanismes de contrôle ou d'incitation (théorie normative de l'agence) mis en place par le principal afin de « convaincre » l'agent de ne pas poursuivre ses propres intérêts mais bien les objectifs fixés au départ ; ou à des coûts de coordination (théorie positive de l'agence) pour organiser au mieux la collaboration entre les deux acteurs.

L'important pour la sous-traitance est d'identifier si le rapport entre le donneur d'ordre et le sous-traitant se situe dans une logique de théorie normative (opposition) ou de collaboration (coopération).

Beychevelle SPRL

Configuration professionnelle (centre opérationnel, standardisation par les compétences, décentralisation horizontale)

Ou éventuellement, configuration innovatrice (fonctions de support logistique, ajustement mutuel, décentralisation sélective)

Pour trancher, il faudrait avoir une information sur la nature de la décentralisation, ce qui n'est pas fourni.

Les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement

Il s'agit de la théorie de la dépendance sur les ressources et de l'écologie des populations d'organisations.

Ce que les théories ont en commun :

La relation entre l'environnement et l'organisation : l'organisation est avant tout le fruit des contraintes extérieures qui pèsent sur elle.

Ce qui les différencie :

Pour la première : l'organisation peut chercher à s'adapter aux changements de l'environnement, voire à influencer ces changements.

Pour la seconde : les changements sont imprévisibles et l'environnement (qui est vu comme une boîte noire) sélectionne les organisations les plus adaptées. On ne considère pas les organisations prises une à une mais en tant que population.

Les mots du pouvoir

1) L'interprétativisme symbolique

Pour ce courant, Hatch fait principalement référence aux travaux relatifs à « l'enactment » et la construction sociale de la réalité.

La théorie de l'enactment a été proposée par le psychologue social américain Karl Weick dans son livre « *The Social Psychology of Organizing* » (1969). Hatch écrit à ce propos : « *Selon la théorie de Weick, quand vous employez des concepts comme l'organisation, vous créez l'objet que vous êtes en train d'étudier. De manière analogue, en conceptualisant l'environnement, les organisations créent des situations auxquelles elles répondent. La théorie de l'enactment est centrée sur l'origine subjective des réalités organisationnelles* [HATCH, 2000, 54] ».

Maintenant, pour être complet, il faut bien comprendre qu'en ce qui concerne les organisations, cette construction n'est pas individuelle mais collective (la présentation d'une « construction individuelle » amène souvent à des jugements considérant l'individu comme marginal).

C'est d'ailleurs cet aspect collectif qui fait que Hatch considère « l'enactment » comme étant très proche de la théorie de la « construction sociale de la réalité » (titre d'un ouvrage de Berger & Luckmann, deux sociologues allemands, publié en 1966). L'idée de construction sociale de la réalité signifie en fait que c'est la collectivité qui détermine ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas.

2) Interprétativisme symbolique → Métaphore de la culture chez Morgan

L'espace : l'ultime frontière ?

Diagnostic : problème de la tragédie des communs :

« Selon cette idée, si plusieurs individus détiennent des droits d'utilisation d'une ressource commune, il y a surexploitation de la ressource ; lorsque plusieurs individus partagent l'obligation de fournir une ressource, elle n'est pas produite en quantité suffisante. Quand les bénéfices résiduels d'un actif sont partagés entre de trop nombreux individus, aucun d'entre eux n'est assez motivé pour supporter les coûts de maintenance et d'augmentation de la valeur de l'actif » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 384].

⇒ Problème très difficile à résoudre en raison, d'une part, des risques de « free riding » et, d'autre part, de l'impossibilité de résoudre cela par la propriété privée.

Solutions possibles :

- une « force coercitive » qui gère le bien commun ;
- la « privatisation » : distribuer des droits de propriété aux individus, ceux-ci ne pouvant dès lors agir que dans le cadre de leurs droits ;
- Établir des « organisations volontaires », de commun accord entre tous les exploitants.

Habitudes vestimentaires

La théorie des conventions

On peut considérer que l'on est face à une convention (ici le code vestimentaire dans l'entreprise) si six conditions sont remplies :

En appelant « R » une régularité dans le comportement,

- Chacun se conforme à R ;
- Chacun croit que les autres se conforment à R ;
- Cette croyance donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R ;
- Chacun préfère une conformité générale à R ;
- R n'est pas la seule régularité possible satisfaisant les deux dernières conditions ;
- Les conditions précédentes sont connaissance commune.

⇒ **Ici, on est bien dans ce cas avec l'adoption du code vestimentaire.**

Par ailleurs, l'adoption de la convention se fait effectivement comme le suggère la théorie puisque : (cfr suggestion des consultants en GRH de d'abord aller rendre visite à l'entreprise pour connaître le code vestimentaire et l'adopter ensuite.)

- *« D'abord, il est confronté à une situation d'incertitude.*
- *Ensuite, l'acteur adopte la convention (...). À ce niveau, Gomez introduit le mimétisme comme facteur explicatif de l'adoption.*
- *Enfin, l'acteur agit selon la convention qui lui permet de 'rationaliser' son comportement [De Montmorillon dans KOENIG, 1999, 182] ».*

Ce qui est intéressant dans ce raisonnement, c'est la mise en évidence de la complémentarité entre « **le mimétisme** » et la **phase de « rationalisation »**. En faisant comme tout le monde, on fait forcément bien puisque tout le monde agit de la sorte !

Théorie des systèmes et rationalité limitée

Rojot résume l'apport de Simon de la manière suivante : « *Le modèle traditionnel de l'homo-economicus parfaitement et objectivement rationnel suppose remplies un certain nombre de conditions : une connaissance exhaustive de toutes les actions possibles, de tous leurs effets et de toutes leurs conséquences futures possibles ; un système de préférences ordonné qui, à partir de buts définis et précis, stables, mutuellement exclusifs, extérieurs à la situation de choix, applique un critère objectif à toutes les actions et leurs conséquences et sélectionne celle qui lui apportera le maximum de satisfaction avec le minimum de risques. Or, dit H. Simon, cela est impossible. La rationalité ne peut être parfaite. La connaissance des actions possibles est en effet limitée par les capacités et les motivations de chacun et par ses connaissances et son information sur une situation donnée. De plus, il est impossible de prévoir toute la chaîne de conséquences pour chaque action qui s'ouvre. En outre, les valeurs attachées à chaque option évoquée sont imaginées faute d'informations complètes. Par ailleurs, l'optimisation est trop complexe. Celui qui est en face d'une décision se borne à s'arrêter au (premier) choix qui satisfait un certain nombre de critères qu'il aura d'abord posés plus ou moins arbitrairement a priori. Il n'examine l'un après l'autre qu'un nombre restreint de choix possibles* ».

Dans la théorie des systèmes, on insiste sur la complexité des systèmes qui sont constitués de sous-systèmes et de multiples interrelations. La hiérarchie des systèmes pousse d'ailleurs à la modestie en montrant en quoi notre compréhension des systèmes nous dépasse encore.

On peut donc considérer qu'effectivement ces deux approches peuvent se compléter, la rationalité limitée étant justifiée par notre compréhension très partielle, de l'ensemble des systèmes qui nous entourent.

La société coopérative GT Cycles

1)

Organisation professionnelle :

- centre opérationnel ;
- standardisation par les compétences ;
- mais pas de décentralisation **horizontale**.

Organisation missionnaire :

- idéologie ;
- standardisation par les normes ;
- décentralisation.

2) Rien

L'aéronautique wallonne

1) Oui, car si on analyse les caractéristiques du secteur en fonction des cinq critères de Williamson :

- Spécificité des investissements pour mener la transaction (oui) ;
- Fréquence et durée (oui) ;
- Complexité de la transaction (oui) et incertitude quant à la performance (rien n'est dit mais a priori non) ;
- Difficulté de mesurer la performance (non, les critères sont précis) ;
- Connexité des transactions (oui).

4 des 5 conditions (pas la quatrième) poussent à une relation encadrée entre les donneurs d'ordre et les PME. Or, il est dit dans le texte que les grands donneurs d'ordre ne veulent pas s'investir dans la relation à long terme mais traiter au coup par coup; selon la théorie des coûts de transaction, il est donc logique que cela ne fonctionne pas bien, la solution par le marché ne correspondant pas aux caractéristiques exprimées dans le texte.

2) La théorie normative de l'agence, car les coûts d'agence sont avant tout des coûts de contrôle et non des coûts de coordination.

Morgan

1)

Le tout dans les parties : Chaque morceau de l'organisation a « en lui » l'organisation toute entière et peut d'une certaine manière être capable de représenter ou de régénérer l'organisation.

Apprendre en boucle double : On ne se contente pas de découvrir et de corriger les erreurs survenant par rapport à un ensemble de normes de fonctionnement donné, mais on est capable de remettre en cause la pertinence des normes de fonctionnement de l'organisation.

2)

Le principe de redondance : Pour pouvoir s'auto-organiser, un système doit comporter de la redondance, c'est-à-dire un surplus de capacité qui crée une marge de manœuvre d'où peuvent surgir l'innovation et le progrès.

La variété requise : « Tout système de régulation doit être aussi varié et aussi complexe que le milieu qu'il commande ». L'organisation doit posséder un niveau de complexité interne suffisant afin de composer avec les défis de son environnement. Exemple : équipes multifonctionnelles.

Les spécifications minimales : Ce principe veut que le rôle du manager se limite à créer des « conditions favorables », le reste étant laissé à la libre appréciation du groupe. Les dirigeants d'organisations doivent donc instaurer un système de règles et de limites minimales à respecter, nécessaires pour éviter l'anarchie mais laissant une marge de manœuvre pour l'autonomie et la créativité.

3) La rétroaction négative est un processus qui élimine les erreurs jusqu'à ce qu'il n'en reste plus. Par rapport à une norme donnée, le processus corrige les erreurs de déviation afin d'atteindre l'objectif, plus menant à moins et moins menant à plus.

Angus corporation

Configuration professionnelle (centre opérationnel, standardisation par les compétences, décentralisation horizontale)

Ou éventuellement configuration innovatrice (fonctions de support logistique, ajustement mutuel, décentralisation sélective)

Pour trancher, il faudrait avoir une information sur la nature de la décentralisation, ce qui n'est pas fourni.

Moussas

Professionnelle : centre opérationnel, compétences, décentralisation horizontale.

Ou

Innovatrice : fonctions de support logistique, ajustement mutuel, décentralisation sélective.

CK Prahalad

1) Ressources : « *les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme des actifs à la fois tangibles (ressources financières, physiques, humaines) et intangibles (connaissance, brevets, marque, réputation). Elles sont soit spécifiques à la firme (comme la réputation), soit génériques (une machine achetée sur le marché)* » [BAUDRY, 2003, 29]..

Compétences : « *capacité pour une firme à assembler des ressources dans le but de réaliser une tâche ou une activité. La ou les compétences d'une firme sont spécifiques, donc non-transférables (exemple : un savoir-faire unique). Au niveau d'un individu, la compétence est une connaissance en action* » [BAUDRY, 2003, 29].

La différence fondamentale est qu'une compétence est toujours spécifique (et donc non transférable) alors qu'une ressource peut parfois être générique (et donc achetable)

2) En 1998, Tywoniak a proposé six conditions à respecter pour qu'une compétence puisse permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel [cité dans BAUDRY, 2003, 34] :

- « La valeur : la compétence doit permettre d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace de l'environnement, ou représenter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client ;
- la rareté : la compétence doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peut y avoir accès ;
- la non-imitation : la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie ;
- la longévité : la longévité de la compétence dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité...
- la non-substitution : pour conserver sa valeur, la compétence ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles ;
- l'appropriation : la firme doit s'approprier le surplus résultant de l'exploitation des compétences. De ce point de vue, la question des droits de propriété est centrale ». [BAUDRY, 2003, 34]

La confrérie des joyeux dragons

Soit organisation entrepreneuriale :

- sommet stratégique (les chefs laitiers et/ou le chef suprême) ;
- supervision directe (les chefs sont là et donnent les instructions) ;
- centralisation verticale et horizontale (aucune place laissée à l'initiative).

Soit organisation mécaniste :

Technostructure (les chefs laitiers) ;

Standardisation des procédés (respect du rituel) ;

Décentralisation vers la technostructure (les chefs laitiers).

Volkswagen, un échec de cogestion ?

1) Cogestion : forme de gouverne où les parties opposées s'entendent pour gérer ensemble des intérêts mutuels.

Autres modes de gouverne :

- L'autocratie
- La bureaucratie
- La technocratie
- La démocratie représentative
- La démocratie directe

2) La « contre-organisation » est un pouvoir compensatoire permettant d'influencer les organisations, en réduisant l'exercice du pouvoir en place.

Non, car si les syndicats peuvent normalement être considérés comme des contre-organisations, dans le cas de Volkswagen, on ne peut pas dire que les syndicats le soient car ils font partie du pouvoir en place.

Débat autour d'une (re)naissance

François : Entrepreneuriale, Johan : Missionnaire, Jo : Mécaniste (1 point)

Entrepreneuriale :

- sommet stratégique ;
- supervision directe ;
- centralisation verticale et horizontale.

Missionnaire :

- idéologie ;
- standardisation par les normes ;
- décentralisation.

Mécaniste :

- technostructure ;
- standardisation des procédés ;
- décentralisation horizontale limitée.

De la fréquence et de la durée en analyse des organisations

1) Williamson

Ces concepts représentent un des cinq critères qui permettent de déterminer si une solution se réalisera plutôt par le marché ou par la firme

Deux visions :

I) – souvent et dans la durée : encadrement car caractère spécifique de la relation (vers « par la firme »)

II) – souvent et dans la durée : par le marché (car théorie des jeux)

2) Hold-up : appartient à la théorie des droits de propriété

C'est le fait pour un acteur d'abuser d'un autre acteur en raison de l'incomplétude des contrats au travers d'un mécanisme d'opportunisme ex post.

L'influence de la durée et de la fréquence des opérations peut a priori avoir plusieurs effets imaginables mais on ne peut pas dire qu'en tant que telles ces caractéristiques vont jouer un rôle fondamental – en fait, le point clé sera de savoir si on aura ou pas la possibilité de renégocier (soit en raison de la durée ou de la fréquence) car, dans ce cas-là, en raison de l'argument « théorie des jeux » mentionné plus haut, il sera possible de limiter les risques de hold-up.

GUAPA, chaîne bruxelloise de bars à jus

Théorie des coûts de transaction

En propre : l'ensemble des coûts étant pris en charge par la firme, on est donc face à une solution par la firme où l'entreprise devra assumer les coûts d'investissement (ou coûts de production) et des coûts de coordination internes.

En franchise : on est face à une solution intermédiaire entre le marché et la firme. On peut le voir de deux façons : d'un côté on a un appel au marché (pour identifier les partenaires) – et donc des coûts de transaction liés à l'identification et le suivi de ces partenaires ; d'un autre côté, on peut assimiler le contrat de franchise à un contrat spécifique (et à une quasi-intégration – ce qui fait partie des solutions par la firme).

Théorie des droits de propriété

En propre : il est clair qu'on est face à un cas simple de propriété privée pure où le propriétaire (les fondateurs ici) dispose du contrôle résiduel sur tous les bénéfices résiduels (ce qui est justifié par des coûts d'investissement et des risques plus grands).

En franchise : ici, c'est le contraire, le contrôle résiduel sur les bénéfices résiduels est aux mains des franchisés (ce qui est justifié par le fait que ce sont eux qui prennent les risques).

Théorie de l'agence

En propre : comme les propriétaires de la firme sont aussi les dirigeants, il n'y a pas de relation d'agence évidente.

En franchise : on peut bien évidemment voir la relation comme deux relations d'agence : soit le franchiseur met son nom, son know how, ... dans les mains du franchisé et espère qu'il en fera bon usage, soit on voit cela comme le franchisé qui « fait confiance à Guapa » et met ses capitaux, son énergie au service d'un projet qui dépend de la bonne gestion de la marque par Guapa.

Le changement selon Morgan et Platon

1) Idée générale :

Dans une caverne, des individus enchaînés incapables de bouger ; ils ne peuvent voir que le mur juste en face d'eux, illuminé par les flammes qui projettent l'ombre des gens et des objets sur le mur. Leur seule réalité est cet univers d'ombres.

Si maintenant un de ces prisonniers pouvait sortir et se rendait compte que la vérité n'est pas les ombres mais l'extérieur de la caverne, il ne pourrait plus jamais revivre dans la caverne et de plus, les autres, toujours enchaînés, ne le croiraient pas et tourneraient ses idées en ridicule.

Dans la situation décrite, on voit bien que les firmes américaines étaient conditionnées par une manière figée de raisonner et d'agir, à tel point qu'elles n'ont pas pu envisager que la conception de l'automobile américaine pouvait évoluer.

2)

Culture américaine : individualisme et concurrence, on récompense le succès et sanctionne l'échec.

Culture japonaise : collectivisme et solidarité, l'entraide et la collaboration sont les valeurs fondamentales.

Aucun élément de ces deux cultures ne permet d'expliquer l'immobilisme des firmes US et le succès des firmes japonaises.

Bourdieu, Marx et Simon

1. L'habitus et les différentes formes de capital : Cette approche se traduit par une analyse du « positionnement » esthétique et moral des agents sociaux comme étant le produit des classes sociales.

À la différence de Marx, qui se concentre sur l'aspect purement économique, Bourdieu intègre les aspects culturel, social et symbolique à son analyse des classes.

L'habitus est défini comme un ensemble de dispositions et de caractéristiques durables qu'un individu ou groupe d'individus acquiert au cours du processus de socialisation, qui sont liées aux conditions de vie auxquelles ils sont confrontés, et qui fonctionnent comme des principes inconscients d'action, de perception et de réflexion. Selon lui, les principes les plus durables d'un individu sont ceux acquis au sein de la famille. Notons cependant que Bourdieu admet que ces ensembles de dispositions, quoique rigides, ne sont toutefois pas totalement figées dans le temps.

Le capital, selon Bourdieu, peut prendre quatre formes :

- Le capital économique qui est l'ensemble des revenus et des biens d'un individu ;
- Le capital culturel, qui est l'ensemble des connaissances et des attraits d'un individu envers la culture ;
- Le capital social, qui est l'ensemble des relations établies par un individu (son « réseau de connaissances ») ;
- Le capital symbolique, qui est l'ensemble des rituels, des habitudes d'un individu lié à l'honneur et à la reconnaissance par les autres. Selon Bourdieu, les habitudes culturelles et de là, la valorisation de ce que l'on trouve beau ou bon, dépendent de la classe sociale à laquelle on appartient.

2. Oui, dans la mesure où l'habitus et les formes de capital qu'on possède vont conditionner notre structure de préférences (ce qui est légitime ou pas) et déterminer nos limites cognitives ; non, dans la mesure où quelle que soit la nature ou la quantité de capitaux accumulés, on sera toujours « victime d'une rationalité limitée », notamment en raison de la méconnaissance des conséquences des choix, du fait que les choix sont procéduraux et du fait qu'on ne dispose pas d'une structure de préférences stable.

Actifs spécifiques

Car ce concept permet de situer dans la théorie des coûts de transactions si on s'orientera plutôt vers une solution par la firme ou par le marché.

Plus on est en présence d'actifs spécifiques, plus on aura tendance à encadrer la relation

Il en existe cinq types :

- De localisation
- En équipements matériels
- En compétences humaines
- Dédiés
- De réputation

L'actif spécifique dédié, car aucun autre usage n'est possible.

« Le Groupe Mestdagh accusé de spolier ses franchisés »

Théorie des coûts de transaction : oui, car on peut visualiser les relations de franchise comme une situation intermédiaire entre « on le fait soi-même » et « on le fait faire par le marché » → on est dans la quasi-intégration

Théorie de l'agence : oui mais ici on est plutôt dans l'approche normative (conflictuelle) que positive

Théorie des droits de propriété : oui, notamment en montrant l'incomplétude des contrats et le risque de hold-up une fois le contrat signé.

Enactment et Pierre Bourdieu

1)

Enactment : construction sociale de la réalité

Pierre Bourdieu :

- Habitus

- Capital
 - Capital économique
 - Capital culturel
 - Capital social
 - Capital symbolique

Le lien est évident car c'est sur base de son habitus et de ses formes de capitaux qu'on va adhérer à telle ou telle forme d'enactment.

2) Oui, en particulier avec le capital symbolique (et dans une moindre mesure social et culturel).

La détention de ces capitaux permet à un individu de mieux maîtriser les conventions et donc de faciliter son intégration à une communauté.

« Business Models : une 'image' de la réalité »

1)

L'enactment : construction sociale du réel – fait partie de l'interprétativisme symbolique (ici, c'est le cas)

Le post modernisme : remise en cause de la capacité à adopter une vision moderniste notamment en remettant en cause :

- l'approche scientifique du réel (présent ici)
- le mythe du progrès (présent ici)
- la légitimité du pouvoir (on ne dit rien)

2) Le mythe de la caverne :

Dans une caverne, des individus enchaînés incapables de bouger ; ils ne peuvent voir que le mur juste en face d'eux, illuminé par les flammes qui projettent l'ombre des gens et des objets sur le mur. Leur seule réalité est cet univers d'ombres.

Si maintenant un de ces prisonniers pouvait sortir et se rendait compte que la vérité n'est pas les ombres mais l'extérieur de la caverne, il ne pourrait plus jamais revivre dans la caverne et de plus, les autres, toujours enchaînés, ne le croiraient pas et tourneraient ses idées en ridicule.

Exemple de gestion : proposer de changer sa façon de voir/faire quelque chose et rencontrer des résistances.

La librairie du Dragon

On est passé de :

Entrepreneuriale : sommet stratégique, supervision directe, centralisation verticale et horizontale

À

Missionnaire : idéologie, standardisation par les normes, décentralisation

À

Divisionnalisée : ligne hiérarchique, standardisation des résultats, décentralisation verticale limitée

La coalition externe a été

- Passive au moment de la crise
- On ne dit rien aux autres moments

Morgan et l'importance des relations entre les organisations et leur environnement

1) Il s'agit de l'approche des théories de la contingence et de l'approche de l'écologie des populations d'organisations.

L'approche de la contingence :

L'environnement est une contrainte à laquelle l'organisation doit et peut éventuellement s'adapter. La gestion est donc la capacité à bien analyser cette contrainte et à anticiper les évolutions à venir.

L'écologie des populations :

Les changements sont trop rapides et imprévisibles et l'environnement (qui est vu comme une boîte noire) sélectionne les organisations les plus adaptées. L'élément déterminant pour survivre est de parvenir à se procurer les ressources nécessaires, qui sont en nombre limité.

2) L'environnement est considéré comme un élément distinct des organisations alors que les actions de celles-ci peuvent influencer et déterminer l'environnement : exemple de la coopération entre entreprises.

Hold-up et tragédie des communs

Hold-up : C'est le fait pour un acteur d'abuser d'un autre acteur en raison de l'incomplétude des contrats au travers d'un mécanisme d'opportunisme ex post.

Tragédie des communs : « *Selon cette idée, si plusieurs individus détiennent des droits d'utilisation d'une ressource commune, il y a surexploitation de la ressource ; lorsque plusieurs individus partagent l'obligation de fournir une ressource, elle n'est pas produite en quantité suffisante. Quand les bénéfices résiduels d'un actif sont partagés entre de trop nombreux individus, aucun d'entre eux n'est assez motivé pour supporter les coûts de maintenance et d'augmentation de la valeur de l'actif* » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 384].

Solutions :

Pour le Hold-up - Propriété privée : Pour résoudre ce problème, la théorie prédit une modification du titre de propriété en disant que « *lorsqu'un actif est spécifique à un usage particulier, le problème de hold-up peut être évité si l'utilisateur de l'actif en devient propriétaire* » [MILGROM, ROBERTS, 1997, 402] ».

Pour la tragédie des communs - 3 solutions possibles :

1. une « force coercitive » qui gère le bien commun
2. la « privatisation » : distribuer des droits de propriété aux individus, ceux-ci ne pouvant dès lors agir que dans le cadre de leurs droits
3. OSTROM : établir des « organisations volontaires », de commun accord entre tous les exploitants.

La chute programmée d'un empire

1)

L'apprentissage en boucle simple consiste en la capacité de découvrir et de corriger une erreur par rapport à un ensemble de normes de fonctionnement donné.

L'apprentissage en boucle double consiste à pouvoir jeter « un double regard » sur la situation en remettant en question la pertinence des normes de fonctionnement.

Dans le cas de Kodak, la firme a bien appris en boucle simple (perfectionnement des pellicules au fil du temps) mais n'a pas été capable d'instaurer un apprentissage en boucle double car manifestement, elle n'a jamais remis en cause ses normes de fonctionnement pour envisager de passer au numérique.

2)

Redondance des parties : on ajoute des parties au système qui vont contrôler, appuyer ou remplacer les parties qui ne remplissent pas leur fonction

Redondance des fonctions : au lieu d'ajouter des parties, on ajoute des fonctions à chaque partie. Ex des groupes de travail : chaque membre a des compétences multiples qui ne sont pas toutes nécessaires à la tâche qu'il doit effectuer.

Variété requise : un système doit comporter une variété et une complexité interne similaires à la complexité de son environnement pour pouvoir répondre aux défis que ce dernier lui impose.

3) Attracteur de changement : élément qui attire un système d'un état d'équilibre vers un autre. Si le nouvel attracteur est plus fort que l'attracteur établi, le système bascule vers un nouvel équilibre.

Dans le cas de Kodak, l'attracteur établi (la chimie, les pellicules) a toujours été plus fort que les nouveaux attracteurs (les propositions d'inventions), c'est pourquoi la firme est restée dans son équilibre initial.

Supreme London Cab

On est passé d'une **missionnaire** (idéologie, standardisation des normes et décentralisation – tous les éléments sont présents)

à une **professionnelle** (centre opérationnel, standardisation par les compétences, décentralisation horizontale) – ici standardisation par les compétences soulignée

puis à une **mécaniste** (technostructure (le central), standardisation des procédés (via la technologie), décentralisation horizontale limitée)

Tragédie en haute mer

1)

Théorie de la tragédie des communs

Renvoi à la théorie des droits de propriété

Correspond bien à ce que prédit la théorie : en cas de non attribution claire des droits de propriété sur une ressource commune, on assiste à de la sur-exploitation (surpêche) et à du sous-investissement dans la protection de la ressource collective (notamment en ne contrôlant pas les déversements).

2)

Dans la théorie, trois solutions :

- privatisation (ici, pas envisagée) ;
- acteur unique centralisateur (ici, envisagé – notamment registre des bateaux unique – mais difficile à mettre en place) ;
- gestion collective par les communautés (ici, c'est ce qui est le plus crédible autour des zones naturelles protégées).

Durant & Bouchon

On est passé d'une configuration politique (acteur essentiel – aucun –,
mécanisme essentiel de coordination – aucun –, décentralisation – variable)

de type arène car tout le monde était violemment divisé sur tout avec une
coalition externe également divisée (actionnaires, pouvoirs municipaux...)

À

Une organisation de type « missionnaire » (idéologie, standardisation par les
normes, décentralisation).

Gary Becker

Non, chez Simon, rationalité limitée

- Information limitée tant sur les choix possibles que sur les conséquences des choix (thème pas discuté dans le texte sur Becker)
- Structure de préférence pas stable (thème abordé dans le texte sur Becker – on change l’optimum en fonction des circonstances – mais c’est prévisible et anticipable alors que chez Simon, c’est procédural)
- Choix qui rencontre les préférences (chez Becker, optimisation !)

Chez Marie Jo Hatch

- Paradigme classique (a priori – car rationalité « forte » -- approche quasi « taylorienne de l’organisation » -- la rationalité liée à l’utilité économique – mono dimension – permet de tout expliquer, de tout optimiser) ;
- Eventuellement dans les modernistes (car la rationalité forte n’exclut pas l’approche de type systémique).

Le cirque Balouba

1)

Au début, mécaniste (technostructure, standardisation par les procédés et décentralisation horizontale limitée)

Ensuite, entrepreneuriale (sommet stratégique, supervision directe, centralisation verticale et horizontale)

Enfin, divisionnalisée (ligne hiérarchique, standardisation par les résultats, décentralisation verticale limitée)

2)

Oui, à deux moments:

- La guerre (la mobilisation nationale faite par l'État a privé l'entreprise d'une partie de ses artistes) ;

- La reconstruction (par les « clients »).

Les marchés, une construction sociale ?

1)

Herbert Simon

La rationalité limitée : l'individu se veut rationnel mais sa rationalité est limitée car il n'a pas toutes les informations (présentes et futures), il n'a pas de préférences constantes (ni transitives d'ailleurs) et il tend à faire les choix qui rencontrent ses préférences et non pas qui les maximisent.

Il vient en appui des deux premières critiques (mais n'est pas lié au deux dernières)

2)

Elle ne correspond pas car Coase opposait marché à organisation mais sans aborder la question de la possession des organisations (il ne s'intéresse pas au fait de savoir si ce sont des organisations publiques – d'État – ou privées).

3)

L'idée de construction sociale peut être associée à l'enactment, c'est-à-dire à l'idée que, collectivement, un groupe humain va donner du sens à la réalité. La réalité n'est pas objective, elle est objectivée ; et pour les auteurs de l'article, c'est ce qui explique la domination de l'idée de marché – la collectivité considère que le marché est plus performant – il est vu et présenté comme tel (même si ce n'est pas vrai – au sens d'une optimisation théorique).

L'interprétativisme symbolique