



DÉPENDANCE ET RESSOURCES

Pfeffer (Stanford) et Salancik (Carnegie-Mellon)¹ se sont intéressés, entre autre, aux interdépendances des organisations, face à un environnement externe souvent commun, dues aux ressources requises par leur activité propre. Ils ont développé le concept de 'resource dependence', que nous traduisons par la 'dépendance aux ressources' (nécessaires s'entend).

Pour mener leur activité, avec le niveau d'efficacité attendu par le marché des investisseurs, les organisations doivent avoir accès à des ressources à transformer, disposer des fonds requis pour générer leur activité, recruter un personnel qualifié pour livrer leurs biens et services, et accumuler l'information essentielle pour se positionner plus profitablement dans leur espace économique. En somme, les organisations doivent savoir arbitrer en permanence entre l'autonomie, dont elles voudraient pouvoir disposer pour accomplir leur mission comme elles seules l'entendent, et les contraintes que leur impose leur environnement externe. Lui qui recèle les ressources que commande leur activité propre. La disponibilité de toutes telles ressources, à bon compte, et rapidement encore, leur impose une contrainte non négligeable sur la capacité et le temps de gestion des affaires. Celle-ci doit être comptabilisée, en termes de perte la moins lourde possible sur le rendement des investissements, sans quoi la potentialité de concurrence dans le marché en souffrira. Cela pourra aller jusqu'au choix obligé d'une autre activité ou d'un autre processus de traitement de la tâche, et bien évidemment d'approvisionnement en ressources requises.

Les perspectives d'influence des organisations sur le marché de l'offre, en biens et services, dépendent donc directement de l'accès, plus ou moins facilité aux ressources, qu'elles auront face à leurs concurrentes immédiates. Elles pourront contrer la concurrence, par différentes mesures: les fusions et acquisitions (élimination de concurrents)²; la négociation d'ententes avec les fournisseurs et propriétaires de ressources (contrôle des ressources); l'obtention de conditions particulières d'exploitation de la part des instances publiques (limitation des contraintes législatives et réglementaires sur l'activité). Tout cela emportera un coût certain, en pertes de temps et d'énergie sur l'activité libre. Elles pourront encore agir sur la demande finale par la publicité, ou l'image de marque, (influence sur la consommation).

La monopolisation du marché n'est généralement pas autorisée dans les sociétés à économie libérale, du moins dans les États qui se respectent. Les tarifs privilégiés, les subventions débridées et les pratiques incontrôlées de l'activité économique ne sont donc pas facilement à la portée des entreprises privées. Elles doivent alors savoir composer avec ces limites, dans leur quête d'accès, de contrôle, des ressources indispensables à leur activité, actuelles comme à venir. La contingence vise également, on le voit, les ressources premières des organisations.

¹ Pfeffer, J., et Salancik, G.R., (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.

² Le lecteur comprendra que nous incluons dans cette dynamique des marchés le phénomène de l'intégration verticale des activités, comme le fait d'acheter ses fournisseurs ou distributeurs pour un fabricant quelconque.