

**L’articulation marchand-non marchand au cœur du débat sociétal :  
jalons pour un nouveau paradigme en management**

**I – Sur quelques concepts : organisations marchandes/non marchandes - modèle économique - régime de gouvernance – management**

- 1.1. – ON - ONM
- 1.2. - Modèle économique
- 1.3. - Régime de gouvernance
- 1.4. - Le management comme mise en œuvre d’un modèle économique sous un régime de gouvernance

**II – Effets directs et effets induits - externalités – internalités**

- 2.1. - Effets directs et effets induits
- 2.2 - Effets induits externes
  - Effets induits externes marchands
  - Effets induits externes non-marchands : les « externalités »
- 2.3. - Effets induits internes ; les « internalités »
  - Internalités et pouvoirs dans l’organisation
  - Internalités et savoirs dans l’organisation
  - Internalités et valeurs dans l’organisation
  - Internalités et marchandisation
- 2.4 – Effets induits et management de l’organisation
  - Effets induits et modèle économique
  - Effets induits et régime de gouvernance
  - Effets induits et système de management

**III – Propos d’étape**

- 3.1. – Propositions pour un cadre d’analyse unifié
- 3.2 – Cadre commun et situations diversifiées
- 3.3. – Agenda

**Contexte et références**

**L'articulation marchand-non marchand au cœur du débat sociétal : jalons pour un nouveau paradigme en management**

Deux idées-forces, largement répandues dans le débat sociétal, se réfèrent à des concepts de management et de gouvernance appliqués à des organisations humaines finalisées.

La première, plus ancienne et argumentée souvent en termes polémiques, vise les organisations non marchandes (ONM) et plus particulièrement les services publics décrits comme inefficaces, mal gérés et mal contrôlés ; constat de carence qui appelle, selon les contempteurs de ces structures souvent étatiques, leur privatisation ou, pour le moins, leur mise aux normes des critères de management et de gouvernance des entreprises, critères synonymes de modernité. Tour à tour, les grands monopoles publics dans le domaine des infrastructures d'énergie et de transport, puis les organismes de recherche et de formation, le logement, la santé, la culture, voire la sécurité ... sont incités à adopter des modes d'organisation, de fonctionnement et de régulation s'inspirant de ceux des entreprises soumises aux contraintes des marchés des biens et services d'une part, des marchés de capitaux d'autre part.

La seconde, plus récente et provenant d'autres cercles de l'opinion, vise au contraire les organisations marchandes (OM), c'est à dire les entreprises, définies comme les agents économiques en position d'offreurs sur les marchés primaires de biens & services. La critique qui leur est adressée est fondamentalement différente, voire opposée à la précédente ; ce n'est pas leur efficacité qui est en cause, mais, pourrait-on dire, leur trop grande efficacité : à force de vouloir augmenter la rentabilité des capitaux engagés, et, dans cette perspective, de comprimer leurs coûts afin de dégager des marges, les entreprises, notamment les multinationales, n'en finissent pas de se restructurer, de redéployer leurs portefeuilles d'activités, leurs sites de production, leurs réseaux d'achats et de sous-traitance... sans considération particulière tant vis-à-vis des salariés concernés que, dans bien des cas, des autres acteurs économiques et des écosystèmes dans lesquels elles opèrent. Aussi, des appels à la « responsabilité sociale de l'entreprise » se sont faits de plus en plus pressants, notamment pour prendre en compte la possibilité pour les générations futures de pouvoir vivre dans un environnement naturel et humain non dégradé ; objectifs diffus rassemblés sous le vocable de « développement durable ».

Ainsi, se mettent en place les éléments d'une pièce dont les décors ont certes évolué, mais dont la thématique n'a pas fondamentalement changé : partisans et adversaires des services publics d'un côté, des entreprises privées de l'autre, s'envoient respectivement des reproches de nature différente, « inefficacité vs injustice » (*pour faire bref...*). Tenter de sortir de ce dialogue de sourds impose une analyse lucide et, autant que possible, rigoureuse.

Dans cette perspective, on proposera un cadre d'analyse commun aux OM et ONM, permettant à la fois de souligner la spécificité de leurs finalités, leurs modes de management respectifs et les systèmes de gouvernance qui leur sont associés. Ce détour analytique devrait ensuite permettre de reprendre le débat contemporain sur les items initialement rappelés (privatisation des services publics vs responsabilité sociale des entreprises privées) afin de mieux en situer le cadre, les enjeux, et faire ressortir l'importance de l'articulation entre marchand-non marchand en termes de régulation économique d'un système socio-politique.

## **I – Sur quelques concepts : organisations marchandes/non marchandes - modèle économique - régime de gouvernance – management**

Après un rappel (1.1) sur les notions d'organisation marchande (OM) et non marchande (ONM), on précisera les termes de modèle économique (1.2), de régime de gouvernance (1.3) et de management (1.4) utilisés dans le présent cadre d'analyse.

### **1.1 – ON - ONM**

Le terrain d'analyse est constitué par les organisations humaines finalisées – dénommées, pour simplifier « organisations » - formées d'un nombre plus ou moins élevé de personnes réunies dans une structure de coordination de leurs activités. Ce dernier aspect est essentiel ; il permet ainsi de distinguer une organisation humaine finalisée d'un rassemblement contingent de personnes, à un moment et sur un lieu donné

La répartition des organisations entre marchandes (OM) et non marchandes (ONM) est a priori bien établie (*Proposition 1*) :

- les premières visent à mettre à disposition des biens et services à travers des opérations dite de marché (achats/ventes contre monnaie ou contre la remise d'une créance/dette). La position d'offreur sur un marché neuf (dit « primaire ») qualifie la catégorie entreprise

- les secondes obéissent à d'autres finalités : elles n'offrent pas de biens et services en vue d'une transaction sur un marché ; elles peuvent produire des biens et services mais pour l'usage personnel de ses membres (autoconsommation) ou pour être fournis à des tiers, mais sans contrepartie transactionnelle directe (dons). Ainsi un établissement de santé, de formation, de culture...pourra offrir des services concernant respectivement la santé, la formation, la culture...sans que cette prestation soit insérée dans une relation marchande

Cette distinction est en pratique moins tranchée :

- d'une part, parce que certaines activités peuvent, pour partie, relever de la sphère marchande et, pour partie, de la sphère non marchande ; ainsi pour ces domaines cités supra de la santé, de la formation, de la culture...Par la même, les organisations concernées peuvent être des OM, des ONM, voire de type mixte OM-ONM

- d'autre part, en raison des effets induits s'ajoutant aux effets directs de l'activité considérée (cf infra)

### **1.2. - Modèle économique**

Toute organisation, qu'elle soit OM ou ONM, doit pouvoir se procurer les ressources nécessaires à l'exercice de son activité, que celle-ci appartienne ou non à la sphère marchande. Nous appellerons « modèle économique » (par extension du concept de *business model*) les voies et moyens par lesquels une organisation se procure ses ressources (matérielles, financières, humaines) et les utilise pour exercer ses activités. ***Toute organisation, même une ONM, dispose d'un modèle économique (Proposition 2).***

*Ainsi un constructeur automobile pourra établir son modèle économique sur la base d'une part des choix technologiques et organisationnels définissant son système opérationnel, d'autre part des informations relatives aux prix des matières, des fournitures ; de la disponibilité, de la qualification et du coût de la main-d'œuvre, de l'accès aux marchés, de la réglementation...Il en tirera les éléments de décision concernant telle ou telle configuration de son système productif, par exemple en termes de localisation de ses unités de production et/ou d'externalisation de certaines d'entre elles. De même, une petite association (loi 1901), chargée de préparer et d'animer une fête de quartier, établira le programme des festivités susceptibles de contenter la population en tenant compte des différents aspects concernant la*

*faisabilité de chacune d'entre elles (appel à des professionnels, recours au bénévolat, aide des services de la maire...), quitte, si le modèle économique paraît impossible à équilibrer, de revoir tel ou tel aspect du programme.*

### **1.3. - Régime de gouvernance**

Toute organisation est insérée dans un système de type politique, qui définit les « règles du jeu », celles-ci incluant les procédures relatives à la désignation des dirigeants de l'organisation, à leur mode de fonctionnement et au contrôle de leurs actions. Nous appellerons « régime de gouvernance » (par extension du concept de *corporate governance*) les voies et moyens par lesquels une organisation définit son système de direction et le mode de contrôle de celui-ci ; constituant ce que nous avons appelé « le management du management » - RP 2003a). ***Toute organisation, quelle soit OM ou ONM, se réfère à un régime de gouvernance (Proposition 3)***

*Ainsi, pour les entreprises sous forme de sociétés, leurs statuts et la législation du pays d'une part, la structure de leur capital d'autre part, définissent le régime de gouvernance par rapport auquel le management de l'entreprise se situe.*

*De même, les organisations à but non lucratif (Fondations, associations loi 1901...) bien que très diverses dans leur objet et leurs dimensions, doivent disposer de statuts déposés en préfecture – et soumis au contrôle de légalité – définissant un régime de gouvernance s'imposant à leurs dirigeants.*

### **1.4. - Le management comme mise en œuvre d'un modèle économique sous un régime de gouvernance**

Si toute organisation – OM ou ONM – dispose d'un modèle économique (explicite ou implicite) et se réfère à un régime de gouvernance (également explicite ou implicite), alors se pose la question de l'articulation entre ces deux catégories d'éléments. Nous définirons le management comme la fonction assurant cette articulation ; plus exactement ***le management d'une organisation assure la mise en œuvre - éventuellement la conception - du modèle économique auquel se réfère cette organisation, dans le cadre du régime de gouvernance qui la concerne (Proposition 4).***

Cette définition doit être un minimum commentée :

La fonction du management n'est pas une simple médiation entre modèle économique et régime de gouvernance. Ces deux composantes ne sont pas de même statut, ni de même nature :

- le modèle économique est lié au système opérationnel (*operating system*), lui-même exprimant la finalité de l'organisation en termes d'opérations concrètes en lui adjoignant les informations pertinentes (ex : prix et autres conditions d'accès aux ressources, contraintes d'utilisation,...).

- le régime de gouvernance est lui lié au système politique de l'organisation et aux règles juridiques, spécifiques (statuts) ou générales (lois & règlements), qui en régissent les modes de fonctionnement, notamment au niveau de dirigeants (désignation et contrôle)

Par là même, le management s'inscrit dans deux « postures » a priori distinctes :

- la première est celle de « l'ingénieur » qui tend à appliquer aux organisations humaines, la même démarche que celle qu'il appliquerait à des systèmes techniques (ex : construction d'un pont, lancement d'un satellite...) ; c'est-à-dire une démarche d'engineering, rationnelle, cartésienne, distancée par rapport à son objet, mettant en œuvre une séquence de type

« prévisions-programmation-budgétisation-réalisation-contrôle-évaluation-corrections éventuelles »

- la seconde est celle de « l'acteur social » inséré lui-même dans l'organisation qu'il est chargé de gérer/manager, en relation à la fois avec les autres membres de l'organisation, avec les autres organisations et institutions socio-politiques, notamment avec celles dont il dépend via le régime de gouvernance qui le concerne. Les démarches sont cette fois plus subjectives, impliquées, parfois heuristiques, selon des processus dits de « co-construction » ou de « stratégie chemin faisant » (Avenier, 1997)

On comprendra que ces deux postures correspondent à des conceptions distinctes, parfois antagonistes, du management et nous avons pu parler du « choc des paradigmes » à cet égard (R.P. 1998/2004a)

## II – Effets directs et effets induits - externalités – internalités

Après une présentation des concepts d'effet direct et d'effet induit (2.1), nous analyserons plus en détail les effets induits, tant externes (2.2) qu'internes (2.3), ce qui permettra de les situer par rapport au management de l'organisation (2.4).

### 2.1. Effets directs et effets induits

Une organisation génère deux types d'effets (*Proposition 5*) :

Les premiers, que nous appellerons effets directs – ou « primaires » - sont représentatifs de l'activité de l'organisation et sont liés aux finalités qui sont les siennes. Ainsi certaines organisations - les OM ou entreprises - produisent des biens et services marchands divers (produits agricoles, biens manufacturiers, services ..... ) ; d'autres – les ONM – produisent des « biens publics » offerts en principe à tous (sécurité, infrastructures de transports...) ou des « biens clubs » réservés aux membres qui font partie du dit « club » (ex : associations sportives, artistiques, culturelles...).

Les seconds, que nous appellerons effets induits – ou « secondaires<sup>1</sup> » - sont ceux qui ne sont pas directement représentatifs de l'activité et des finalités de l'organisation, mais qui, cependant, apparaissent pour plusieurs raisons :

- soit en fonction de la dite activité : ils constituent en quelque sorte une « production jointe » à la production principale, pas forcément dans le même sens (et même pas forcément évaluable). *Ainsi, la production/consommation d'énergie fossile « produit » aussi de la pollution, la production/consommation de tabac a « produit » une telle augmentation des pathologies que cette activité a dû être réglementée, parfois interdite....*

- soit en fonction d'autres facteurs, généraux ou contingents, non directement liés à l'activité de l'organisation. Ainsi des événements positifs ou négatifs (crises) peuvent se produire au sein de l'organisation, comme dans tout ensemble humain, sans relation immédiate avec l'activité. En particulier, ***le temps est, en lui-même, un facteur d'évolution des organisations*** et plus généralement des systèmes socio-techniques en fonction des processus de vieillissement, d'obsolescence ou d'entropie que ces systèmes peuvent connaître.

Si les effets directs peuvent être marchands ou non marchands, il en va de même des effets induits ; mais, alors que les premiers caractérisent, par définition, la nature - OM, ONM ou mixte - des organisations concernées, les seconds ne sont pas spécifiques à une catégorie d'organisation :

---

<sup>1</sup> les termes « directs-induits » ont été préférés à « primaires-secondaires » pour ne pas donner à penser que ces derniers sont secondaires au sens de « négligeables », alors qu'ils sont parfois d'une importance majeure

Une OM, qui produit des biens & services marchands, peut générer des effets induits dont certains seront de type marchands – et donc intégrables à son modèle économique – et d'autres de type non marchands.

*Ainsi, une entreprise d'élevage industriel qui produit des animaux en batterie, génère des effets induits de diverses nature : certains sont marchands (les débouchés qu'elle offre aux agriculteurs), d'autres non (la pollution qu'elle peut déclencher).*

De même, une ONM ; qui « produit » des biens & services non marchands, peut elle aussi générer des effets induits dont certains seront marchands et d'autres non (sans que ces derniers soient de même nature, voire de même sens, que les effets directs). *Ainsi, un camp militaire qui s'installe dans une région, peut répondre fondamentalement à des finalités non marchandes, et par ailleurs générer plusieurs types d'effets induits, certains marchands (les opportunités offertes aux commerçants de la région), d'autres non marchands (les nuisances éventuelles subies par les voisins immédiats)*

Comme on le voit, la distinction OM-ONM tend à se complexifier dès que l'on va au delà de la constatation des effets directs, pour prendre en compte les effets induits. Ces derniers représentent – pour utiliser une image classique – la « *face immergée* » du fonctionnement des organisations dont les effets directs représenteraient la « *face émergée* »

L'analyse précédente peut être approfondie en distinguant la manifestation externe ou interne - par rapport à l'organisation concernée - de ces effets induits (*Proposition 6*).

## **2.2 - Effets induits externes**

Ces effets externes, n'exprimant pas directement la finalité de l'organisation, mais induits, soit par l'activité exercée, soit par toute autre cause, peuvent être de type marchand ou non marchand, que l'organisation concernée soit elle-même une OM ou une ONM (*Proposition 7*)

### **2.2.1. - Effets induits externes marchands**

Ces effets n'ont pas le même statut selon le type d'organisation :

Pour une OM, ils apparaissent « naturels » et ils s'intègrent volontiers dans son modèle économique. La théorie micro-économique de la firme exprime bien cette intégration : la firme offre sur le marché des biens & services correspondants à ses activités ; pour cela elle est amenée à acheter d'autres biens et services (matières premières, énergie, biens d'équipement, services divers...) et à intervenir sur le marché du travail ; l'ensemble constituant sa fonction de production, elle-même au cœur de son modèle économique. Depuis longtemps, les responsables d'entreprises, comme les économistes industriels et les personnes en charge du développement économique, savent que le poids d'une firme ne se mesure pas seulement sur les marchés sur lesquels elle offre ses produits, mais aussi sur tous ceux sur lesquels elles intervient d'une façon significative.

*Ainsi, l'EDF a été, par ses commandes, un acteur majeur de la filière nucléaire ; de même les compagnies d'aviation tiennent par leurs commandes le destin des constructeurs d'avions.*

Pour une ONM, il en va de même, bien que les finalités de l'organisation soient distinctes. Toute ONM a besoin, pour accomplir ses missions, de diverses ressources dont la plupart doivent s'inscrire dans l'univers marchand. Pour les établissements d'une certaine taille, ces achats (équipements, énergie, fournitures ...) ainsi que les possibilités d'emploi qu'elle offre, peuvent représenter des débouchés importants pour les acteurs économiques susceptibles d'y répondre.

*Ainsi un hôpital ou une maison de repos, une université ou un grand centre de recherche, un établissement lié à la sécurité...constituent des acteurs dont le poids économiques est important dans les régions et bassins d'emploi concernés, et ceci en raison des effets induits externes marchands qu'ils génèrent. Les collectivités territoriales et les hommes politiques qui les représentent ne s'y trompent pas lorsqu'ils réclament de tels établissements – ou a contrario lorsqu'ils s'opposent à une décision de fermeture - ; leurs arguments portent alors moins sur les effets directs liés à la finalité de l'ONM concernée que sur les effets induits externes.*

### 2.2.2. - Effets induits externes non-marchands : les « externalités » (Proposition 8)

Nous sommes ici sur un terrain familier, celui dits des « externalités », concept bien connu en analyse économique<sup>2</sup>. Ce concept classique peut être mis à profit pour exprimer la distinction entre OM et ONM.

Les OM, en principe, ne devraient pas se soucier des externalités, par définition même de ces dernières les situant dans l'univers des relations hors marché. De ce fait, la littérature managériale s'est, jusqu'à une époque récente, peu soucieuse de ces effets externes<sup>3</sup>. En pratique, il n'en est souvent rien, les OM mettant en œuvre, en fonction des situations qui se présentent, des comportements contrastés vis-à-vis des différents types d'externalités rencontrées (cf R.P., 2004 b et c)..

Les ONM, au contraire, sont très concernées par les externalités qui sont souvent consubstantielles à leur mission, laquelle correspond le plus souvent à « produire » des biens publics (ou des biens clubs) générateurs d'externalités positives actuelles (*par exemple, une halte-garderie permettant aux parents de jeunes enfants de disposer de temps libre*) ou potentielles (*ex. : un centre de formation ou de recherches*) ou, en sens contraire, à corriger des externalités négatives actuelles (*ex. : un centre de soins médicaux*) ou potentielles (*ex. : un centre de prévention et de vaccination*)

La situation devient vite complexe.

Tout d'abord, parce que certaines activités – comme on l'a rappelé - se situent à la fois dans les secteurs marchand et non marchand. Ainsi les exemples d'ONM donnés supra (halte garderie, centre de formation ou de recherche, centres médicaux de soins ou de prévention) pourraient envisagés en tant qu'OM, sous la forme d'entreprises spécialisées ; elles le sont parfois, concurremment avec des ONM (théorie du double secteur), ce qui aiguise évidemment les problèmes de comparaison en termes d'efficacité et d'équité.

Ensuite, parce que les organisations elles-mêmes peuvent être « mixtes », c'est à dire relever du champ marchand pour une part de leurs activités et du champ non marchand pour une autre part. *Pour se cantonner à la France contemporaine, cette situation est bien connue dans les établissements hospitaliers publics ; elle commence à être sensible dans les établissements universitaires publics (contrats d'études et de recherche appliquées, conventions de formation)*

Enfin, parce que l'univers des externalités, positives ou négatives, émises ou reçues, actuelles ou potentielles...est tellement vaste et varié qu'il peut décourager l'analyste. *Une même opération (ex : construction d'une ligne de tramway dans une agglomération) peut générer (pendant la période de construction) des externalités négatives pour certains (commerces et riverains gênés par les travaux) et positives pour d'autres (concurrents), puis, durant sa période d'exploitation, des externalités positives pour les uns (commerçants desservis) et négatives pour les autres (concurrents non desservis) ; les riverains eux-mêmes*

<sup>2</sup> Cf les travaux fondateurs de Scitovsky (1953), Meade (1954), Coase (1960)

<sup>3</sup> Une heureuse exception est constituée par A-C Martinet (1981)

peuvent être partagés entre les facilités offertes par la desserte (*externalité positive*) et les nuisances sonores éventuelles (*externalité négative*). Poussé à l'extrême, le champ des externalités se complique à l'infini, devenant par-là même inopérant.

Malgré ces difficultés, son utilisation paraît indispensable pour marquer les spécificités des systèmes de gestion et de gouvernance des OM et des ONM et, au-delà, pour éclairer le débat relatif à l'articulation entre les secteurs marchand et non marchand dans la société.

### 2.3. - Effets induits internes ; les « internalités »

Les effets induits naissent et se propagent, non seulement à l'extérieur des organisations, mais aussi – et parfois surtout – à l'intérieur de ces organisations. **Nous appellerons « internalités » - par symétrie avec le concept d'externalité - ces effets induits internes** (*Proposition 9*).

Ces internalités n'ont pas jusqu'à présent retenu l'attention des économistes, qui – dans leur quasi totalité<sup>4</sup> - sont restés dans une conception micro-économique classique d'une « firme-point », lieu de calcul d'optimisation à partir d'informations considérées comme des données, ou dans une approche macro-sociale de type marxienne pour laquelle l'organisation n'existe que comme lieu d'expression de rapports de production. Que la firme représente une « boîte noire » ou l'expression d'un conflit de classes, ce qui s'y déroule à l'intérieur ne présente qu'un intérêt mineur, l'important n'étant pas le processus mais le résultat de ce processus en termes de décisions et d'actions. Par là même, les effets induits par ce processus ou par toute autre cause, n'ont pas été mis au programme de travail de la communauté des économistes.

Il en va autrement dans les sciences de gestion, sous l'influence croisée des disciplines auxquelles ces « jeunes sciences » ont eu recours pour combler l'insuffisance des analyses de type économique ; ainsi l'analyse des systèmes complexes et la cybernétique, la théorie de l'information et les sciences cognitives, la psycho-sociologie et la théorie des organisations, l'anthropologie et l'histoire économique...

Pour aller à l'essentiel, nous pouvons classer ces divers effets induits dans trois grands sous-ensembles (non disjoints) : les internalités liées aux pouvoirs (231), aux savoirs (232) et aux valeurs (233). Cette typologie permettra d'aborder le thème de la relation des internalités à la marchandisation (234)

#### 231 - Internalités et pouvoirs dans l'organisation

Ce thème est celui qui a le plus retenu l'attention des analystes. Psychosociologues, politologues, conseils en organisation et GRH... ont été nombreux à se pencher sur la structuration de l'organisation et son évolution consécutive aux choix stratégiques arrêtés (*ex : fusion-absorption avec une autre entreprise*) et/ou aux crises subies (*ex : plan social...*). Ainsi, que l'organisation concernée soit une OM ou une ONM, l'activité liée à la réalisation des missions met en jeu les équilibres de pouvoirs dans l'organisation et peut déclencher une crise interne et/ou un nouvel équilibre de pouvoirs. Cette remise en cause peut être le fait d'événements non directement liés à l'activité ; c'est par exemple le cas de la relève d'un dirigeant de l'organisation qui souvent se traduit par une période d'instabilité.

---

<sup>4</sup> nous ferons évidemment une exception pour les auteurs représentant le courant « schumpétérien » : J. Schumpeter, E. T. Penrose, F. Perroux... qui ont été parmi les seuls à mettre l'accent sur les processus internes aux entreprises, ouvrant par là la voie à une théorie dynamique de la firme

### 232 - Internalités et savoirs dans l'organisation

Ce second thème est un peu plus récent en management mais suscite, depuis quelques années, un véritable engouement ; ce dernier étant justifié dans la mesure où nous sommes entrés dans une « société de la connaissance » dans laquelle cette dernière constitue à la fois un trait de civilisation et le principal facteur de compétitivité (cf processus de Lisbonne). Les spécialistes des sciences de l'information et des sciences cognitives ont permis de mieux comprendre comment se constituaient ces « savoirs organisationnels », comment ils évoluaient, se capitalisant ici, se transmettant là, se dégénéralant ailleurs..... Là également, de tels effets induits s'observent, en liaison avec l'activité ou indépendamment de celle-ci, tant dans les OM que dans les ONM.

### 233 – Internalités et valeurs dans l'organisation

Dans ce thème sur les « valeurs dans l'organisation » nous regroupons – d'une manière peut-être trop cursive – différents items relevant de considérations éthiques, idéologiques et affectives qui concernent toutes les organisations humaines finalisées. Ces dernières sont, par définition, formées de personnes physiques dont chacune s'inscrit dans un référentiel concernant ces différents items (éthiques, idéologiques, affectifs...). Comment et par quels processus arrive-t-on à définir un « climat organisationnel », une « culture d'entreprise » (ou de telle catégorie d'ONM), un système de valeurs communes.... ? A ces questions, parfois délicates, les sociologues des organisations ont tenté de répondre. Leurs travaux mettent en relief le rôle des effets induits, soit par l'activité de l'entreprise, soit par d'autres causes, telle que le rôle inexorable du temps sur des organismes vivants.

La catégorisation esquissée ci-dessus ne doit pas conduire à penser que les ensembles ainsi regroupés sont disjoints ; au contraire, il est clair qu'un même internalité peut concerner deux de ces catégories, voire les trois.

*Ainsi, la disparition du fondateur de l'organisation, si sa relève n'a pas été prévue ni préparée (notamment en cas de disparition subite) peut avoir des répercussions, non seulement – comme on l'a noté – sur la structure de pouvoirs, mais aussi sur les savoirs qui, notamment pour les petites organisations, sont souvent implicites et situés pour une part essentielle au niveau du chef d'entreprise (Mignon, 2001). Enfin, on sait d'expérience que le remplacement du fondateur entraîne souvent une évolution drastique du référentiel de valeurs, sous l'impulsion - explicite ou implicite – du/des successeur(s).*

### 234 - Internalités et marchandisation

La distinction entre marchand et non marchand n'a pas été introduite pour les internalités car, par définition, ces effets, étant internes, ne sont pas insérés dans une transaction marchande. Ceci ne veut pas dire qu'ils ne soient pas identifiables, valorisables et par là susceptibles de faire l'objet d'une transaction à une autre étape de la vie de l'organisation, soit vers l'extérieur (marchés normaux), soit vers l'intérieur (quasi marchés ou marchés internes) (*Proposition 10*).

Ainsi, une OM sera encline à tirer profit des internalités qui seraient marchandisables (c'est à dire identifiables et valorisables) en les intégrant ainsi dans son modèle économique. *De nombreux exemples peuvent en être donnés, portant ici sur les marques développées en interne (Walliser, 2001), là sur le potentiel d'innovations (Foray & Mairesse, 1999)*

Même des ONM, bien qu'a priori non orientées vers la marchandisation, sont parfois amenées à de telles opérations, si leur modèle économique, en difficulté, les y contraint. *Cela peut prendre la forme, par exemple, de la location temporaire d'un lieu prestigieux pour une opération publicitaire (délicatement baptisée « parrainage ») ou encore de l'utilisation d'un équipement sophistiqué d'un centre de recherche publique pour une opération industrielle privée dans le cadre d'un partenariat entre cette ONM et cette OM.*

## **24 – Effets induits et management de l'organisation**

Le système de management de l'organisation doit-il se préoccuper des effets induits ? Notre réponse sera clairement affirmative (243) et cela peut être démontré à partir de chacune des composantes d'un système de management : son modèle économique (241) et son régime de gouvernance (242) (*Proposition 11*)

### 241 - Effets induits et modèle économique

Les exemples donnés ci-dessus montrent clairement que les effets induits, même s'ils ne s'inscrivent pas a priori dans une démarche marchande, peuvent avoir des conséquences sur le modèle économique de l'organisation, voire y être occasionnellement ou systématiquement intégrés.

*Cette posture est par exemple celle de l'ISEOR dans sa démarche de mise en évidence des « coût-performances cachés » d'une entreprise et, plus généralement, d'une organisation (Savall, 1979 ; Savall H & Zardet V., 1987). Le programme de recherches-interventions développé depuis trente ans maintenant par l'ISEOR nous paraît en effet bien illustrer ce rôle des effets induits (ici les coûts et performances cachés) et la possibilité de les identifier-valoriser en vue de les intégrer au modèle économique de l'organisation.*

### 242 - Effets induits et régime de gouvernance

Ce point est également établi : si les effets induits affectent la structure de pouvoirs dans l'organisation, son mode de capitalisation et d'utilisation des savoirs, son système de valeurs (pour s'en tenir aux internalités), ils affectent par là même le régime de gouvernance qui devra s'adapter ou subir une crise éventuellement majeurs.

*Ainsi, une crise de l'organisation (ex : la longue grève des mineurs en 1963) peut modifier tant les rapports de forces à l'intérieur de cette organisation que la perception qu'en a la société et cela peut se traduire par une modification du régime de gouvernance (dans l'exemple cité, un accompagnement public de la fermeture des bassins houillers dans les régions concernées)*

### 243 - Effets induits et système de management

Ce dernier point dérive des précédents. Si les effets induits – marchands ou non marchands – sont susceptibles d'affecter, d'une part le modèle économique de l'organisation, d'autre part son régime de gouvernance, il est clair que le management, qui a été défini comme la fonction assurant l'articulation entre ces deux catégories d'éléments, doit lui-même en tenir compte ; ce qu'il néglige le plus souvent de faire, étant concentré sur les seuls effets directs.

Nous disposons ainsi, progressivement, d'un *nouveau cadre d'analyse* pour étudier les différents types d'organisations – OM, ONM ou mixtes – et leurs managements respectifs.

### **III – Propos d'étape**

#### **3.1. – Propositions pour un cadre d'analyse unifié**

Le cadre d'analyse exposé ci-dessus peut être résumé en plusieurs propositions :

Proposition 1 : Les organisations peuvent être définies comme marchandes (OM), non marchandes (ONM) ou mixtes en fonction de leurs finalités et par là de leurs activités et de l'expression de celles-ci (effets directs).

Proposition 2 : toute organisation dispose d'un modèle économique reflétant son mode d'acquisition et d'utilisation des ressources nécessaires à l'accomplissement de ses activités.

Proposition 3 : toute organisation s'inscrit dans un régime de gouvernance reflétant sa structure de pouvoir et les modalités de fonctionnement et de contrôle de ses dirigeants.

Proposition 4 : le management d'une organisation assure la mise en œuvre - éventuellement la conception - du modèle économique auquel se réfère cette organisation, dans le cadre du régime de gouvernance qui la concerne.

Proposition 5 : toute organisation produit, en plus des effets directs exprimant son activité, des effets induits par cette activité ou par toute autre cause

Proposition 6 : les effets induits par une organisation peuvent se manifester à l'extérieur ou à l'intérieur de cette organisation.

Proposition 7 : les effets induits externes peuvent être marchands ou non marchands, que l'organisation concernée soit une OM ou une ONM.

Proposition 8 : les effets induits externes non marchands correspondent aux externalités au sens de la théorie économique.

Proposition 9 : les effets induits internes ou « internalités » affectent l'organisation concernée - qu'elle soit OM ou ONM - en termes de pouvoirs, de savoirs et/ou de valeurs.

Proposition 10 : les effets induits non marchands – externalités et internalités – peuvent, sous certaines conditions, entrer dans un processus de marchandisation.

Proposition 11 : les effets induits peuvent affecter tant le modèle économique que le régime de gouvernance de l'organisation concernée ; ils doivent, de ce fait, être pris en compte par le management de cette organisation.

#### **3.2 – Cadre commun et situations diversifiées**

L'élaboration d'un cadre d'analyse commun aux OM et ONM n'implique pas, pour autant, que ces deux grandes catégories d'organisations soient identiques et en conséquence soumises à un même modèle de management. Ce cadre commun permet au contraire de souligner des différences qui peuvent être essentielles.

Ainsi, le fait que toute organisation, qu'elle soit OM ou ONM, mette en œuvre un modèle économique, ne signifie pas que ce modèle ait la même portée pour l'une ou l'autre de ces catégories :

Pour une OM (entreprise), ce *business model* est consubstantiel à la finalité de l'organisation qui est de proposer des biens & services marchands en faisant appel à d'autres biens & services marchands

Pour une ONM – qu'elle soit publique ou privée – le modèle économique ne se confond pas avec la finalité de l'organisation, mais constitue plutôt une contrainte : l'entité doit trouver les ressources nécessaires à l'accomplissement de ses missions ; ces ressources peuvent provenir d'autres origines que du marché, via des subventions publiques ou des dons privés. Il n'en reste pas moins que les dirigeants de l'ONM doivent être à même de donner une réponse satisfaisante à l'équilibre de leur modèle économique, à défaut de quoi, c'est l'exercice même de leurs missions qui serait compromis.

*Pour faire image – à l'intention des praticiens de la recherche opérationnelle - on peut dire que dans le premier cas (OM) le modèle économique intègre la fonction objectif et que, dans le second cas (ONM) il se situe au niveau des contraintes.*

De même, le fait que des acteurs économiques, relevant de la catégorie marchande par leurs effets directs, participent aux activités non marchandes par leurs effets induits, peut constituer un dilemme, dès l'instant que leur modèle économique n'est plus viable eu égard aux « lois du marché ». *C'est le cas, tout particulièrement, de l'activité agricole qui à la fois produit des biens marchands destinés (principalement) à l'alimentation animale et humaine et, par ailleurs, génère des effets induits positifs, notamment en matière de cohésion du territoire.*

En sens contraire, le fait que des ONM, dont le modèle économique est remis en cause dans le soutien qu'il recevait, alors qu'elles participent aux activités marchandes par leurs effets induits, peut poser également dilemme. *(On aura reconnu la situation des organisations de spectacle, illustrée par l'affaire des intermittents)*

### **3.3. – Agenda**

Ainsi, du fait même de cette diversité de situations à étudier, le cadre d'analyse proposé conduit à considérer qu'il ne s'agit que d'un point de départ pour un programme de travail de grande ampleur. Pour ne prendre que quelques pistes de réflexions relatives à des « chantiers » à mener ; pistes constituant autant de questions ouvertes :

- comment, dans un ensemble social donné, définir les équilibres entre activités marchandes et non-marchandes ?
- comment, pour un secteur d'activité ouvert à la fois aux OM et ONM, définir les « règles du jeu », incluant modèles économiques et régime de gouvernance ?
- comment, pour une organisation mixte – pour partie OM, pour partie ONM – définir un modèle économique et un régime de gouvernance appropriés ?

Comme on le voit, à l'instar de la météorologie, c'est à la frontière des éléments que se situent les zones de plus grande instabilité (ici des questionnements les plus intenses)

Si un paradigme est bien « *un modèle théorique de pensée qui oriente la recherche et la réflexion scientifique* » (Larousse), alors c'est bien un nouveau paradigme en management des organisations que nous sommes conviés à construire et à mettre en œuvre.

## Contexte et références

### A) Contexte de la communication

*Cette contribution s'inscrit dans une ligne de recherches développée depuis plusieurs années par l'auteur sur les thèmes connexes de la gouvernance de l'entreprise (plus généralement des organisations), de la RSE et du DD. Cette réflexion s'appuie sur les collectifs à l'animation desquels l'auteur participe : l'équipe de recherche sur la firme et l'industrie (ERFI Montpellier), la Société française de management (SFM – groupe sur « organisations marchandes – organisations non marchandes ») et l'Académie d'agriculture de France (groupe sur « l'avenir du système agro-alimentaire mondial »)*

### Travaux récents utilisés pour la présente note

R. Pérez (2005) « *Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise* » LaRSG, Direction & gestion ; n° 231/32, pp 29-46 (colloque sur « les enjeux du management responsable », 18-19.06.04, Lyon, ESDES-U.C.L.)

Pérez R., Brabet J. & al. (2004) Management de la compétitivité et emploi – Paris, L'Harmattan, 378 p

R. Pérez (2004c): « *Développement durable et globalisation : fondements conceptuels et application à la stratégie des firmes multinationales agro-alimentaires* » Colloque international AIE2A/SCAE, « Développement durable et globalisation dans l'agro-alimentaire », Québec, 23.08.04 (actes sur site)

Pérez R. (2004b): « *Management des externalités et structuration internationale des espaces: Application aux firmes et I.A.A. dans l'espace méditerranéen* » - Colloque international EMMA Relations économiques internationales et recomposition des espaces Madrid, 04.06.04 (actes sur site)

R Pérez (2004a) *Le choc des paradigmes en sciences de gestion* – in G. Garel & E. Godelier (2004), pp 120-130 (d'après conférence débat du 28/11/98 au GRESUP)

R. Pérez (2003c) « *Cadre conceptuel et référentiel comptable du management durable* » - Congrès international « Sustainable Management in action » (SMIA 03) – Université de Genève (CH), 4-6/09/03 (communication reproduite par la *lettre de Sri-in-progress*, janv. 04)

R. Pérez (2003b) « *On global Responsibility in Management* » Corporate Governance, vol 3, n° 3, pp 78-89 (special issue on « Global Responsibility » edited by Y. Pesqueux) - Version française : « *Sur la responsabilité globale en management* » - IX<sup>e</sup> journée François Perroux « Une mondialisation apprivoisée » – Lyon, 10/12/02 (éd. par ISEOR, Ecully, pp 79-97)

R. Pérez (2003a) La gouvernance des entreprises – Paris, La Découverte (collection: Repères), 124 p

### B) Références :

Avenier M-J. (Ed.) (1997) La stratégie « chemin faisant », Paris, Economica, 393 p

Coase R.H. (1988) *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, Un. of Chicago Pr (tr. fr. Ed. Diderot, 1997, 274 p). *Ce recueil contient les articles sur « la nature de la firme » (1937), « la controverse autour du coût marginal » (1946) et « le problème du coût social » (1960)*

David A., Hatchuel A., Laufer R. (Ed.) (2001) Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert/FNEGE, 216 p

Foray D. & Mairesse J. (Ed.) (1999) Innovations et performances, Paris, Ed. EHESS, 469 p

Garel G. & Godelier E. (2004) Enseigner le management, Paris, Hermès/Lavoisier

- Igalens J. & Queinnec E. (Ed.) (2004) Les ONG et le management – Paris, Vuibert
- Le Roy F. & Marchesnay M. (Ed.) (2005) La responsabilité sociale de l'entreprise, Colombelles, EMS, (« gestion en liberté »), 352 p
- Martinet A-Ch. (1981) « Externalités et comportements stratégiques » Economie appliquée, v. 34, n° 1, pp 61-88
- Marchesnay M. (2005) « modernités et gestion » - Séminaire CEFAG Barbizon
- Meade J.E. (1953) « External economies and diseconomies in a competitive situation » Economic Journal, mars, pp 54-67
- Mignon S. (2001) Stratégie de pérennité d'entreprise - Paris , Vuibert, 232 p
- Penrose E.T. (1959) The theory of the growth of the firm, NY, J. Wiley
- Perroux (1960) Pouvoir et économie - Echange, contrainte et don, Paris, PUF
- Pesqueux Y. (Ed) (2003) « Global Responsibility » – Corporate Governance, vol 3, n° 3 (special issue)
- Savall H. (1979) Reconstruire l'entreprise – Analyse socio-économique des conditions de travail, (préface de F. Perroux) - Paris, Dunod, 275 p
- Savall H. & Zardet V. (1987) Maîtriser les coûts cachés, Paris, Economica, 334 p
- Savall H (Ed) (2003) « Socio-economic approach to management », Journal of Organizational Change Management (special issue)
- Scitovsky T. (1954) « Two concepts of external economics », The Journal of Political Economy, pp 153-155, avril
- Teece D. & alii (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" - Strategic Management Journal - v. 18, n° 7, pp 509-533
- Teulier R. & Lorino Ph. (Ed.) (2005) Entre connaissance et organisation : l'activité collective, Paris, La Découverte (« Recherches »), 332 p
- Walliser E. (3001) La mesure comptable des marques, Paris, Vuibert, 200 p