



Glossaire

Ce glossaire est complété au fur et à mesure de la mise en ligne des différents dossiers de management des organisations.

A

- **Adhocratie** : Terme inventé par Bennis et Slater en 1963 et popularisé par Alvin Tofler dans son ouvrage « le choc du futur » : désigne une configuration structurelle organique et décentralisée. Type de structure analysé et mis en évidence par Mintzberg.

- **Ajustement mutuel** : Mode de coordination par contacts directs

- **Aléa moral** : Développement d'un comportement négatif opposé à l'objet d'une négociation ou d'un contrat. Concept développé par l'économie de l'information

- **Alliance stratégique** : Association entre deux partenaires ou plus, concurrents ou non dans le but de mener un projet ou une activité spécifique en coordonnant des compétences et des ressources (se distingue de la fusion-acquisition et des ententes).

- **Antisélection (ou sélection adverse)** : des mécanismes de méfiance peuvent faire adopter chez un agent des comportements desservant celui qui était à l'origine du jeu. Dans le cadre de négociation, d'élaboration de contrats, des asymétries informationnelles peuvent amener celui qui

candidate (par exemple : à recrutement, appel d'offre) à mieux connaître la situation que la partie qui est à l'origine du contrat. Le risque pour cette dernière est donc d'être trompée et de ne pas contracter avec le meilleur partenaire. C'est le risque d'antisélection qui fait qu'on ne sélectionne pas le meilleur candidat, et souvent même, que l'on retienne un mauvais candidat.

- **Apprentissage organisationnelle** : mécanisme permettant à une organisation d'acquérir, de stocker (mémoire organisationnelle), de développer et diffuser des savoirs.

- **Asymétrie informationnelle** : Mise en évidence par l'économie de l'information et en particulier Akerlof. Elle apparaît quand une des parties possède une information que l'autre partie ignore. Cette situation peut entraîner des risques d'antisélection (ou sélection adverse) et d'aléa moral.

- **Autorité charismatique** : Weber est le premier théoricien à utiliser le terme charisme en le considérant comme les qualités naturelles qui permet à un individu

de disposer d'une ascendance sur les autres.

La pérennité de l'expression de cette forme d'autorité est dépendante de la reconnaissance des qualités du leader par le groupe.

- **Autorité rationnelle ou légale** : se rattache non pas à la personne mais à la fonction : elle est déterminée par la règle et par une logique de fonctionnement (l'autorité incarne la direction et les membres de l'organisation sont des

fonctionnaires c'est à dire qu'ils remplissent une fonction déterminée par l'autorité).

Ce modèle d'autorité est le plus égalitaire pour Weber; il permet une administration de masse où chaque acteur se situe en terme de hiérarchie, de fonctions, de compétences et voit son travail contrôlé.

- **Autorité traditionnelle** : se transmet par usage (par exemple, autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale)

B

- **Behaviorisme** : « *Doctrine en psychologie qui limite son champ d'étude aux seuls comportements extérieurs, enregistrables et mesurables, et tente d'établir des lois entre les stimuli et les réactions. Le plus célèbre penseur de l'école béhavioriste, l'américain B.F. Skinner, dans son livre "Beyond Dignity and Liberty" affirmait que l'homme traditionnel, à qui était concédé autonomie de jugement et de libre arbitre, était une pure fiction. L'environnement seul détermine le destin de l'être humain: sa liberté ne correspond qu'à son aptitude à fuir un environnement hostile* » – (Encyclopédie Agora)

Sur le plan organisationnel : dans le prolongement de la réflexion d'Herbert Simon (processus de décision en situation de rationalité limitée), Cyert et March (« ... A behavioral theory of the firm – 1963... ») vont caractériser la firme

comme une entité composée de groupes aux intérêts différents ; chaque groupe forme une « coalition » et l'organisation apparaît comme une coalition interactive de groupes d'individus aux objectifs conflictuels. Les décisions prises dans l'organisation sont le fruit de négociations plus ou moins implicites entre ces groupes.

- **Bureaucratie mécaniste** : présentée par Mintzberg pour illustrer les différentes configurations structurelles ; organisation où la technostructure standardise les procédures de travail – structure adaptée à des environnements stables et simples

- **Bureaucratie professionnelle** : structure qui identifie un fort pouvoir de compétence mais où l'agent s'identifie plus à sa fonction qu'à la structure (ex : médecin dans un hôpital)

C

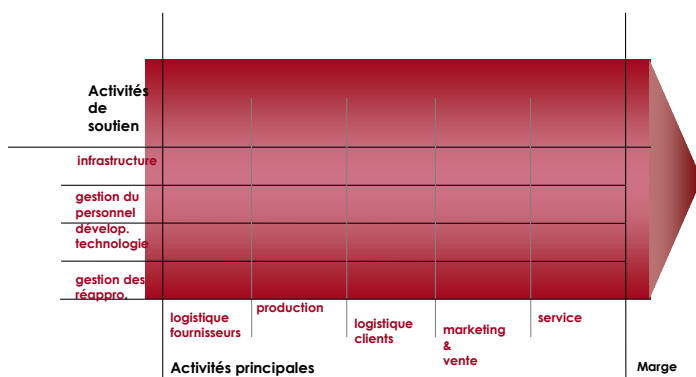
- **Capital humain** : se réfère à la théorie du capital humain de Gary

Becker (années 60 aux Etats-Unis) pour caractériser l'importance

décisive des compétences et des savoirs dans la détermination de la productivité. La construction de ces savoirs repose non seulement sur l'expérience mais aussi sur la formation qui correspond à un véritable capital qui se rémunère (salaire) et qui fructifie (productivité)

-
- **Chaîne de valeur** : ensemble d'activités (interdépendantes)
 - qui ajoutent une valeur (marginale)
 - pour le client
 - à un produit ou à un service de l'entreprise
 - la valeur
 - est mesurée par le montant que le client est prêt à payer
 - le profit
 - existe si la valeur excède les coûts
 - l'avantage concurrentiel
 - par une réduction du coût ou
 - par une différenciation du produit
-

L'entreprise est décomposée en activités de soutien cad celles qui gèrent l'ensemble des produits ou services et permettant son bon fonctionnement et en activités principales cad les fonctions qui contribuent à la création de valeur pour l'entreprise... et le client :



activités principales

- logistique "fournisseurs"
 - réception, stockage et distribution des fournitures
- production
 - transformation en produits finis
- logistique "clients"
 - stockage et distribution des produits

- marketing et vente
 - promotion et force de vente
- service
 - pour maintenir et améliorer la valeur du produit
- activités de soutien
 - infrastructure (d'entreprise)
 - soutien à la chaîne de valeur complète
 - planification, finance, comptabilité, juridique, qualité
 - gestion du personnel
 - recrutement, formation et développement
 - développement de la technologie
 - amélioration des produits et des processus de fabrication
 - gestion des réapprovisionnements
 - et des achats

Elaboré par M.E. Porter pour analyser les potentialités stratégiques en déterminant les activités clefs de l'entreprise à l'origine de la plus grande création de valeur.

- **Changement organisationnel** : correspond à un corpus théorique et à un ensemble de méthodes qui analysent les déterminants et les processus de changement dans les organisations. La complexité et les turbulences environnementales amènent les organisations à se doter de capacités d'adaptation et au delà d'anticipation (pro-activité) pour maintenir ou développer leurs performances.
- **Compétences** : « ensemble de connaissances traduites en actes par un individu dans différents domaines d'action » (Zarifian : « objectif compétences). Notion qui renvoie donc à la fois au savoir, savoir-faire et savoir-être.
- **Compétences clefs** : compétences stratégiques qui correspondent à des actifs spécifiques permettant l'obtention d'un avantage concurrentiel
- **Concurrence** : situation plaçant en interrelation des acteurs aux expertises et aux compétences différentes (structure par projet, par exemple).

- **Conglomérat** : groupe s'appuyant sur une diversification d'activités par l'acquisition d'entreprises n'ayant pas de relations avec les activités de base de l'entreprise qui se diversifie afin notamment de limiter les risques.

- **Contingences ou facteurs de contingence** : développée par l'école de la contingence et en particulier Lorsch et Lawrence, l'école des contingences a souligné l'influence des environnements sur les structures et la dynamique organisationnelles. De fait, il n'y a pas de structure idéal. Cette approche rejeta le paradigme classique.

- **Contrainte de sentier** : l'histoire de l'organisation, ses compétences accumulées peuvent rendre endogène l'évolution de l'organisation (on parle ainsi de trajectoire de la firme). Chaque firme se caractérise ainsi par une trajectoire qui lui est propre, elle évolue selon une « contrainte de sentier » (path dependency); les évolutionnistes en particulier Dosi-Teece-Winter ont travaillé sur cette notion.

- **Convention** : Une convention est un accord collectif tacite ou explicite qui permet aux agents de se coordonner. Cet accord correspond à une règle qui organise les relations (exemple : les règles de politesse). Des groupes d'acteurs vont s'organiser autour de ces conventions et l'organisation apparaît alors comme un ensemble de conventions qui intègrent des comportements coopératifs. Cet accord collectif, tacite ou explicite qu'est la convention permet aux acteurs de se coordonner les uns les autres

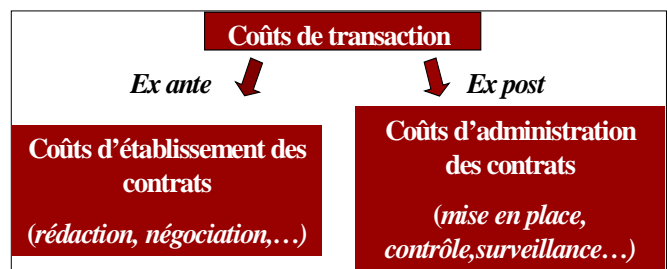
Une convention apparaît donc comme un accord implicite autour duquel s'organise des groupes d'acteurs tenus de construire des modes de solidarité (une convention peut-être auto-renforçante quand chaque agent décide de la suivre dès lors qu'il anticipe que

les autres acteurs feront de même ; exemple du mimétisme comportementale qui caractérisent les comportements des spéculateurs sur les marchés financiers).

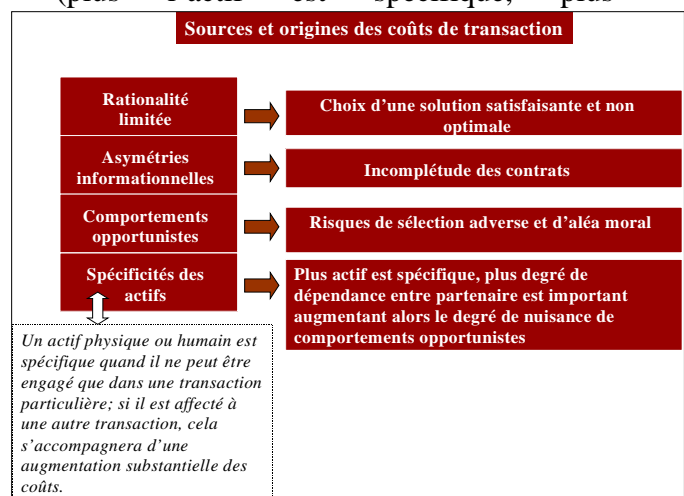
L'économie des conventions (Thévenot, Favereau, Orlean, Salais,...) se donnent comme objet de comprendre ces phénomènes de coordination.

- **Coûts de coordination** : développé par Coase et le courant néo-institutionnel (en particulier Williamson); le recours au marché induit des coûts de transaction alors que l'utilisation de la firme induit des coûts hiérarchiques ; les coûts de coordination représenteront les coûts de transaction et d'organisation.

- **Coûts de transaction** :



Selon Williamson, les risques seront « plus maîtrisables » dans l'organisation que sur le marché car la hiérarchie peut limiter les comportements opportunistes. La spécificité des actifs (plus l'actif est spécifique, plus



l'organisation doit intégrer l'activité), le degré d'incertitude et la fréquence des

transactions décideront la conclusion de l'arbitrage entre coordination par le marché et coordination par la hiérarchie.

Ce recours au marché et à la hiérarchie pose également le problème des choix entre intégration et externalisation. Pour Williamson, on peut trouver un optimum par des pratiques d'impartition qui intègrent à la fois les avantages de la hiérarchie (contrôle des partenaires, incitation à des jeux coopératifs) et ceux du recours à l'externalisation (recentrage sur les compétences clefs, par exemple

- **Culture d'entreprise** : la culture d'entreprise influence et contribue à façonner les comportements organisationnels. Pour Louart et Sire (Universitaires, spécialistes de la GRH), la culture d'entreprise désigne « *l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communs au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble* ». Selon Edgar Schein*, (... « Culture organisationnelle et leadership ...- 1985), la culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les

croyances qui s'expriment dans l'organisation.

- **Coordination** : mécanismes destinées à réguler le fonctionnement d'un système. Dans l'organisation, Mintzberg a déterminé différents modes de coordination :

- *l'ajustement mutuel : la coordination s'effectue par contacts directs*

- *supervision directe : la coordination s'effectue par la hiérarchie*

- *standardisation des tâches : la coordination s'effectue par un code de procédures*

- *standardisation des résultats : la coordination s'effectue par le résultat à atteindre*

- *standardisation des qualifications : une coordination garantie par les compétences individuelles nécessaires.*

- **Croissance externe** : mode de développement de l'entreprise qui se réalise par transfert de droits de propriété à partir de différents mécanismes : absorption, fusion, scission, OPE,...



- **Delaying** : modification et allègement de la structure hiérarchique (*layer = couche*) en diminuant le nombre de niveaux entre le sommet stratégique et le centre opérationnel

- **Design organisationnel** : On parle de « design organisationnel » pour décrire l'architecture structurelle d'une organisation (choix structurels, modalités de départementalisation et de coordination des unités) qui se place au service d'une intention (stratégique, le plus souvent)

- **Développement Organisationnel (DO)** : modèle de changement organisationnel utilisé aux Etats Unis et au Canada dans les années 70 qui cherche à planifier le processus de changement. Ce processus doit être développé de manière participative. Le changement organisationnel doit être un processus continu.

- **Différenciation** : stratégie de compétitivité (une des stratégies génériques de Porter) qui s'appuie sur

un avantage concurrentiel autre que le prix pour distinguer son offre.

Au niveau organisationnel, Lorsch et Lawrence ont analysé le couple différenciation/intégration : en distinguant les différentes formes de pressions environnementales (technologique, commercial, concurrentiel,...), ils démontrent que :

- l'entreprise différencie d'autant ses modes de fonctionnement en son sein que le degré d'instabilité de l'environnement est important. L'organisation peut être alors segmentée en sous-systèmes fonctionnant de manière autonome.
- Dès lors qu'une entreprise différencie ses modes de fonctionnement, il convient alors de prévoir des mécanismes d'intégration c'est à dire des procédures qui coordonnent l'action.
- **Diversification** : changement de Domaine d'Activité se traduisant par un élargissement du métier ou la coexistence de plusieurs métiers.
- **Division verticale du travail** : organisation du travail qui distingue les concepteurs et les exécutants
- **Division horizontale du travail** : organisation du travail qui spécialise les tâches et parcellise le travail (conception mécaniste de l'organisation du travail).

-Donneur d'ordre : organisation qui soustraite tout ou partie d'une opération liée à une activité. Le sous-traitant est appelé preneur d'ordre.

-Downsizing : allégement des effectifs de salariés dans une organisation

- **Droit de propriété** : Alchian et Demsetz Ils identifient des droits de propriétés : ces droits proviennent des conventions qui sont admises par la société (lois, règles, us et coutumes,...) .

Ces droits de propriété s'expriment à trois niveaux :

- le droit d'utilisation de l'actif
- le droit d'en tirer un revenu
- le droit de le céder à 1/3

La répartition de ces trois droits entre une ou plusieurs personnes va organiser les échanges et les relations entre individus et réduire les différentes formes d'incertitude en formalisant un cadre; la répartition des droits la plus efficiente s'imposera.

Un droit de propriété n'est complet que si il remplit deux conditions :

- l'exclusivité, c'est à dire la liberté d'utiliser seul l'actif détenu
- la transférabilité, c'est à dire la possibilité d'échanger l'actif .

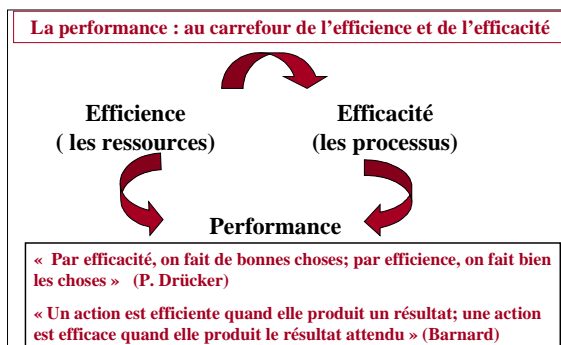
Cette théorie des droits de propriété va permettre de comparer des situations organisationnelles comme par exemple dans la firme managériale où l'exclusivité n'est pas garantie car il y a une répartition des droits entre dirigeants et actionnaires; cette situation amène des coûts d'organisation (coûts de contrôle, par exemple).

E

- **Economie d'échelle** : Réduction des coûts unitaires de production supplémentaires (coûts marginaux) quand une unité de production augmente son activité. Du fait de l'expérience acquise (courbe d'expérience), les charges variables unitaires restent stables voire diminuent quand la production augmente, et les charges fixes sont lissées sur un plus grand nombre de biens produits. Ce mécanisme s'exprime jusqu'à un certain pallier de charge fixe qui exprime la limite de la capacité maximale de production.

- **EDI** : Echange de Données Informatisées – Système informationnel qui relie et maille différentes unités par protocole informatique. Ce maillage peut structurer le système d'information interne de l'organisation mais permet également de relier les différents acteurs du système d'offre de l'entreprise (exemple : entre un distributeur et ses fournisseurs pour développer les performances de la gestion de stocks, des approvisionnements, des actions de promotion cad développer des actions de category management)

- **Efficacité / Efficience** :



- **EVA** : (Economic Value Added)
EVA= [Résultat d'exploitation (net d'IS)– coût des capitaux engagés] cad la différence entre le rendement des actifs et leur coût de financement.

Si le solde est positif alors les capitaux engagés ont créé de la valeur et dans le cas inverse, il y a une destruction de valeur

Indicateur caractéristique du management shareholder des entreprises pour lequel l'activité de l'entreprise doit créer rapidement de la valeur pour les actionnaires

- **Equilibre de Nash** : les acteurs d'une organisation développent des comportements différents : des processus d'entente, de coalition ou d'affrontement . Ces différentes situations appelés jeux seront soit coopératifs, soit non coopératifs (Nash-Mathématicien, avec le groupe de théorie des jeux de Carnegie, il a travaillé sur problème de la négociation, posé par Jon Von Neumann dans son livre « La théorie des jeux et du comportement économique (The Theory of Games and Economic Behavior 1928) »- : Il a partagé le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en 1994 avec R. Selten et J. Harsanyi pour leurs travaux en théorie des jeux.

- un jeu est qualifié de coopératif quand les individus peuvent communiquer et s'engager à prendre certaines décisions sachant qu'ils pourront éventuellement avoir intérêt à opter pour un choix différent lors de la prise de décision. Dans ce cas de figure, les individus peuvent se coaliser et former des alliances.

- Un jeu est qualifié de non coopératif quand des individus adoptent des comportements individualistes.

Selon chaque type de jeu, ils existent des solutions théoriques différentes qui peuvent aboutir à des situations sous-optimales (la théorie des jeux démontre en particulier que les décisions individuelles prises sans concertation occasionnent généralement des pertes et gaspillages de ressources).

Un équilibre de Nash va caractériser une combinaison de stratégies telle que la stratégie de chaque joueur correspond à un choix optimal, étant donné les stratégies choisies par les autres joueurs (illustration par le « dilemme du prisonnier » de Tucker)

- **Externalisation** : préoccupation stratégique illustrée par la phrase « faire ou faire-faire » cad recourir à la firme ou au marché. S'oppose au concept d'internalisation proposé par Ronald Coase qui justifiait le recours à la firme (et donc à l'internalisation) par l'existence de coûts supérieurs si il y avait recours au marché. L'externalisation caractérise des conduites d'entreprise qui sous-traite des activités annexes sans réelle valeur stratégique pour se recentrer sur les maillons clefs de sa chaîne de valeur (on parle alors d'outsourcing).

Rque : l'impartition répond à la même préoccupation stratégique mais connote une dimension partenariale plus affirmée (concourance avec des formes d'ingénierie impartitionnelle) et qui s'inscrit dans le temps

F

- **Facteur Clef de Succès** : Capacité particulière, compétences que possèdent une entreprise qui est (sont) à l'origine d'un avantage concurrentiel. Souvent spécifiques à chaque industrie (exemple : les capacités d'innovation pour la téléphonie mobile et les délais d'approvisionnement et la maîtrise des coûts amont pour la grande distribution alimentaire).
- **Firme** : identification de l'entreprise pour les théoriciens de la firme cad une entité qui recherche la maximisation du profit et qui évolue sur un marché concurrentiel en exploitants des droits de propriété.

- **Formalisation - degré de formalisation** : ensemble de règles et de procédures dans l'organisation ; abondance de règles et de procédures ne favorisent pas la réactivité et l'adaptabilité.
- **Fusion** : forme de stratégie inter-entreprise répondant à des logiques de croissance et développement. On distingue :
 - . La fusion absorption où une société absorbe le capital d'une autre société, cette dernière disparaissant ($A+B=A$)
 - . La fusion réunion pour laquelle les sociétés se réunissent, mettent en commun leur patrimoine pour créer une nouvelle entité ($A+B=C$)

G

- **Glocalisation** : concept stratégique proposé par K. Ohmae à mi-chemin entre la globalisation et de la stratégie multi-domestique .Cette orientation stratégique est illustrée par la phrase « Think global and act local »
- **Gouvernement d'entreprise** : Expression des relations de pouvoirs entre les acteurs de l'organisation (aussi bien au niveau de la coalition interne qu'externe) qui cherchent à influencer le système de décisions afin de privilégier un intérêt, un objectifs personnels. Devenue une

préoccupation majeure avec le développement du pouvoir de l'actionnaire dans l'entreprise moderne et leur mode de financement désintermédié sur les marchés financiers.

Ces relations vont créer des espaces de confrontation et, ou de coalition entre deux formes de pouvoir :

- *le pouvoir de propriété (les actionnaires)*
- *Le pouvoir managérial (la direction de la firme cad la technostructure de Galbraith)*

H

I

Impartition : l'impartition répond à la même préoccupation stratégique que l'externalisation « Think global and act local » mais connote une dimension partenariale plus affirmée (concourence avec des formes d'ingénierie impartitionnelle) et qui s'inscrit dans le temps. Permet à l'organisation de développer des stratégies inter-entreprises pour optimiser la somme de ses coûts de transaction et d'organisation en recourant à des formes contractuelles hybrides entre marché et hiérarchie.

- **Information imparfaite** : décrit des situations dans lesquelles un agent n' accés qu'à une information partielle :
. *asymétries informationnelles*
. *incomplétude informationnelle* (incapacité des individus à recenser ou à interpréter l'ensemble des informations)

- **Modèle insider / outsider** :

Au delà de la distinction modèles organisationnels Shareholder/stakeholder, il faut également distinguer deux types de situations institutionnelles pour la firme actionnariale :

-le système outsider ou market based (modèle anglo-saxons)

- où le capital et droits de vote sont dispersés entre de nombreux actionnaires
- situation qui renforce le pouvoir managérial
- risques de conflits entre actionnaires et managers
- le plus souvent forte protection juridique des actionnaires
- les autorités boursières codifient souvent les critères de transparence de l'information; de même la loi peut rendre obligatoire cette codification

-le système insider ou block-holder (Allemagne, France, Japon,...)

- avec forte concentration de la propriété et des droits de vote ainsi qu'un fort mécanisme de participations croisées
- situation qui renforce le pouvoir des actionnaires
- faible protection des actionnaires minoritaires
- risques de conflits entre actionnaires minoritaires et majoritaires

- **Intégration** : au niveau organisationnel, Lorsch et Lawrence ont analysé le couple différenciation/intégration : en distinguant les différentes formes de pressions environnementales (technologique, commercial, concurrentiel,...), ils démontrent que :

- l'entreprise différencie d'autant ses modes de fonctionnement en son sein que le degré d'instabilité de l'environnement est important. L'organisation peut être alors segmentée en sous-systèmes fonctionnant de manière autonome.

- Dès lors qu'une entreprise différencie ses modes de fonctionnement, il convient alors de prévoir des mécanismes d'intégration c'est à dire des procédures qui coordonnent l'action

J-K

- **Kaizen** : traduction du mot japonais "KAIZEN" qui signifie amélioration. Cette démarche est participative et implique tous les acteurs de l'organisation. Elle accompagne une démarche continue de progrès de manière graduelle et sans rupture (en ce sens, elle se distingue de reengineering) Egalement appelée démarche des 5S :

- *Etre soigné (SEIKETSU)*

- *Nettoyer (SEISO)*

- *Mettre en ordre (SEITON)*

- *Ranger (SEIRI)*

- *Respecter les procédures (SHITSUKE)*

- **Knowledge Management (KM)** : gestion des connaissances.

L

M

-**Management des organisations** : Management : dérivé du vieux français « ménagement » qui jusqu'au 18 siècle signifiait avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire.

Une organisation est une unité qui structurent et pilotent des ressources afin d'atteindre un but. Elle peut également être définie :

-comme un lieu de rencontre où vont s'affronter les aspirations des acteurs sociaux qui vont développer des stratégies individuelles (*Crozier-Friedberg*)

- comme une unité culturelle façonnée par son histoire, ses valeurs et ses rites Le management des organisations est

« ...une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer des buts

et objectifs, de bâtir des stratégies en mobilisant les ressources»
Crener et Monteil, 1979

Rque : pour actualiser cette définition, il faut intégrer la capacité de l'organisation à anticiper l'évolution de l'ensemble de ses environnements : pilotage de toutes les unités organisationnelles qui participent à la création de richesse (au sens large du terme) à partir d'une prise en compte des environnements

-Marketing one to one : développement de liens individuels, interactifs et directs (marketing direct), pour sur un plan stratégique mieux connaître ses clients et anticiper leurs comportements à venir et

N

- Nœud de contrats : certains théoriciens (contractualistes comme Coase et Williamson) identifient l'entreprise comme un nœud de contrats formels ou implicites (« a nexus of contracts ») ; cette identification, déjà exprimée en 1932 par Berle et Means caractérise l'existence et la nécessité de contrats qui relient en interne les acteurs de l'organisation (ex : contrat de travail) et en externe qui régule les échanges avec le système d'offre. La contractualisation limite l'incertitude (car situation de rationalité limitée et d'information imparfaite).

O

-Organisation : •c'est une unité qui structurent et pilotent des ressources afin d'atteindre un but .Elle peut également être définie :

-comme un lieu de rencontre où vont s'affronter les aspirations des acteurs sociaux qui vont développer des stratégies individuelles (Crozier*-Friedberg)

- comme une unité culturelle façonnée par son histoire, ses valeurs et ses ritesDonc l'organisation est :

- . Un groupement humain
- . Une structure qui organise le travail
- . Un ensemble de moyens techniques

sur un plan opérationnel pour différencier les caractéristiques de son offre (notamment en matière de services) afin de fidéliser chaque client.

- Masse critique : on parle également de taille critique. Objectif d'une stratégie de coûts : l'entreprise doit disposer d'une capacité et d'une surface de production qui lui permettent de différencier et capitaliser son offre à partir de prix plus compétitifs que la concurrence. La productivité de débit lui permet de bénéficier d'économies d'échelle et sa taille importante renforce son pouvoir de négociation auprès des fournisseurs

. Un ensemble de pilotage

. Un ensemble d'objectifs communs

-Organisation Scientifique du Travail (OST) : mise en place par Taylor afin de rationaliser les procédures de travail à partir :

- *Une division verticale du travail : distinguant les concepteurs et les exécutants.*

- *Une division horizontale du travail : les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé pour aboutir à un « one best way » au niveau des processus du travail.*

- *Un travail contrôlé : par la mise en place de contremaîtres .*

- *Un salaire au rendement : pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit*

P

- **Paradigme** : modèle théorique de pensée qui sert de base et de références à la réflexion
- **PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** : à l'origine, méthode mise en place par General Electric et des chercheurs de Harvard afin d'identifier les causes du succès ou de l'échec d'un produit.. Depuis le PIMS est devenu une gigantesque base de données et d'analyses qui, par secteur économique, stocke les informations d'une multitude d'entreprises (coûts, rentabilité, positions concurrentielles,...) pour dégager des tendances et des conclusions stratégiques (*exemple : le taux de croissance réel du marché a un impact important sur la rentabilité*)
- **Planification stratégique** : processus de prise de décision stratégique formulé par Ansoff en 1965 et qui décline, de manière structurée, différentes tâches : les diagnostics interne et externe-détermination des choix stratégiques et arbitrage-allocation des ressources et choix stratégique – suivi et contrôle.
Cette démarche mobilise l'ensemble de l'organisation pour s'adapter de manière plus rapide face aux évolutions environnementales.
Démarche qui comporte de nombreuses limites et en particulier sa dimension statique et sclérosante et qui la rend mal adaptée aux enjeux et contexte stratégiques de l'entreprise moderne (chrono-compétitivité, turbulences environnementales,...)
- **Pro-activité** : capacité à anticiper les évolutions environnementales (stratégiques, commerciales, concurrentielles, technologiques, sociologiques,...)
- **Productivité** : production (en valeur ou en volume) rapportée sur les facteurs utilisés pour celle-ci (travail-capital). Il y a autant de productivité que de facteurs de production (la productivité du facteur travail, par exemple)
- **Processus** : combinaisons d'actions plus ou moins complexes, plus ou moins éphémères (projet) organisées en réseau pour combiner de multiples ressources et capacités (les savoirs, par exemple). Permet la diffusion et la fertilisation des savoirs dans l'organisation.
- **Projet** : processus limité dans le temps amenant une activité non répétitive, ni répliquable dans l'état.
Un projet se définit donc comme un ensemble d'activités limitées dans le temps en vue d'une réalisation et combinant des expertises différentes et interdépendantes.
On parle ainsi « d'ingénierie concourante » caractérisée par des plate formes de projets, des structures adhocratiques* ouvertes à des acteurs multi-appartenants et au système d'offre de l'organisation.
Cette structure par projet peut donc s'appuyer sur la transversalité cad sur des réseaux d'expertise qui maillent les

Q

R

- **Rationalité parfaite/limitée :** L'information n'est pas parfaite et tout individu ne peut maîtriser ni traiter la totalité de l'information même quand cette dernière est disponible. L'individu ne cherche pas à atteindre le choix optimal mais il se contentera de situations satisfaisantes ; la satisfaction remplace la maximisation et l'effort d'assouvissement s'oppose à l'effort de maximisation. Dans son processus de décision, l'individu est fortement influencé par son environnement organisationnel . Cette approche de la rationalité limitée développée par H. Simon va amener un nouveau paradigme : l'organisation est désormais perçue comme une entité vivante, évolutive et non plus comme une simple fonction de production. Cette théorie marquera de nombreuses réflexions
- **Rationalité adaptative :** l'acte de décision s'exécute par « tâtonnements » et va notamment intégrer les expériences passées qui ont apporté satisfaction. Ce mécanisme de rationalité adaptative (Cyert et March) permet à l'organisation d'évoluer et d'apprendre
- **Reengineering :** remise en cause perpétuelle des processus* de travail; il ne faut préserver que les processus créateurs de valeur, recentrer l'organisation sur ces processus clefs pour en augmenter l'efficacité et, ou, en diminuer les coûts (Hammer et Champi) .**Relation d'agence :** c'est dans un article de 1976 que Jensen et Meckling ont proposé de considérer l'entreprise comme un marché régulé par de multiples contrats. Dans ce cadre, la relation (relation d'agence) apparaît donc comme un contrat reliant un ou plusieurs agents (le principal) dépositaires d'une autorité à un autre tiers (l'agent) à qui est délégué la réalisation d'une tâche. La relation d'agence entre le principal et l'agent comporte plusieurs caractéristique :
 - une relation d'autorité
 - une asymétrie informationnelle car le principal ne peut être parfaitement informé des conditions d'exécution de la tâche réalisée par l'agent
 - des droits de propriété : qui sont transférés provisoirement à l'agent.

Cette situation d'asymétrie informationnelle et les éventuelles divergences d'intérêt entre l'agent et le principal peuvent conduire à des comportements opportunistes. Il convient donc de mettre en place des mécanismes de contrôle et de surveillance (à l'origine des coûts d'agence).

Rque : Dans une organisation, il existe une multitude de relations d'agence autres que la relation dirigeants-actionnaires (exemple : relations entre un donneur d'ordre et le preneur d'ordre qu'est le sous-traitant).

-

Réseau : forme organisationnelle en rupture avec l'approche classique de l'organisation intégrée : la structure est éclatée sous la forme de pôles ou nœuds du réseau qui identifient les différentes unités qui participent à l'activité centrale de l'organisation.

Ces pôles sont reliés entre eux par des connexions, des liaisons de différentes natures :

- des liaisons bureaucratiques (ordres, procédures)
- des liaisons économiques et monétaires
- des liaisons opérationnelles (travail en équipe, par exemple)
- des liaisons culturelles (des valeurs partagées)

S

-Savoirs : on distingue les savoir explicites cad formalisés et donc facilement transmissibles des savoirs tacites qui ne peuvent être traduits par discours sans altération (Polanyi 1969). De même, la compétence correspond à un savoir être construits sur des connaissances et des pratiques. « *Le savoir apparaît comme la seule source d'avantage concurrentiel durable* » (Nonaka) et il est devenu une source de création de valeur. Il convient donc pour les organisations de gérer les savoirs et en particulier les savoirs tacites qui développent les capacité de changement et d'apprentissage de l'organisation. (cad les routines dynamiques mises en évidence par Cyert et March). Les théories évolutionnistes et de la ressource ont

- informationnelles (Echanges de Données Informatisées ou EDI, par exemple).

- **Routine** : une routine apparaît comme un comportement appris de façon tacite à partir de l'expérience et développées de manière quasi-automatique dans l'organisation. De fait, elle constitue une sorte de mémoire organisationnelle et on peut donc considérer les processus de l'organisation comme une routine.

C'est l'approche des évolutionnistes pour qui, en conditionnant les processus organisationnels, les routines créent « un sentier dépendant » ou un itinéraire contraint. Les routines présentes trois grandes caractéristiques :

- elles impliquent des acteurs multiples
- elles sont le résultat d'un processus d'expérimentation
- elles incorporent des savoirs tacites

développé le rôle stratégique de la gestion des savoirs et des apprentissages.

- **Sentier dépendant ou contrainte de sentier** : développé par les évolutionnistes pour définir les processus organisationnels comme des routines, savoirs tacites issus de l'organisation et qui se répliquent dans cette dernière. Les routines peuvent nuire au changement organisationnel en créant ce sentier dépendant ou contrainte de sentier (routines statiques) et il convient donc de faire en sorte que la diffusion des connaissances fertilisent de nouveaux savoirs pour permettre la dynamique organisationnelle (« routines dynamiques »).

- **Modèle shareholder/stakeholder**

La nature et le contenu des relations d'agence vont identifier deux modèles organisationnels et deux conceptions différentes du gouvernement d'entreprise :

Le modèle shareholder	Le modèle stakeholder
<ul style="list-style-type: none"> - L'activité de l'entreprise doit servir la volonté des actionnaires - L'objectif de l'entreprise est la maximisation de la valeur actionnariale 	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des parties prenantes (salariés, sous-traitants,...cad tous acteurs intégrés à l'environnement de l'organisation) sont concernés par l'activité de l'entreprise qui doit servir la défense de leurs intérêts. - Ils doivent être intégrés aux modes de contrôle de l'activité de l'organisation

- **spécialisation :** l'entreprise n'évolue que dans un seul domaine d'activités pour y concentrer ses moyens. Plus la structure est spécialisée, plus s'expriment des risques de rigidité et de cloisonnement; de même ce type de structure ne favorise pas la diffusion et l'échange des savoirs

-Structure : « La structure de l'organisation, somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches» H.Mintzberg.La structure organisationnelle :

. est formalisée et représentée par l'organigramme (structure formelle) ;

T

- **Technostructure :** terme proposé par Galbraith (« le nouvel état industriel-1967 ») pour désigner le pouvoir managérial (Mintzberg reprendra ce terme pour intégrer la direction, les cadres et les techniciens de l'entreprise).

- **Trajectoire de la firme (voir sentier dépendant)**

U

approche illustrative de la définition de Mintzberg.

. intègre des structures informelles (par exemple, pouvoirs non formalisés comme la maîtrise d'une ressource, pouvoir d'expertise,...)

On distingue la structure organisationnelle fonctionnelle, divisionnelle et matricielle (*voir dossier 3 de management*).

- **Système d'action concret :** au delà des modes d'expression formels de l'organisation, les salariés établissent entre eux des systèmes de relations, « le système d'action concret », qui leur permettent de résoudre les problèmes du quotidien. Ce système de régulation est donc un construit social. Proposé par Crozier et Friedberg * (« l'acteur et le système » 1977)

qui rejettent ce modèle bureaucratique qui ne repose que sur des relations de pouvoir empêchant l'organisation d'éliminer ses dysfonctionnements et qui ignore l'influence des relations et des jeux stratégiques que peut développer tout salarié (l'organisation est « un construit social »).

Système d'offre : ensemble des parties prenantes d'une organisation et partenaires de cette dernière (fournisseurs, preneurs d'ordre, distributeurs, clients,...)

V-----

- **Valeur** : au sens de Porter (voir chaîne de valeur), la valeur s'établit à partir du rapport des fonctions (production, vente,...) à leur coût et leur capacité à différencier un produit pour procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel

W-X-Y-Z-----

- **Zones d'incertitude** : Le salarié ne subit pas passivement son environnement mais il se comporte comme un acteur stratégique dans l'organisation pour en tirer le meilleur parti. De fait, le véritable pouvoir pour tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement (« les zones d'incertitude »)-*Crozier et Friedberg*