

Contextualisation de la marque employeur dans l'évolution de la théorie des organisations

Contextualization of the employer brand in the evolution of organization theory

IBN MAJDOUB HASSANI Mohammed Aimane

Enseignant permanent au HECI Casablanca, Maroc

aymane-hassani@hotmail.fr

Abstract

The company is a place of value creation. The objective of researchers and practitioners has always been to question the organizational routines adopted by companies to respond to social, organizational, economic and finally innovation issues.

The evolution of organizational theories shows that companies are increasingly seeking to stand out from competitors through the creation of a new concept, improvement or duplication. The conditions for this agility are the skills of employees, their empowerment and their autonomy.

Thus, the problem with which companies are confronted is the access or even the maintenance of skills within them. Especially since the job market brings together demanding employees who are difficult to retain. Forging your employer brand has become obvious.

To understand the origin of the appearance of this “employer brand” concept, it seems important to us to contextualize the employer brand in relation to the evolution of the theory of organizations. For this, in this article, we show that the employer brand is a result of the evolution of organizational theories.

Keywords: The company; organization theory; HR function; Marketing of human resources; employer brand.

Résumé

L'entreprise est un lieu de création de valeur. L'objectif des chercheurs et praticiens a depuis toujours été de remettre en questions les routines organisationnelles adoptées par les entreprises pour répondre à des problématiques sociales, organisationnelles, conjoncturelles et enfin d'innovation.

L'évolution des théories des organisations montre que les entreprises cherchent de plus en plus à se démarquer des concurrents à travers la création d'un nouveau concept, l'amélioration ou la duplication. Les conditions de cette agilité sont les compétences des collaborateurs, leur responsabilisation et leur autonomie.

Ainsi, la problématique, à laquelle les entreprises sont confrontées, est l'accès voire le maintien des compétences en leur sein. D'autant plus que le marché de l'emploi regroupe des collaborateurs exigeants et difficiles à fidéliser. Forger sa marque employeur s'est imposé comme une évidence.

Pour saisir l'origine de l'apparition de ce concept « marque employeur » il nous semble important de contextualiser la marque employeur par rapport à l'évolution de la théorie des organisations. Pour cela, dans cet article, nous montrons que la marque employeur est une résultante de l'évolution des théories des organisations

Mots clés : l'entreprise ; théorie des organisations ; fonction RH ; Marketing des ressources humaines ; marque employeur.

INTRODUCTION

La mondialisation a intensifié la concurrence entre les organisations. Ainsi, les organisations ne cherchent plus à se démarquer uniquement des concurrents agissant dans le même territoire ou à l'échelle nationale. Ça va au-delà des frontières. Pour cela, certains chercheurs se sont penchés sur l'individu. La théorie évolutionniste, initiée par les deux économistes américains Winter et Nelson (1982), considère l'organisation comme un endroit dans lequel les connaissances et les compétences interagissent, émergent et s'ancrent dans les routines des collaborateurs. En ce sens, les organisations s'intéressent de plus en plus à leur capital humain.

Aussi, la fonction des ressources humaines était, dans l'école classique, très exigeante envers les collaborateurs en s'assurant en permanence si les tâches effectuées sont conformes aux orientations des responsables. L'évolution du contexte d'intervention se caractérise tellement par des incertitudes et des prises de risque, que les organisations s'investissent davantage dans l'innovation sous ses différents degrés : création de quelque chose d'inédit, amélioration ou duplication. Les innovations demandent un personnel compétent et responsable. A cet effet, pour être en mesure de disposer d'un capital humain apte à innover et faire face aux aléas du marché, l'entreprise doit améliorer sa marque employeur pour attirer et fidéliser les talents. Ainsi, nous assistons à une tendance inversée dans laquelle ce sont plutôt les collaborateurs qui deviennent de plus en plus exigeants envers leurs employeurs.

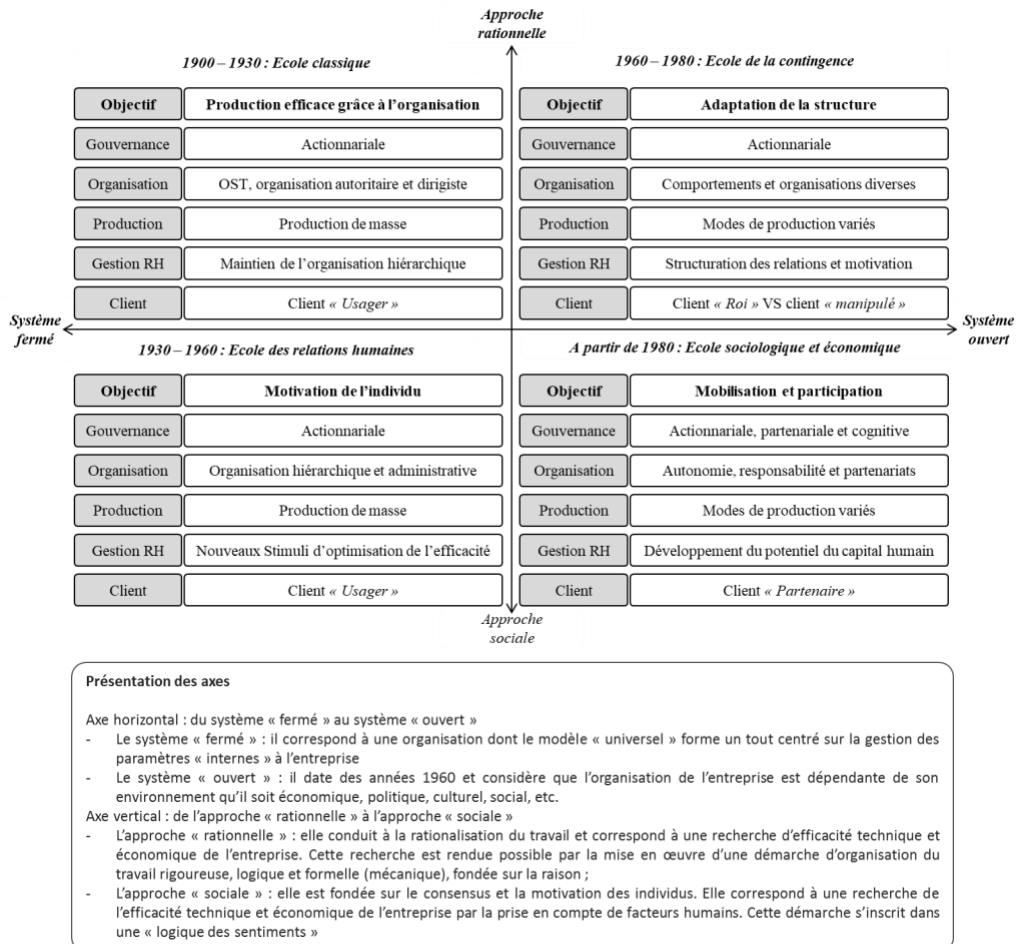
La marque employeur englobe les pratiques employées par les organisations dans le but d'attirer et de recruter des collaborateurs talentueux, d'accompagner les collaborateurs à monter en compétences, et de favoriser coopération, la collaboration et l'innovation. L'objectif de notre travail de recherche est ainsi de contextualiser le concept de la « marque employeur » dans la théorie des organisations. Pour cela, la problématique de notre article de recherche est la suivante :

Comment s'articule le concept de la marque employeur avec l'évolution de la théorie des organisations dans un environnement concurrentiel ?

Le sens du vocable « organisation » s'est développé progressivement au cours du temps. Il est passé d'un groupement à une façon de structurer les moyens d'action et enfin à une action d'organiser (Le Duff, 1999). L'organisation a fait l'objet de nombreuses études. On distingue ainsi deux disciplines : 1/ la sociologie des organisations qui a pour principal but d'étudier les

modos d'organisation développés par les organisations pour accroître la productivité et la motivation de leurs salariés et 2/ l'économie des organisations qui étudie principalement les modalités de répartition du capital et d'exercice du pouvoir au sein d'une organisation. Différentes et complémentaires, ces disciplines ont le mérite d'être présentées conjointement pour disposer d'une analyse globale de l'organisation, initialement perçue comme une boîte noire (Rosenberg, 1982). Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la grille de Scott (1981) pour mettre en avant les différents changements que les organisations ont connu sur différents plans ; évidemment, en mettant l'accent sur l'évolution des objectifs de gestion des ressources humaines (voir schéma 1).

Schéma 1 : Les quatre phases de l'évolution des théories des organisations



Source : Auteur, à partir de Scott (1981)

La grille comprend deux axes : 1/ l'axe horizontal retraçant le passage du système fermé au système ouvert, et l'axe vertical retraçant le passage de l'approche rationnelle à l'approche sociale. Ces passages se traduisent par des changements dans le temps : 1/ des objectifs de l'organisation, 2/ des modes de gouvernance et 3/ d'organisation, 4/ du système de production,

5/ de la gestion des ressources humaines et aussi, 5/ de l'attitude de l'organisation vis-vis de sa clientèle (voir schéma 1).

Comme nous le remarquons sur la grille, les objectifs des organisations ont évolué ; en passant par quatre grandes écoles : l'école classique, l'école des relations humaines, l'école des relations humaines et l'école sociologique et économique. Pour cela, nous allons étudier l'évolution de la théorie en deux temps. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les théories de l'école classique, période dans laquelle l'entreprise était considérée comme une boîte noire, dont le mécanisme de fonctionnement est opaque et caractérisé par l'optimisation calculée de la production avec une prise de conscience progressive du facteur humain. Dans un deuxième temps, nous procéderons la présentation de la théorie qui s'était développée depuis l'ouverture de l'entreprise sur son contexte extérieur, qui se manifeste par l'adaptation de la structure à son contexte extérieur pour arriver à la mise en place d'une dynamique de mobilisation des savoirs et connaissances au-delà des frontières des organisations.

A partir des années 1980, c'est le rôle des individus qui est remis en question. Qu'il s'agisse du salarié exécuteur ou du client consommateur, il est acquis qu'ils n'exercent aucun rôle contribuant à assurer la pérennité des organisations et de leur activité. La créativité, l'innovation et le développement du capital savoir s'imposent. Ainsi, les organisations cherchent davantage à convertir : 1/ « les exécuteurs » en « porteurs de projets en interne », 2/ « les clients « usagers, rois ou manipulés » en « partenaires », et 3/ « les acteurs » pouvant nuire à la pérennité de l'organisation en « parties prenantes ». Dans ce cas, le suivi de la performance des organisations va permettre de piloter l'action de l'organisation pour répondre à ses nouvelles contraintes. Nous allons préciser ces points dans les pages qui vont suivre.

1. L'entreprise est une « boîte noire »

1.1. L'optimisation calculée de la production

Suite à la période d'après-guerre, la demande dépassait largement l'offre. Les clients « usagers » se contentaient de consommer les produits proposés par les entreprises. Un marché absorbant de l'offre a conduit les petites organisations et les organisations artisanales et à se développer vers un modèle entrepreneurial. Le rapport offre/demande étant le même, les organisations managériales n'ont cessé de grandir. Ceci a amené celles-ci à la mise en place d'un système assurant la réalisation de masse de produits identiques (Barrand, 2010).

Dans cette approche, les managers sont supposés respecter les orientations des actionnaires et s'assurer de l'exécution des tâches au rythme de la machine par les salariés. La gestion des ressources humaines avait pour mission d'assurer le maintien du « one best way » en matière de gouvernance, d'organisation et de production. Ici, la notion de performance était strictement économique et financière. Celle-ci consistait à mesurer les objectifs réalisés en termes de réponse aux attentes des actionnaires ou de la croissance d'activité (Caby, et al., 1996). Dans les lignes suivantes, nous retraçons les conséquences de l'évolution industrielle sur le fonctionnement des entreprises dans la période de l'après-guerre.

La révolution industrielle du 19^{ème} siècle a été conduite par des avancées technologiques non génériques (Doll & Vonderembse, 1991), c'est-à-dire, des technologies qui répondent à une seule fonction, qui ne s'adaptent pas et dont les ajustements sont coûteux (Popiolek, et al., 2014). Les évolutions technologiques concernaient la production, la transmission d'énergie, la métallurgie, le transport et les processus mécaniques. Ainsi, les méthodes de production et de distribution ont été profondément impactées.

En effet, analysant la dynamique du capitalisme sous le prisme de l'entrepreneur innovateur, Schumpeter (1911) démontre que l'entrepreneur est imprégné par l'organisation qu'il crée. Ceci à travers les rôles multiples qu'il joue au niveau de l'organisation : créateur, propriétaire, dirigeant, chercheur et gestionnaire.

Néanmoins, le contexte évolue et le maintien des activités exige le changement. Les avancées précédemment citées ont engendré le passage d'un modèle artisanal à un modèle industriel. A cette époque, les modèles de fabrication dominants sont ceux qui mobilisent les technologies intensives en capital basées sur les produits, avec une efficacité supérieure de production de

produits standardisés pour des marchés de masse (Doll & Vonderembse, 1991). Ce changement de modèle de fabrication a attiré une main-d'œuvre rurale (Aïm, 2016 ; Parodi, 2004) permettant de couvrir le besoin conséquent produit par le machinisme et ainsi, d'exécuter le travail planifié par les ingénieurs (Doll & Vonderembse, 1991 ; Fayol, 1916 ; Taylor, 1911). A cet effet, l'organisation devient de plus en plus grande et s'appuie sur un encadrement autoritaire du travail (Weber, 1905). Elle se complexifie, la réalisation des tâches de direction, planification, de contrôle et de gestion n'est plus assurée par une seule personne, l'entrepreneur au sens de Schumpeter (1911), mais par une organisation complexe.

La théorie classique de l'organisation du travail développée à cette époque nous permet de suivre l'évolution de ce changement de pratiques au niveau de l'organisation, notamment en matière de répartition de tâches et de pouvoir. Celle-ci repose principalement sur l'organisation scientifique du travail (OST) (Taylor, 1911), ainsi que sur l'administration industrielle et générale (Fayol, 1916), à travers lesquels les individus répètent des tâches mécaniques et représentent des rouages facilement remplaçables.

Les principes de base de Taylor sont 1/ la division verticale qui correspond à la séparation entre les tâches de conception (ingénieurs – cols blancs) et les tâches d'exécutions (ouvriers – cols bleus), 2/ la division horizontale qui consiste à décomposer le processus de production en de multiples tâches simples, 3/ le système de chronométrage des tâches accompagné par le salaire à la pièce comme moyen de motivation (Taylor, 1911).

Quant au taylorisme, celui-ci se base sur les principes suivants : 1/ le travail à la chaîne contrôlé par une chaîne mécanisée qui achemine le produit, dans l'objectif de réduire le temps et le coût de fabrication de la Ford T, 2/ la standardisation, 3/ un salaire élevé à la moyenne (« five dollars a day ») pour stabiliser la main-d'œuvre et réduire les coûts associés aux flux de départ et de recrutement des salariés. Dans la même époque, Fayol (1916) distingue ainsi cinq fonctions clés du management : planification, organisation, commandement, coordination et contrôle.

La théorie de Fayol est par conséquent tout à fait emblématique de ces théories dirigistes et planificatrices du travail. Ce fonctionnement n'était pas sans impacts sur la fonction des ressources humaines. Évidemment, avant les années 1914, le service du personnel n'existait pas. Une définition a été avancée par Henri Fayol (1916), pour que l'organisation est fondée sur planification, organisation, commandement, coordination et contrôle. Ici, la gestion du personnel n'y apparaissait pas.

Par contre, entre 1914 et 1936, la présence syndicale indique le début et la propagation du concept « Service du personnel ». Cette époque éreintée par le modèle taylorien où l'organisation scientifique du travail s'intéresse plus à la productivité qu'à l'être humain ; le service du personnel se focalisait sur la gestion de la paie et le recrutement de la main d'œuvre qualifiée (Peretti, 2016).

Ce modèle a été initialement remis en cause par l'École des Ressources Humaines qui a mis en avant la possibilité d'optimiser la productivité des individus par des stimuli psychologiques.

A cet effet, les objectifs des organisations ont évolué. Ceci implique un changement en termes de mesure de la performance. En effet, parallèlement à la performance économique et financière, la performance sous l'approche sociale se développe (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Ce qui se traduit par un développement des missions du service du personnel (Peretti, 2016).

1.2. La prise en compte progressive de « l'humain » comme facteur de production

Au cours des années 1920, Parker Follet adopte une voie d'analyse distincte des fondateurs de l'école classique, Taylor et Fayol. Elle explore de près le comportement des ouvriers guidés non seulement par des procédures imposées mais aussi par leur capacité de réflexion. Elle a une vision du manager qui doit disposer d'un esprit d'aventurier, d'une vision globale de l'organisation et d'une capacité de coordination (Groutel, et al., 2010). Ainsi, elle a mis en avant les quatre principes suivants : 1/ la coordination par contact direct, 2/ la coordination dès le début des tâches, 3/ la coordination sans exclusion de certains problèmes et 4/ la coordination en continue et en permanence (Aïm, 2016).

Ces principes sont restés inaudibles et n'ont pu intégrer le fonctionnement des organisations face au succès rapide qu'elles ont pu tirer en adoptant l'approche dirigiste et autoritaire, préconisée par Fayol et Taylor, à savoir : la réduction de temps de fabrication, l'augmentation du nombre de pièces produites par jour et donc la réalisation des économies d'échelles et l'augmentation des salaires des ouvriers.

La réussite de l'organisation scientifique du travail repose sur des conditions de travail déplorables (Marx, 1867 ; Roy, 2006), qui ont généré à partir des années 1930 des revendications traduits par : un manque de motivation, une baisse de productivité, l'absentéisme, les malfaçons et les grèves (Roy, 2006). Ceci a eu comme conséquence le déclin de certaines organisations (Duval, 2014).

Ainsi, pour remédier aux faiblesses du modèle taylorien-fordiste, des sociologues ont mis l'accent sur le facteur humain et ont étudié la faisabilité de la mise en œuvre de stimuli autres que financiers pour améliorer la productivité des ouvriers.

Sur la base des travaux de Parker Follett, Mayo (1933) a développé la théorie des relations humaines suite aux recherches menées, avec l'appui de son équipe, à partir de 1927 dans les ateliers Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago. Ses recherches prouvent que le contexte de travail (éclairage dans les ateliers, notamment) et l'existence d'une organisation informelle basée sur un construit social impactent la productivité des salariés. Dans le même champ de réflexion, les travaux de Maslow (1954) montrent que les besoins des individus sont variés et ne se limitent pas à des besoins matériels. Il distingue cinq types de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'affection, d'estime et de prestige, de réalisation ou d'accomplissement.

Quant à Herzberg et al. (1959), il s'intéresse aux facteurs qui génèrent la satisfaction ou l'insatisfaction chez les individus. Il distingue les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction au travail, partant du principe que les facteurs qui génèrent la satisfaction ne sont pas les mêmes que ceux qui génèrent l'insatisfaction. Les facteurs de satisfaction sont liés aux facteurs intrinsèques du travail, comme *la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement* (Plane, 2013, p.42). Concernant les facteurs d'insatisfaction au travail, ces derniers sont liés aux facteurs extrinsèques de travail, comme *la politique de personnel, la politique de l'organisation et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et le salaire* (Plane, 2013, p.42).

Également, selon Argyris (1957) et Lewin (Ralph et Lippitt, 1960), l'apprentissage organisationnel et la dynamique de groupe ont un impact sur la motivation des salariés.

Les travaux d'Argyris (1957) montrent que chaque individu dispose d'un potentiel qui peut se développer ou se dégrader en fonction de l'organisation et de l'environnement du groupe pour lequel il travaille. Ainsi, selon Argyris, trois facteurs qui influencent les groupes de travail : a/ seules les relations contribuant à l'accomplissement des objectifs de l'organisation sont intéressantes, b/ ainsi les managers accentuent la rationalité cognitive et minimisent l'expression des sentiments et des émotions. c/ pour ce faire, les rapports humains doivent être dirigés et contrôlés pour qu'ils soient utiles à l'organisation. En ce qui concerne le succès psychologique, Argyris (1962) considère que l'efficacité d'une organisation dépend

particulièrement de l'énergie de ses employés et de leurs compétences. Il préconise d'accorder à chaque individu la possibilité de développer son potentiel personnel en l'amenant à s'accorder de la valeur, croire en ses compétences et les développer en se fixant des défis. Parallèlement à cela, il a développé la théorie de l'apprentissage organisationnel considérant que les organisations efficaces sont celles qui réussiront à développer des capacités pour s'adapter à leur contexte. L'apprentissage organisationnel correspond à un processus de changement des routines qui peuvent freiner l'adaptation d'une organisation à un contexte mouvant. (Plane, 2013). Dans le même ordre d'idées qu'Argyris, Lewin a travaillé sur la dynamique de groupe, la posture du leadership et son impact sur la productivité et l'efficacité du groupe, des travaux qui ont été présentés dans l'ouvrage de Ralph et Lippitt (1960). Lewin distingue trois formes de leadership : autoritaire, démocratique et permissif (Aïm, 2016) permettant de sortir du schéma monolithique du modèle taylorien, basé sur le « one best way ».

Mc Gregor (1960) s'inscrit également dans ces travaux critiques de la théorie taylorienne. Il met en confrontation deux modèles de management en fonction de la posture des individus. Ainsi, il remet en cause la seule et unique approche du taylorisme basée sur l'autorité. Dans son étude, il met en évidence : le potentiel des ressources humaines et le rôle du dirigeant en matière d'organisation du travail. Il confronte deux conceptions de l'homme au travail : 1/ la théorie X dans laquelle l'individu éprouve une aversion innée à l'égard du travail et préfère être dirigé. En réponse à cette aversion, le dirigeant doit adopter une posture dirigiste, de contrôle et de sanction pour amener les individus à accomplir leurs missions. 2/ La théorie Y dans laquelle le travail est perçu par l'individu comme source de satisfaction. Dans ce cas, l'organisation est souple et laisse la place à l'autonomie des salariés et à leurs prises d'initiatives (Plane, 2013 ; Aïm, 2016 ; Carney & Getz, 2012). Ainsi, le management peut être axé sur le contrôle (théorie X) ou sur la responsabilisation (théorie Y) (Bruce, 2002). Ce qui signifie également que la technologie n'est pas neutre et que les modalités d'organisation du travail sont fonction de considérations sociales et managériales.

Grace aux travaux des différents chercheurs et praticiens précités, le service du personnel a connu une évolution. En cette période on assiste ainsi à la mobilisation salariale traduite par des grèves. Un affermissement des syndicats a entraîné le développement du droit social. De cette façon les salariés ont abouti à leurs objectifs en termes, par exemple, de mise en œuvre des conventions collectives et de rémunération des congés.

Avec l'avènement de la sociologie des organisations, cette période était marquée par une reconnaissance des patrons qu'ils se trouvent face à deux intérêts : 1/ intérêt de répondre à des

besoins de production de masse à travers le recrutement d'une main d'œuvre qualifiée et 2/ intérêt de mobiliser des stimuli nos pécuniaires pour motiver les collaborateurs et atteindre la performance commerciale.

Replacer l'humain dans les orientations et objectifs des organisations était la préoccupation des chercheurs précités. Néanmoins, l'innovation reste un moyen pour une organisation de survivre. Le changement de paradigme, c'est-à-dire, le passage d'un capitalisme entrepreneurial à un capitalisme managérial n'était pas sans effets. Selon Schumpeter (1942), dans un tel contexte, l'innovation tend à devenir une activité routinière gérée par des équipes de spécialistes qui gagnent en expertise grâce aux méthodes qu'ils développent.

2. L'ouverture de la « boîte noire » pour faire face à un contexte incertain

2.1. L'adaptation de la structure

Avec l'École de la Contingence, c'est le « one best way » des modes d'organisation qui a été remis en question, en montrant justement l'existence de nombreux facteurs internes et externes, auxquels l'organisation doit s'adapter en optant pour un mode d'organisation différent de celui proposé par les auteurs de la théorie classique. C'est ainsi que la notion de performance a évolué avec l'objectif de prendre en considération les imprévus du contexte dans lequel elle intervient, que ce soit en termes d'opportunités ou de menaces (Cohen, 2007).

En effet, vers la seconde moitié des années 1970, il s'avère que le contexte d'intervention des organisations, et plus particulièrement des organisations manufacturières, ne peut plus assurer une adéquation entre la production et la consommation de biens (Doll et Vonderembse, 1991). En effet, la stabilité et la simplicité du modèle taylorien-fordiste de production de masse cachaient la complexité du contexte économique auquel les organisations faisaient face en cette période (Coriat, 1990). Ce contexte se caractérise par : 1/ l'avancement rapide et la diffusion des capacités de fabrication dans le monde entier, 2/ l'émergence de technologies de fabrication avancées et 3/ les changements dans les pratiques traditionnelles de gestion et de travail, les structures organisationnelles et les critères de prise de décision qui représentent de nouvelles sources de compétitivité et introduisent de nouvelles opportunités stratégiques (Manufacturing Studies Board, 1986, p.1).

Ces événements placent les organisations dans un contexte complexe, changeant et incertain (Badot, 1998 ; Brown et Bessant, 2003 ; Dove, 1992 ; Gunasekaran, 1999) marqué par une forte concurrence mondiale, des progrès techniques nouveaux (Cardebat, 2002) et une évolution du niveau intellectuel des individus de plus en plus diplômés (Baudelot & Establet, 1988).

Ainsi, les lignes de fractures du modèle taylorien-fordiste ont été mis en évidence. Celles-ci sont : 1/ sociales, ce qui se traduit par la difficulté des nouvelles générations à supporter les conditions du travail, et ce à partir des années 1970 ; 2/ économiques, ceci s'explique par la monovalence du sens de « l'opération productive » qui manque de flexibilité incluant qualité et diversité ; 3/ ou techniques, à ce niveau, il s'agit de la définition stricte des procédés qui est difficilement modulable pour atteindre des objectifs à la fois techniques et économiques (Veltz & Zarifian, 1993).

Ces fractures ont eu un impact sur les différents systèmes des organisations intervenantes en période post-industrielle, à savoir : le système social, le système de travail et le système de contrôle. Une organisation post-industrielle se caractérise par 1/ des ressources flexibles, 2/ un travail intellectuel intensif qui se base sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés, 3/ une technologie intensive marquée par l'orientation client, le déploiement flexible des ressources et un environnement riche d'informations, 4/ des systèmes d'informations permettant le contrôle, l'ajustement mutuel et l'apprentissage et 5/ des mécanismes de contrôle permettant les coopérations à long terme (Doll & Vonderembse, 1991). Pour Doll et Vonderembse (1991), après la période industrielle a succédé une période qu'ils qualifient de post-industrielle où le consommateur joue un rôle majeur, l'accent est mis sur la flexibilité de la production.

Face à ces faits et pour être innovantes (Doll & Vonderembse, 1991), les entreprises étaient amenées à choisir des modes d'organisation (Burn & Stakler, 1961 ; Crozier & Friedberg, 1977 ; Galbraith, 1969 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Woodward, 1965), sur la base d'un ensemble de facteurs ; comme la (in)stabilité du contexte (Burn & Stakler, 1961 ; Galbraith, 1969), la technologie (Galbraith, 1969 ; Woodward, 1965 ; Lawrence & Lorsch, 1967), le pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977), etc.

D'autres économistes se sont plutôt penchés sur les comportements qu'une organisation pourrait adopter face à certains facteurs. Nous retrouvons ainsi Coase (1960) et Williamson (1975), qui prolongent leur analyse sur les coûts de transaction et Meyer et Rowan (1975) qui s'intéressent à la réaction de l'organisation dans un contexte marqué par la domination des organisations managériales. Richardson (1972), quant à lui, adopte une vision inter-firme et met

l'accent sur la complémentarité de l'entreprise avec ses parties prenantes qui pourrait se traduire par des coopérations ou des diversifications.

Toutes ces études confirment que l'organisation est en soi un système complexe. Cyert et March (1963) développent la théorie Behavioriste dans la même lignée de ce que Galbraith a défendu, « la technostructure » représente un pouvoir collectif décisionnel et un facteur clés de production pour l'organisation, du fait des compétences et des connaissances qu'elle détient. Pour eux, l'organisation représente une organisation complexe, un lieu d'apprentissage collectif regroupant des individus aux intérêts divergents, et s'appuyant sur les conflits et les coopérations.

Dans le même sens, la fonction des ressources humaines s'est développée pour assurer la contrainte de création de richesse. En cette période, il y a eu l'entrée de la prévision dans la gestion du personnel. La direction des relations humaines a jugé nécessaire de substituer la direction du personnel pour donner naissance à une direction participative par objectifs, et c'est ce qui a donné naissance à la gestion prévisionnelle du personnel et des carrières (Cohen-Haegel, 2016).

Les recherches ne se sont pas arrêtées à ce stade, économistes et sociologues ont repéré des formes de gouvernance, d'organisation et de travail qui se basent principalement sur le développement et la mobilisation du capital-savoir. Un actif immatériel stratégique contribuant à l'innovation et à la production de la valeur. Le paragraphe suivant sera entièrement consacré à la présentation de cette évolution.

2.2. La mise en place d'une dynamique de mobilisation des savoirs et connaissances au-delà des frontières des organisations

Face à la nécessité d'innover pour assurer la pérennité et la compétitivité des organisations, des chercheurs, économistes et sociologues, se sont intéressés depuis les années 1980 aux modalités de mobilisation, de responsabilisation et d'autonomisation des individus pour obtenir un meilleur rendement, une meilleure productivité et par conséquent, une meilleure performance. Au cours des années 1980 ainsi qu'au début des années 2000 des études ont prouvé que l'organisation ne peut être réduite à une fonction de production et qu'elle couvre une réalité beaucoup plus complexe. En ce sens, l'organisation apparaît comme une organisation complexe dont l'organisation est contingente des ressources dont elle dispose. Les rapports de pouvoir en interne sont expliqués par des modes de gouvernance et concrétisés par des modes

d'organisation retraçant les configurations structurelles, l'acteur/les acteurs dominant(s) et les moyens de coordination. Cette complexité de l'organisation a notamment été appréhendée par la théorie cognitive ou encore par la théorie des parties prenantes.

Au cours de cette période, la théorie des contrats s'est élargie avec l'apport de Hart et Moore (1990). Selon eux, l'organisation est un nœud de contrats, dont chacun ne détaille pas la pluralité des cas envisageables après la signature du contrat, mettant en évidence la question de l'incomplétude des contrats. La question qui se pose est de savoir qui dispose du pouvoir de gestion des actifs dans le cadre d'un cas non-prévu dans le contrat. Pour Hart (1995), c'est la propriété joue un rôle majeur en la matière. Les théories contractuelles ont été remises en cause par des auteurs proposant une théorie alternative à celles-ci. Il s'agit des théories cognitives des organisations qui s'appuient sur la rationalité procédurale au lieu de la rationalité calculatoire. Ceci s'explique par le transfert du pouvoir de décision des actionnaires aux managers et la prise d'initiative progressive des salariés dans la réalisation des objectifs qui leurs sont assignés. A la poursuite d'objectifs autres que seule la réalisation de profits, le capital (Coase, 1937, 1960 ; Berle & Means, 1932 ; Williamson, 1975), le rôle du capital n'apparaît plus comme étant aussi important. Les théories cognitives mettent davantage l'accent sur les compétences et les connaissances détenues par les individus et par extension par les organisations (Galbraith, 1969 ; Cyert & March, 1963 ; Nelson & Winter, 1982 ; Laperche, 2007).

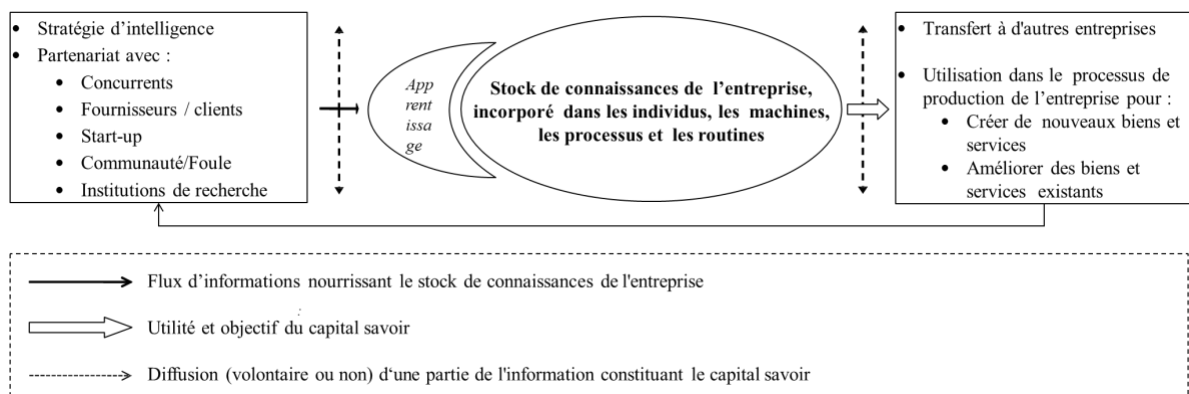
Les théories cognitives comprennent trois champs, la théorie behavioriste, la théorie évolutionniste et la théorie stratégique. *La théorie behavioriste*, dite comportementale, a été initiée par Cyert et March (1963) sur la base des travaux de Herbert Simon (1947) et James March et Herbert Simon (1958). Les auteurs de la théorie Behavioriste appréhendent l'organisation comme une institution cognitive qui s'adapte dans le temps, ayant pour objectif de : 1/ définir les orientations nécessaires à la résolution des problèmes auxquels elle fait face : 2/ assurer et maintenir la stabilité des groupes d'individus. La théorie comportementale part du principe que les décisions sont prises et évoluent en fonction des négociations faites entre les individus. Ainsi, elle examine de plus près le comportement adaptatif de l'organisation sur la base des routines et des apprentissages réalisés, à travers les interactions entre individus, pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. *La théorie évolutionniste* définit l'organisation comme un ensemble dynamique et cumulable de savoir-faire et de compétences tacites et non transférables qui la démarquent de ses concurrents. Cette théorie trouve son origine dans les travaux de Nelson et Winter (1982) qui : 1/ s'insèrent dans une réflexion portant sur l'évolution structurelle du capitalisme, dans la continuité notamment des travaux de

Schumpeter (1911, 1942), et 2/ prolongent la théorie behavioriste en accordant plus d'importance aux routines. Pour eux, le comportement adaptatif de l'organisation s'explique par sa recherche continue de nouvelles routines rentables. Ce comportement adaptatif se base l'identité historique, le développement et des orientations de l'organisation. Il permet d'aboutir à une efficacité dynamique (contrairement à l'efficacité statique correspondant à la maximisation de la valeur à moment précis). *Les théories stratégiques* se sont développées sur la base des travaux d'Edith Penrose. Au même titre que les théories behavioriste et évolutionniste, celles-ci stipulent que l'organisation regroupe un ensemble d'individus mobilisant des connaissances et compétences pour faire face aux problèmes rencontrés et répondre aux objectifs. Néanmoins, dans un contexte demandant une capacité d'innovation et de création de nouvelles routines de la part des organisations, la théorie stratégique a un apport complémentaire par rapport aux précédentes réflexions. La particularité de ces théories est qu'elles s'intéressent aux managers-planificateurs qui ont pour rôle 1/ d'évaluer les ressources productives et leur contexte et 2/ d'identifier les opportunités productives permettant la croissance de l'organisation (Charreaux, et al., 2019).

Parallèlement au développement des théories cognitives, la théorie dite « des parties prenantes ou des stakeholders » s'est également développée. Il s'agit d'un concept qui a été étudié et diffusé au cours des années 1980 par Freeman (1984). Néanmoins, son émergence est beaucoup plus ancienne. Nous pouvons citer en guise d'exemple : 1/ les propos de Berle et Means (1932, p. 312) indiquant que « *le contrôle des grandes organisations devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté* », 2/ ou encore, dans les écrits d'Ansoff (1968) à l'issue de sa réflexion avec Stewart en stratégie, menée au Stanford Research Institute (SRI). La théorie des parties prenante vise à démontrer l'existence, les effets et la pertinence des liens qu'une organisation peut avoir avec les acteurs du monde économique qui l'entourent. Il existe un nombre important de définitions des parties prenantes. Les différentes définitions des parties prenantes peuvent être classées sous trois catégories : 1/ *La forte interdépendance est une condition de survie*, dans ce cas, les parties prenantes, groupes d'individus adoptant des comportements collectifs (Sturdivant, 1979), sont interdépendantes et n'agissent pas sous le contrôle d'une même entité. Ceci dans le sens où la réalisation d'objectifs, l'avenir ou encore la survie de chacune d'entre elles dépend de l'autre (Freeman, 1984 ; Carroll & Näsi, 1997 ; Freeman & Reed, 1983). 2/ *L'impact généré*, ici l'interdépendance est comparativement moins forte par rapport à la première catégorie. Les auteurs mettent en avant l'idée selon laquelle sont considérées comme parties prenantes tous

les groupes ou individu dont les orientations, objectifs et comportements sont influencés par les décisions d'autres groupes (Freeman, 1984 ; Mitroff, 1983 ; Charreaux & Desbrières, 1998). 3/ *Les liens entre les parties prenantes découlent des intérêts mutuels, de la légitimité, l'influence et le pouvoir*, dans cette catégorie, les parties prenantes réalisent des actions dont chacune en tire des intérêts (Savage, et al., 1991). Les pratiques et comportements des organisations en termes de travail avec les parties prenantes se sont ainsi développés. Ceci a conduit à l'introduction des relations contractuelles traduisant l'intérêt porté aux activités d'une organisation et l'investissement en capital humain et financier dans l'objectif de maximiser les résultats. Ainsi, les parties prenantes qui investissent détiennent un part de propriété et de droits sur l'organisation (Evan & Freeman, 1993 ; Mitchell, et al., 1997 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell, et al., 1997) et leur accorde une certaine légitimité (Hill & Jones, 1992 ; Mitchell, et al., 1997) pour contribuer aux prises de décisions de celle-ci et ainsi avoir un impact sur sa performance (Post, et al., 2002). Dans un contexte concurrentiel où l'innovation représente un moyen de survie pour certaines organisations et un objectif organisationnel à atteindre pour d'autres, certains travaux (Laperche, 2007) ont pour finalité de relever minutieusement l'aspect « innovation » à travers le développement du capital savoir de l'organisation (voir Schéma 2).

Schéma 2 : Le capital-savoir, constitution et rôle



Source : Laperche (2007)

Selon l'auteur l'ouverture de l'organisation aux acteurs externes, par le biais des stratégies multi-partenariales (Laperche & Uzunidis 2017), est une source permettant la constitution de son capital savoir. En ce sens, les partenariats conduisent l'organisation à incorporer de nouvelles informations, voire des connaissances, dans ses routines, machines et processus. Cette nouvelle approche plus ouverte envers les acteurs, dans laquelle les connaissances

représentent un actif immatériel stratégique a des conséquences sur les modes de gouvernance et d'organisation des organisations. Les travaux sur la gouvernance retracent trois types de gouvernance qui évoluent depuis les années 30. Les études distinguent : le modèle actionnarial, le modèle négocié et le modèle cognitif et comportemental.

Tableau 1 : Grille de lecture des modèles de gouvernance à partir des années 1980

Modèle de gouvernance	Actionnarial (<i>Rappel</i>)	Partenarial négocié	Cognitif et comportemental
Acteur(s) dominant(s)	Actionnaire	Parties prenantes	Individus
Auteurs présentatifs	Means, (1932) Jensen et Meckling (1976).	Charreaux et Desbrières, (1998) Rajan et Zingales (2000) Bonnafeous-Boucher et Rendtorff (2014)	Prahalad (1994) Lazonick et O'Sullivan (1998) Sunstein, Jolls et Thaler (1998)
Marqueur	Autorité	Chaine de valeur	Connaissance et comportement
Posture de l'organisation	Organisation = Nœud de contrats	Organisations = Nœud d'investissements spécifiques	Organisation = lieu de productivité et création de nouvelles opportunités = Ensemble de comportements cognitifs et émotionnels
Contexte	Production de masse	Produire de la qualité à moindre coût	Contexte concurrentiel et imprévisible
Objectif	Alignement des intérêts entre agents et principaux	Régulation des liens entre les salariés et les parties prenantes	Allocation des ressources pour l'apprentissage collectif et l'innovation Correction des pertes d'efficience liées aux biais comportementaux

Source : Akesbi (2021)

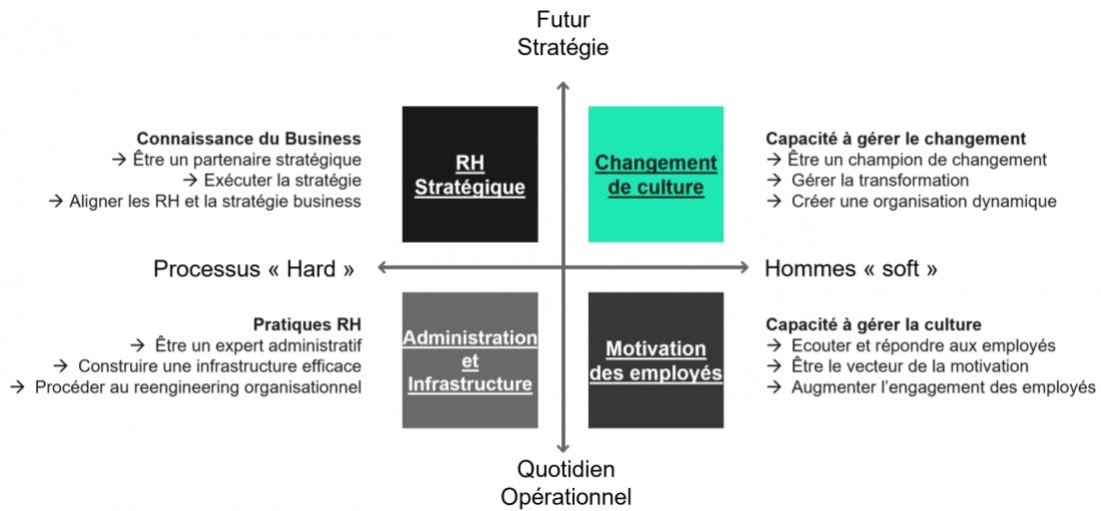
Cette variété et progression des modèles de gouvernance témoigne du nouveau regard porté sur le capital humain, qui est devenu, à travers ses connaissances et compétences, une source de créativité et d'innovation sur tous les niveaux, de la conception à la promotion. Ainsi, ce qui coûte cher, ce n'est pas la production d'un produit ou d'un service mais la mise au point d'un nouveau concept pertinent. Parallèlement à cela, le management qui correspond à la façon de gouverner a également évolué. Nous retrouvons un croisement entre « un patron à la recherche de plus de créativité » et « un travailleur à la quête d'un épanouissement professionnel ». Pour favoriser cette approche, de nouveaux modes d'organisation se sont développés en commençant par développer une forte culture d'organisation, estomper les frontières hiérarchiques, décentraliser les prises de décision, s'organiser en un ensemble de petites cellules auto-responsables (dans le sens de la technostructure présentée par Galbraith (1969)) et une organisation collégiale entre organisations en vue de faciliter la synergie et la complémentarité entre les compétences (Saloff Coste, 2005). Ainsi, de nombreux chercheurs se sont penchés sur les modes d'organisation des organisations (comme l'organisation entrepreneuriale, organisation divisionnelle, organisation agile, organisation connectée, etc.) dans un contexte dynamique et imprévisible (Mintzberg, 1982, 1990 ; Aoki, 1986, 1988 ; Krafcik, 1988 ; Nagel & Dove, 1991 ; Getz & Carney, 2012).

Les modes d'organisation ont été développés pour adapter le fonctionnement de l'entreprise à son contexte. Actuellement, cette capacité d'adaptation demande davantage de l'innovation et de la créativité et s'appuie sur un système d'information, une stratégie de communication, aussi bien en interne qu'en externe, un programme de formation des salariés et de leurs capacités à intraprendre (entreprendre de nouvelles actions en interne) (Saloff Coste, 2005). En d'autres termes, les organisations sont à la recherche d'une forme d'agilité.

C'est en effet dans ce sens que le rôle du directeur des ressources humaines s'est développé.

Comme le montre le modèle d'Ulrich (1996), le rôle d'un directeur des ressources humaines est passé d'un professionnel de la gestion administrative quotidienne à un partenaire stratégique doté d'une capacité à gérer le changement et la culture de l'entreprise.

Schéma 3 : Le modèle d'Ulrich



Source : Sia Partners, Dave Ulrich

Cette évolution se confirme dans les travaux de Besseyre des Horts & Eyssette (2014).

Schéma 4 : L'évolution du rôle du DRH



Source : Besseyre des Horts & Eyssette (2014)

En effet, comme l'atteste le graphe de Besseyre des Horts et Eyssette (2014) le rôle du DRH est passé d'un rôle purement administratif, à un rôle qui tient compte de l'aspect légale, surtout suite au droit du travail instauré sur la base des manifestations des salariés et la forte mobilisation des syndicats.

Ensuite, le DRH, en accord avec l'école des ressources humaines, s'appuie de plus en plus sur des stimuli non financiers pour motiver les salariés. En parallèle, en mobilisant les techniques du management, l'objectif était ainsi d'accroître la productivité de ceux-ci.

A partir des années 80 et avec la nécessité de faire face à la concurrence à travers l'innovation sous ses différents degrés (amélioration, création d'une nouveauté ou duplication), le directeur RH devient le partenaire stratégique des différents services de l'entreprise. Face à la contrainte d'innover en permanence pour faire face à un contexte en changement permanent, les responsables RH devraient d'un côté instaurer un système de développement de la création à travers la mise en place des dispositifs d'innovation et, à côté de cela, améliorer l'image de l'entreprise pour devenir un employeur de référence détenant « une marque employeur ».

Conclusion

Les organisations se sont depuis toujours adaptées pour faire face aux spécificités du contexte dans lequel elles s'insèrent. Comme nous pouvons le constater à partir de la revue de littérature mobilisée, Au lendemain de la deuxième guerre mondiale et dans un contexte de reconstruction et de reprise de la croissance, la demande a été pendant une longue durée supérieure à l'offre. Les activités industrielles comme l'automobile et la sidérurgie ont connu un développement considérable. Ainsi, pour assurer une production de masse, en pleine période de croissance économique, dans des entreprises regroupant un plus grand nombre de salariés, le modèle organisationnel du travail basé sur le taylorisme et le fordisme était encore privilégié.

Ensuite, comme mentionné dans l'article, les fondements de l'école classique ont été remis en questions par l'école des ressources humaines qui met en avant la possibilité de motiver les salariés à travers, non seulement des stimuli financiers mais, des stimuli non financiers permettant d'accroître la productivités des salariés.

Considérée à l'époque comme une boîte noire, l'école de contingence a remis en question le « one best way » en matière d'organisation. C'est à dire le système de fonctionnement « opaque » des organisations. Les chercheurs ont ainsi mis en avant la possibilité de faire des choix qui permettrons aux entreprises de s'adapter à leurs contextes à travers le choix d'une structure organisationnelle ou à travers le choix des comportements à adopter. A partir des années 1980, les entreprises font face à une concurrence accrue et s'investissent dans l'innovation, dont l'objectif est celui de se démarquer de la concurrence et espérer garantir une pérennité d'action sur le marché.

L'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes, avec pour objectif de diminuer les incertitudes liées aux contextes, a amené à reconnaître l'importance du capital humain comme facteur clés de succès de l'entreprise. C'est ainsi que le rôle de la direction des ressources humaines a évolué d'une fonction administrative à une fonction stratégique qui s'appuie sur l'application des techniques marketing pour fidéliser et attirer les talents. La finalité serait ainsi de développer l'image de l'employeur et de détenir « une marque employeur ».

Bibliographie

- Aïm R., 2016, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, Lextenso éditions
- Akesbi M., L'association employeuse agile, définition et modalités de mise en œuvre. Le cas de l'association Entreprendre Ensemble (EEDK) Association employeuse d'accompagnement à l'insertion professionnelle (Dunkerque, Hauts de France, France). Thèse de doctorat, Sciences de la société, sciences économiques. Dunkerque, Université du littoral côte d'opale, 2021, année de soutenance, pp. 488.
- Ambler T., Barrow S., 1996, « The Employer Brand », *Journal of Brand Management*, n° 4, pp. 185- 206.
- Ansoff I., 1968, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et techniques.
- Aoki M., 1986, "Horizontal versus Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, vol 76, pp. 971–983.
- Aoki M., 1988, "Cointegration, error correction, and aggregation in dynamic models: a comment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol 50, n°1, pp. 89-95.
- Argyris C, 1962, *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Tavistock Publications.
- Argyris C., 1957, *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*. Harper & Row.
- Backhaus K.B., 2004, « An exploration of corporate recruitment on monster.com », *Journal of Business Communication*, vol. 41, n° 2, pp. 115-136.
- Badot O., 1998, *théorie de l'« entreprise agile »*, L'Harmattan
- Barrand J., 2010, *L'entreprise agile. Agir pour une performance durable*, Dunod.
- Baudelot C., Establet R., 1988, "Le niveau intellectuel des jeunes conscrits ne cesse de s'élever", *Economie et statistique*, n° 207, pp. 31-39.
- Berle A. A., Means G. C., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan.
- Besseyre des Horts C-H., Eyssette F., 2014, *Comment la DRH fait sa révolution*, Eyrolles.
- Brown S., Bessant J., 2003, "The manufacturing strategy-capabilities links in mass customisation and agile manufacturing - an exploratory study", *Manufacturing strategy-capabilities*, pp. 707-730
- Burns, T., Stalker, G.-M., 1961, *The Management of Innovation*, Tavistock,
- Caby J., Clerc-Girard M.F., Koehl J., 1996, "Le processus de création de valeur", *Revue Française de Gestion*, pp. 49-56.
- Cardebat J.M., 2002, *La mondialisation et l'emploi*, La Découverte.
- Carney B. M., Getz I., 2012, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Fayard.
- Carroll A. B., Näsi J., 1977, "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference", *Business Ethics: A European Review*, vol 6, n° 1, pp. 46-51
- Charreaux G., Albouly M., Colasse B., Fabbe-Costes, Hatchuel Armand, Martinet A.-C., Pérez R., 2019, « Le management » n'est pas une science anglo-saxonne », *Revue française de gestion*, Dans *Revue française de gestion* 2019/1 (N° 278), pp 11-13.
- Charreaux G., Desbrières P., 1998, "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol 1, n°2, pp. 57-88

- Clarkson M. B., 1995, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol 20, n° 1, pp. 92-117.
- Coase R., 1937, "The nature of the firm", *Economica*, n°4, pp. 386-405.
- Coase R., 1960, "The problem of social cost", *The journal of law and economics*, vol 3, pp. 1-44.
- Cohen C., [2007], « Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation », *Vie & sciences de l'organisation*, vol. 174 - 175, no. 1, 2007, pp. 15-50.
- Cohen-Haegel A., 2016, *Toute la fonction Ressources Humaines - Savoirs - Savoir-faire - Savoir-être*, 3e édition, Dunod.
- Coriat B., 1990, *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois.
- Cyert R. M., March J. G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs.
- Doll W. J., Vonderembse M. A., 1991, "The Evolution of Manufacturing Systems: Towards the Post-Industrial Enterprise", *OMEGA International Journal of Management Science and Engineering?*, vol 19, n°5, pp. 401-411,
- Dove R., 1992, *The 21s Century Manufacturing Enterprise Strategy or What Is All This Talk About Agility?*, Attributed copies permitted.
- Duval G., Giraud P.-N., Puzo J., Weil T., 2014, "Les ressorts d'une renaissance industrielle en France", *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 106, pp. 15-23.
- Evan W. M., Freeman R. E., 1993, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp T., *Ethical Theory and Business*, pp.75-84.
- Fayol H., 1916, *Administration industrielle et générale*, Dunod Et Pinat.
- Freeman R. E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Freeman R., Reed D. I., 1983, "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol 25, n°3, pp. 88-106.
- Friedberg E., Crozier M., 1997, *L'Acteur et le Système*, Seuil
- Galbraith J. K., 1969, *Le nouvel État industriel*, In: *Population*, 24^e année, n°5.
- Groutel E., Carluer F., Le Vigoureux F., 2010, "Le leadership follettien : un modèle pour demain ?", *Management & Avenir*, n° 36, pp. 284-297.
- Gultekin E., 2011, *What's the value of your employment Brand ?*, Business LinkedIn.
- Gunasekaran A., 1999, "Agile manufacturing: A framework for research and development", *International Journal of Production Economics*, n°62, pp. 87-105.
- Hart O. D., Moore J., 1990, "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol 98, n° 6, pp. 1119-1158.
- Hart O.D., 1995, *Firms, Contracts, and Financial Structures*, Oxford University Press.
- Herzberg F., Mausner B., Bloch Snyderman B., 1959, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons.
- Hill C. W. L., Jones T. M., 1992, "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, vol 29, n°2, pp. 131-154.
- Jensen M. C., Meckling W. H., 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol 3, n°4, pp. 305-360.
- Keller K.L., 1993, « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity », *Journal of Marketing*, 57, pp.1-22.

- Krafcik J. F., 1988, "Triumph of the Lean Production System", *Sloan Management Review*, vol 30, pp.41-52.
- Laperche B., 2007, "Knowledge capital » and innovation in global corporations", *International Journal of Technology and Globalisation*, vol 3, n°1, pp. 24-41.
- Laperche B., Uzunidis D., 2017, *Le capital savoir de la firme-réseau et*
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., 1967, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press.
- Lazonick W., O'Sullivan M., 1998, "Corporate Governance and the Innovative Economy: Policy Implications", *STEP Report*, R-03, pp. 1-13.
- Le Duff R., 1999, « Encyclopédie de la gestion et du management », Dalloz.
- Liger P., 2016, *Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif*, Dunod.
- Maclouf E., Belvaux B., 2015, « Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska*, vol. 4, n° 98, pp. 45-57.
- Manufacturing Studies Board, 1986, *Towards a New Era in US Manufacturing: The Need for a National Vision*, National Academy Press.
- March J. G, Simon H. A., 1958, *Organizations*, Blackwell Business
- Marx K., 1867, *Le capital*, Verlag von Otto Meisner.
- Maslow A., 1954, *Motivation and personality*, Haper & Row, Publishers, Inc.
- Mayo E., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations*, Réédité en 2001, Routledge.
- Mc Gregor D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.
- Meyer J. W., Rowan B., 1977, "Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, n°83, pp. 340-363.
- Mintzberg H., 1982, *Structure et Dynamique des organisations*, Organisation
- Mintzberg H., 1990, *Le management - voyage au centre des organisations*, Organisation
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol 22, n°4, pp. 853-886.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol 22, n°4, pp. 853-886.
- Mitroff I., 1983, *Stakeholders of the organizational mind*, Business & Economics.
- Nagel R. N., Dove R., Goldman, S. et Preiss K., 1991, *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry led view*, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Nelson R. R., Winter S. G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nelson R. R., Winter S. G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Parodi M., 2004, "Les transformations des conditions de travail des ouvriers", *Revue de l'OFCE*, n°88, pp. 185-202.
- Peretti J.-M., 2016, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert.
- Plane J. M., 2013, *Théorie des organisations*, Edition 4, Dunod.
- Pontier S., 1988, « Image du point de vente: pour une prise en compte de l'image interne », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 3, n° 3, pp. 3-19.

- Popiolek N., Hooge S., Kokshagina O., Le Masson P., Levillain K., Weil B., Fabreguettes V., 2014, "Pourquoi et comment développer des technologies génériques au CEA ? Apports d'une approche par les théories et méthodes de la conception contemporaines", *La lettre de l'Itésé*, n°21, pp. 15-21.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S., 2002, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press
- Prahalad C. K., 1994, "Corporate Governance or Corporate Value Added?, Rethinking the Primacy of Shareholder Value", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol 6, n° 4.
- appropriation privative du travail scientifique, SI(R)DE(A), Dunkerque, 16 février 2017
- Quinn R.E., Rohrbaugh J. [1981], « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness », *Public Productivity Review*, June, pp. 122-140,
- Rajan R. G., Zingales L., 2000, *The Governance of the New Enterprise*, (in) Vives X., *Corporate Governance, Theoretical & Empirical Perspectives*, Cambridge University Press.
- Ralph K. W., Lippitt R., 1960, *Autocracy and democracy: an experimenral inquiry*, Harper & Brothers.
- Réale Y., 2013, *Transformer la fonction RH*, Dunod.
- Rosenberg C., 1982, "Recent developments in the history of nursing", *Sociology of health & illness*, vol 4, n°1, pp. 86-94.
- Roy D., 2006, *Un sociologue à l'usine*, La Découverte.
- Saloff Coste M., 2005, *Le management du troisième millénaire*, Guy Trédaniel Editeur.
- Savage G., Nix T., Whitehead C., Blair J., 1991, "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Perspectives*, n°5, pp. 61-75.
- Schumpeter J., 1942, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, édition de 1979.
- Schumpeter J.A., 1911, *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Traduction française, 1935.
- Scott W.R., 1981, *Organizations Rational Natural and Open Systems*, Prentice-Hall International Edition.
- Simon H., 1947, *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative*, Macmillan.
- Sturdivant, F. D., 1979, "Executives and Activists: Test of Stakeholder Management", *California Management Review*, vol 22, n°1, pp. 53-59.
- Sunstein C. R., Jolls C., Thaler R. H., 1998, "A Behavioral Approach to Law and Economics", *Stanford Law Review* vol 50, pp. 1471-1551.
- Taylor F. W., 1911, *The Principles of Scientific Management*, retranscription par Charles E. Nichols en 2004.
- Ulrich D., 1996, *Human Ressources Champions, The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.
- Woodward J., 1965, *Industrial organization: Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Veltz P., Zarifian P., 1993, "Vers de nouveaux modèles d'organisation ?", *Sociologie du travail*, vol 35, n°1, pp. 3-25.
- Weber M., 1905, *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*, Presses électroniques de France.
- Williamson O. E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.