

Séminaire 2

L'organisation et son environnement : Une dynamique de structuration réciproque

Présentation générale du séminaire :

La question des relations entre l'organisation et son environnement est essentielle à la compréhension de la dynamique des organisations et de leur performance : les organisations ne sont pas des systèmes clos, refermés sur eux-mêmes, mais des systèmes ouverts, souvent sans frontières définies. Cette question des relations entre les organisations et leur environnement a été posée dans les années 60 par les théoriciens de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Burns & Stalker, 1961). Leur approche reposait sur deux hypothèses : 1. il n'existe pas de modèle unique de l'organisation performante ; 2. les organisations performantes sont celles qui savent adopter le modèle organisationnel qui leur permet de s'adapter au mieux à leur environnement. Poursuivant dans cette voie, des chercheurs ont montré que les organisations étaient souvent confrontées à des environnements divers, et qu'elles se diversifiaient en conséquence (filiales, départements, «business units», etc.). Par la suite, des chercheurs, au premier rang desquels John Child, ont montré que les organisations étaient aussi capables de modifier, d'influencer, de façonner leur environnement pour améliorer leur performance. Les travaux de Nils Brunsson ont établi que les organisations pouvaient adapter leurs discours à la diversité de leur environnement, sans véritablement changer leurs pratiques, c'est-à-dire qu'elles pouvaient développer une «hypocrisie organisationnelle», forme de relation particulière entre une organisation et son environnement. Des recherches comme celles de Karl Weick se sont centrées sur la manière dont les organisations interprètent l'environnement dans lequel elles évoluent, ces interprétations pouvant être correctes ou erronées (Vidaillet et alii, 2003).

On le voit, la question des relations entre les organisations et leur environnement s'est complexifiée au fil du temps et a évolué vers l'idée d'une *structuration réciproque* : les organisations façonnent leur environnement en même temps qu'elles sont façonnées par lui, et la notion même de structuration est complexe à appréhender.

Elle ne peut en effet être abordée qu'en adoptant une démarche qui permet de lier les phénomènes macro et micro.

Pour ce faire, le séminaire se propose de choisir *quatre thèmes différents* : la technologie, les règles de droit économique, les relations entre les entreprises et les marchés financiers, la gestion des ressources humaines afin de mettre en lumière sur ces quatre thèmes les différentes dimensions de la structuration réciproque. Chacun de ces thèmes en effet appelle une analyse intra et extra-organisationnelle : la technologie semble s'imposer, avec le rythme de ses progrès, à l'organisation. Mais les stratégies des entreprises en matière de développement de la technologie, de recomposition de l'activité commerciale et d'organisation interne, ont un impact sur la manière dont se développe la technologie. Les règles de droit économique semblent, elles aussi, former un cadre contraignant des stratégies des entreprises. En réalité, les règles s'interprètent, évoluent, sous l'effet des stratégies des entreprises. Les relations entre les systèmes d'incitation internes aux entreprises (par exemple, les stock options) et le fonctionnement des marchés financiers présentent ce même phénomène de liaison complexe entre ce qui se passe dans l'environnement et ce qui se passe dans l'organisation. Il en est de même en matière de gestion des ressources humaines : les entreprises sont en concurrence pour recruter et garder les meilleures ressources, et la manière dont s'articulent gestion interne des ressources humaines et fonctionnement du marché du travail permet d'illustrer, sous un autre angle, le phénomène de structuration réciproque.

Pour étudier des phénomènes qui présentent une dimension d'interaction et d'articulation entre le niveau macro et le niveau micro, l'*étude de cas* est souvent la méthodologie la mieux adaptée. Si l'hypothèse de la structuration réciproque est juste, elle doit pouvoir se vérifier en descendant au niveau micro et en y faisant apparaître les effets du macro (Ragin & Becker, 1992 en général et en particulier Vaughan, 1992).

Le séminaire repose donc sur *une unité de questionnement* –le problème théorique de la structuration réciproque des organisations et de leur environnement– sur *une diversité d'angles sous lequel ce problème peut être vu* : technologie, règles de droit économique, incitations financières, ressources humaines –et sur *une unité méthodologique*– la mobilisation, sous des formes diverses, d'études de cas.

L'*évaluation* générale est la moyenne des notes obtenues dans les quatre modules du séminaire. Il n'y a pas de distinction entre majeur et mineur dans ce séminaire : tous les étudiants, qu'ils aient choisi ou non de faire leur mémoire majeur dans le séminaire, se soumettent aux mêmes exercices (exposés, évaluations écrites, participations aux débats).

Références :

Ragin Charles C. & Becker Howard S. (1992) : *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge, Cambridge University Press.

- Brunsson Nils (1989) : *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Burns Tom & Stalker G. (1961) : *The Management of Innovation*. London, Tavistock.
- Burns Tom (1994) : *The Management of Innovation*. Oxford, Oxford University Press.
- Child John (1972) : "Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice", *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.
- Lawrence Paul & Lorsch Jay W. (1967) : *Organization and Environment*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Vaughan Diane (1992) : "Theory elaboration: the heuristics of case analysis" in Ragin Charles C. & Becker Howard S. (1992) *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 173-202.
- Vidaillet & alii (2003) : Le sens de l'action. Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation. Paris, Vuibert.

Module 1

L'organisation et son environnement : la technologie

Enseignant : Pierre-Jean Benghozi
directeur de recherche au CNRS,
CRG, École polytechnique

Présentation du thème :

Cette partie du séminaire se propose d'étudier l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les formes d'organisation et les formes de marché. La première partie porte sur les nouvelles formes d'organisation, la seconde sur les nouvelles formes de marché («business models», recomposition des filières, intégration produits/services).

Au delà de l'effet de mode, le développement et l'adoption de l'Internet et des TIC s'inscrivent dans la longue histoire des rapports entre technologies et entreprises. Les travaux menés en France sur ce thème rejoignent, de ce point de vue, une tradition majeure des recherches managériales actuelles, celles qui s'inscrivent dans la théorie de la structuration, dans une perspective de contingence structurelle. Ces travaux mettent particulièrement l'accent sur la construction progressive des systèmes techniques et insistent sur l'équivocité des technologies, ainsi que sur les capacités d'appropriation différenciées des utilisateurs.

Le développement des TIC s'accompagne de changements profonds qui touchent autant la vie interne des organisations, les relations des marchés et les pratiques des agents que la façon de penser et de conceptualiser les phénomènes organisationnels et économiques. Le développement de l'internet a contribué à souligner le poids grandissant d'une « nouvelle économie » organisée autour de la valorisation de la connaissance et de l'information, de la fourniture de services immatériels et de formes d'organisation en réseau. L'ajustement financier qu'a provoqué l'éclatement de la bulle internet a fait jour des interrogations aiguës quant à l'importance, la pérennité et l'intérêt même des business models et des modes d'organisation sous-jacents à l'utilisation des TIC.

Le cours traite de questions abordées dans le courant dit stratégique de la recherche en gestion et en systèmes d'information en s'intéressant au *design organisationnel* (formes d'organisation, centralisation, effets de taille, frontières de l'entreprise, filières et formes de réseau). Les développements portent aussi sur les déterminants des infrastructures de réseau (travaux à la frontière de l'économie industrielle) ainsi que ceux concernant la définition et la structure des stratégies compétitives ainsi que la gouvernance et la configuration des filières et des chaînes d'offre (relations d'alliances, partenariat, concurrence entre canaux de distribution, conflits de gouvernances, effets de substitution).

Liste des séances :

Séance 1	Introduction : l'approche des TIC dans les différentes sous-disciplines de la gestion
Séance 2	Structuration et appropriation des TIC par les organisations
Séance 3	les enjeux organisationnels et managériaux des TIC
Séance 4	Chaînes de valeurs, compétition et nouvelles formes de marché
Séance 5	les modèles d'affaires du commerce électronique + Examen

Différents exemples seront fournis au cours des séances : La Poste, France Télécom, Aquarelle.com, Fnac.com

Références de base sur le thème :

Bailey J. P. & L. W. McKnight, Eds. (1997) : *Internet Economics*, Cambridge (Mass.), MIT Press.

Brousseau Eric & Alain Rallet eds. (1999) : *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Paris, Commissariat Général du Plan.

Dang Nguyen G. (2001) : *L'entreprise numérique*, Paris, Économica.

Kogut Bruce (Ed) (2003) : *The Global Internet Economy*, MIT Press, Cambridge, Mass.

Orlikovski W. J. (1992) : "The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*, Vol. 3, n° 3, p. 398-427

Shapiro Carl & H. R. Varian. (1999) : *Information Rules: A Strategic Rules to the Network Economy*, Harvard Business School Press.

Benghozi P-J., D'Iribarne A. & Flichy P. (eds) (2000) : *Réseaux spécial, internet et entreprise*, Vol 8, n°104.

Wenger E. (1998) : *Communities of practice: learning, meaning, identities*, Cambridge, Cambridge University Press.

Références illustratives de recherches en cours sur le theme :

Benghozi P-J. & Paris Th. : "De l'intermédiation à la prescription : le cas de la télévision" *Revue Française de Gestion*, 142, janv-fév. 2003, pp. 205-227

Benghozi P-J. : "Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires", *Revue Economique*, vol.52, H.S. Economie de l'Internet, octobre 2001, pp.165-190.

Benghozi P-J. (2001) : "Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation", *Revue Gestion 2000*, 2, mars-avril, pp. 61-80

Benghozi P-J. & Paris Th. (2001) : "L'industrie de la musique à l'âge d'internet", *Revue Gestion 2000*, 2, mars-avril, pp. 41-60.

Évaluation :

L'évaluation reposera sur l'analyse d'un cas effectuée, lors de la dernière séance, sur table et en temps limité. La note du devoir pourra être modulée par la participation aux cours (présence + interventions).

Suggestions de sujets de mémoire majeur :

- ◆ Identifier et gérer les nouvelles formes de conflictualités et de criminalité liées à Internet
- ◆ L'économie des marchés électroniques à prescription

Module 2

L'organisation et son environnement : les règles du droit économique

Enseignants : Hervé Dumez,
directeur de recherche au CNRS,
CRG-École polytechnique

Alain Jeunemaître,
directeur de recherche au CNRS,
Wolson College, University of Oxford

Présentation du theme :

Le module se propose de faire étudier aux étudiants des cas de décisions de régulation ou de débats économiques et juridiques autour de règles pesant sur les stratégies des entreprises (les fusions, les alliances, les relations verticales entre producteurs et distributeurs, les services publics, les délits d'initiés, le dumping). Le module ne suppose pas des étudiants des connaissances en droit ou en théorie économique.

Liste des séances :

Séance 1

&

Séance 2

(assurées par les enseignants) présentation du thème : qu'est-ce que la régulation ? Quelles relations entretiennent droit et économie ? Quelles sont les institutions de régulation. Cadrage théorique sur les stratégies horizontales et leur régulation.

Séance 3	(<i>étudiants</i>) : deux cas de stratégies horizontales – le système des points de parité ; l'affaire Microsoft. (<i>enseignants</i>) : cadrage théorique sur les stratégies verticales et leur régulation.
Séance 4	(<i>étudiants</i>) : deux cas de stratégies verticales – le secteur de la bière en Angleterre ; le secteur des industries de défense aux USA. (<i>enseignants</i>) : cadrage théorique sur la régulation des services publics, l'antidumping et la régulation des marchés financiers.
Séance 5	(<i>étudiants</i>) : le délit d'initié, la dérégulation du secteur des télécoms en Europe, l'antidumping aux USA (cas du ciment

Cas abordés :

L'affaire Microsoft, le système des points de parité, les industries de défense aux USA, la distribution de la bière au Royaume-Uni, le ciment aux USA (antidumping), la dérégulation du secteur des télécoms en Europe, le délit d'initié.

Références de base sur le thème :

Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (1999) : "Les institutions de la régulation des marchés : étude de quelques modèles de référence." *Revue Internationale de Droit Économique*, 1999/1, p.11-30.

Frison-Roche Marie-Anne [ed.] (2004) : *Règles et pouvoirs dans les systèmes de régulation. Tome 2. Forum de la régulation économique*. Paris, Dalloz.

Guillou Bernard & Padioleau Jean G. (1988) : *La régulation de la télévision*, Paris, La Documentation française.

Henry Claude, Jeunemaître Alain, & Matheu Michel (2001) : *Regulation of Network Utilities: The European Experience*, Oxford, Oxford University Press.

Lévêque François (2004) : *L'économie de la réglementation*, Paris, La découverte, coll. Repères.

Un texte de synthèse sur la régulation économique, ses principes et ses problèmes est téléchargeable sur le site des Nations unies :

<http://www.unescap.org/tctd/pubs/regtoc.htm>

Références illustratives de recherches en cours sur le thème :

Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2000) : *Understanding and Regulating the Market at a Time of Globalization: The Case of the Cement Industry*, Basingstoke, Macmillan, Foreword, Suzanne Berger (MIT) ; postface F.M. Scherer, Harvard University.

Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2002) : "Une Europe de la défense ? Politique, marché, régulation et relations transatlantiques", *Politique européenne*, n°8, automne, pp. 46-61.

Evans D. (2003) : "The antitrust economics of two-sided markets". *Yale Journal of Regulation*, Summer.

US Federal Trade Commission (2000) : *Entering the 21st century: Competition policy in the world of B2B Electronic Marketplaces*, Washington D.C., Federal Trade Commission.

D'autres références seront données lors du séminaire.

Évaluation :

L'évaluation est double : chaque étudiant participe à un exposé sur un cas, et le module se termine par une étude de cas par écrit.

Suggestion de sujets de mémoire majeur :

- ◆ comment évaluer l'impact d'une décision de régulation sur la restructuration d'un secteur ? (cas suggérés : la bière en Europe ; les télécoms)
- ◆ régulation économique et stratégie des hôpitaux

Module 3

L'organisation et son environnement : les marchés financiers et les incitations

Enseignants : Nicolas Mottis

professeur à l'ESSEC

Philippe Zarlowski

professeur à l'ESSEC

Présentation du thème :

Pourquoi le problème de la gouvernance a-t-il pris ces dernières années une telle importance pour les entreprises ? Cette partie du séminaire se propose, dans le cadre de la question théorique générale, un double objectif : analyser les enjeux de la création de valeur actionnariale et illustrer l'impact pratique sur les entreprises des dispositifs de mesure et de rémunération de la performance. Quel est le rôle des fonds d'investissement sur les marchés financiers et sur le gouvernement des entreprises ? Quel impact exercent-ils sur le pilotage des firmes ? Comment se sont diffusés les indicateurs de la création de valeur ? Peut-on articuler création de valeur actionnariale et développement durable ? Telles sont les questions qui sont abordées dans ce module. Ce dernier part d'une mise en perspective macro des problèmes pour parvenir à une simulation sur un cas.

Aucune compétence particulière en finance n'est requise pour suivre ce module.

Liste des séances :

Séance 1 Relations avec le marché financier et pilotage des firmes
avec N. Mottis, salle AX, 9h-11h

Mottis N. & J-P. Ponsard (2002) : "L'impact des fonds d'investissement étrangers sur les entreprises" avec J-P. Ponsard, in *Les fonds d'investissement étrangers en France – Enjeux pour les entreprises*, La Documentation Française, février.

Mottis N. & J-P. Ponsard (2001) : "Value-based management and the corporate profit center", *European Business Forum, Winter Issue 8*

Séance 2 Valeur actionnariale et gouvernement d'entreprise
avec Ph. Zarlowski, salle AX, 15h-17h

Textes à étudier :

Davis G. F. & T. A. Thompson (1994) : "A Social Movement Perspective on Corporate Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, pp. 141-173

Ryan L. R. & M. Schneider (2002) : "The antecedents of institutional investor activism", *Academy of Management Review*, vol.27, pp. 554-573.

Lecture complémentaire :

Plihon D., J-P. Ponsard & P. Zarlowski (2001) : "Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence", *Revue d'économie financière*, n°63, 35-51.

Séance 3 Création de valeur et incitations
avec N. Mottis, salle AX, 9h-11h

Dial J. & K. Murphy (1995) : "Incentives, downsizing and value creation at General Dynamics", *Journal of Financial Economics* 37, pp. 261-314.

Kohn A. (1993) : "Why incentive plans cannot work", *Harvard Business Review*, September-October.

Séance 4 Valeur actionnariale et diffusion des innovations
avec Ph. Zarlowski, salle AX, 9h-11h

Textes à étudier :

Staw B. M. & L. D. Epstein (2000) : "What bandwagons bring : effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 523-566.

Ittner C.D. & D.F. Larcker (2001) : "Assessing empirical research in managerial accounting: a value based management perspective", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, pp. 349-411.

Lecture complémentaire :

Gehrke I & P. Zarlowski (2003) : "La diffusion de la valeur actionnariale en France : une lecture néo-institutionnaliste", *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial, mai, pp. 189-205.

Séance 5

Création de valeur et incitations

Salle à préciser

avec N. Mottis & Ph. Zarlowski, ESSEC Cergy, 16h-18h30

Réalisation d'une simulation à partir d'un modèle d'entreprise liant création de valeur et incitations.

Cas abordés :

Un cas exemplaire servira de support à l'analyse des interrelations entre le niveau macro et le niveau micro sur la question des incitations. Il s'agit du cas General Dynamics, une entreprise du secteur américain de la défense ayant choisi délibérément de se restructurer à la fin de la Guerre froide et ayant mis en place, dans le cadre de cette stratégie, des mécanismes d'incitation internes très particuliers.

Par ailleurs sur chacun des thèmes étudiés il sera fait référence aux travaux empiriques existants.

Références de base sur le thème et références de recherches en cours sur le thème :

Voir la liste des séances ci-dessus. **Les textes doivent être préparés (lus, analysés, commentés...) avant la séance.**

Évaluation :

En séance 5, les participants travailleront pendant la séance sur un modèle de simulation d'entreprise.

L'utilisation de ce modèle a pour objectif :

- d'illustrer la mise en œuvre des «nouveaux» indicateurs de performance fondés sur une notion de création de valeur ;
- de comprendre les implications possibles de ces indicateurs et des schémas d'incitation qui leur sont associés sur les décisions relatives à la politique industrielle et financière de l'entreprise.

A l'issue de cette simulation, les étudiants devront rédiger une note de synthèse dans laquelle ils analyseront les décisions prises, les résultats obtenus. Ils en discuteront la portée pratique et théorique en termes de contrôle et d'incitations.

Le cas de simulation sera traité en binômes équilibrés (un étudiant plus familier des questions financières et de la simulation par binôme).

Le contrôle continu est, quant à lui, fondé sur la participation aux séances – lecture, analyse et commentaire des textes.

Note de synthèse : 2/3 de la note globale

Contrôle continu : 1/3 de la note globale

Suggestion de sujets de mémoire majeur :

- ◆ La gouvernance des entreprises mutualistes (banques, assurances)
- ◆ l'émergence de la fonction relations investisseurs dans les groupes cotés européens
- ◆ la prise en compte des critères de développement durable dans la communication financière et le pilotage
- ◆ l'influence des fonds d'investissement sur le pilotage des firmes
- ◆ l'évolution des systèmes de rémunération des dirigeants

Module 4.

L'organisation et son environnement : les ressources humaines

*Enseignant : **Éric Godelier**
professeur à l'École polytechnique*

Présentation du thème :

Dans le contexte actuel de chômage de délocalisation ou de restructuration, l'entreprise est de plus en plus amenée à justifier à l'opinion et aux Pouvoirs publics ses choix en matière d'emploi, de rémunération ou de formation. Par ailleurs, ses représentants (Medef) ou ses dirigeants interviennent dans des débats de sociétés (Sécurité sociale, performance économique du pays) au nom d'une expertise de l'organisation du «social»

fondée sur la pratique. Cet enseignement vise à mettre en perspective les modèles, les stratégies et les outils de GRH notamment par une analyse des enjeux liés aux débats en cours. Les représentations du «facteur humain» (coût ou richesse) influencent plus ou moins directement les stratégies des dirigeants et des DRH. Les modalités de régulation concurrentielles encadrent les marges de manœuvre des entreprises. Cela signifie-t-il qu'il n'existe qu'un seul modèle de gestion valable universellement ? La pression des marchés financiers, le poids de l'histoire sur les partenaires sociaux n'imposent-ils pas des outils et des solutions en définitive identiques ?

Liste des séances :

Séance 1	GRH et représentations des acteurs
Séance 2	Recrutement et marché du travail
Séance 3	Évaluation, gestion de carrières et pratiques sociales
Séance 4	Formation et exclusion
Séance 5	Syndicalisme et stratégie de l'entreprise

D'autres thèmes pourront être abordés selon les demandes des étudiants : la flexibilité en GRH, Temps de travail et organisation, etc.

Cas abordés :

Plusieurs cas serviront de support au traitement de ce thème (IBM, Arcelor, Renault). Les étudiants peuvent chercher des cas par eux-mêmes et les traiter.

Références de base sur le thème :

Brabet J. (dir.) (1993) : *Repenser la GRH*, Paris, Économica.

Cadin L., F. Guérin & F. Pigeyre (2002) : *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

Pichault F. & J. Nizet (2000) : *Les pratiques de GRH*, Paris, Seuil, coll. «points».

Revue : *Liaisons sociales, Travail et Emploi, Personnel* (Revue de l'ANCDP), *Revue française des affaires sociales, Revue de GRH...*

Références illustratives de recherches en cours sur le thème :

Aubert J., P. Gilbert & F. Pigeyre (2002) : *Management des compétences*, Paris, Dunod.

Beaujolin R. (1999) : *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset.

Dejours C. (2003) : *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INRA éd.

Le Goff J-P. (1995) : *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris, La découverte
Ou

Le Goff J-P. (1996) : *Les illusions du management*, Paris, La découverte, (plus centré sur la GRH).

Supiot A. (1994) : *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.

Évaluation :

L'évaluation se fait sur des exposés et sur la participation.

Suggestion de sujets de mémoire majeur :

- ◆ La nouvelle économie et GRH
- ◆ Potentiel du salarié et risque en GRH