



LE TAGÈTE

Hors série n° 5, 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'ORGANISATION COMME SYSTÈME

Richard Whitley¹ a posé que les organisations, comme systèmes, étaient un agrégat d'interrelations entre elles et les institutions où avaient lieu leurs transactions. De fait, les institutions qui prévalent, dans chacun de ces systèmes, influent plus ou moins directement, plus ou moins lourdement, sur les compétences et les ressources, dont le capital versé, utilisées par les organisations visées. Et la mondialisation des échanges commerciaux n'oblitére en rien cette perspective, pour les multinationales, transnationales et globales.

Whitley a identifié six systèmes: 1) le fragmenté; 2) le district industriel coordonné; 3) le compartimenté; 4) le système l'État; 5) le collaboratif; 6) le hautement coordonné.

Le système fragmenté est composé de petites organisations à propriétaires-gestionnaires agissant sur le court terme et entretenant des rapports immédiats avec fournisseurs et clients. Hong Kong est un exemple type de ce genre de marché. Moins la confiance existe entre les partenaires, plus les interrelations d'affaires sont personnelles, ce qui évite l'intermédiation.

Le système industriel coordonné fonde des rapports employeurs-employés plus larges, où la chaîne de valeur s'étire entre fournisseurs et fabricants. Ce qui suppose des intermédiations de marché. L'Italie est un exemple du genre, où la concurrence est contenue entre les organisations d'un district industriel même si elle existe entre elles au plan international.

Le système compartimenté est fait d'entités plus grandes, aux activités souvent diversifiées. Le contrôle n'est pas celui de l'actionnaire mais du dirigeant. Les États-Unis sont le plus bel exemple d'un tel système, et ce à l'échelle de la nation tout entière.

Le système d'État est également fait d'organisations de très grande taille. Les organisations en faisant partie sont souvent contrôlées par des 'dynasties familiales', voire des 'empires politiques', qui soutiennent l'État dans son existence et ses politiques nationales. La Corée du sud, avec ses *chaebol*, en est l'illustration, comme le Japon d'avant-guerre avec ses *zaibatsu*.

Le système collaboratif est marqué par des organisations où se forment et se maintiennent de forts liens d'interdépendance entre employeurs et employés. L'ensemble du continent européen recèle ce type de système, sauf de rares exemples particuliers ici et là.

Le système hautement coordonné suppose des alliances en tout genre entre les organisations privées et l'État. Des liens existent entre ces deux ordres d'intervenants économiques, qui scellent pour longtemps les marchés dans leur structure de fonctionnement national. Le Japon d'après-guerre répondrait parfaitement à ce type de système 'clos'.

¹ Whitley, R., (1992), *Business Systems in East Asia: Markets and Society*, Sage; Whitley, R., (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business System*, Oxford University Press.