C.1 no.3

NOT FOR LOAN
NE S'EMPRUNTE PAS

STATISTICS CANADA STATISTIQUE CANADA
JUIN JUNE 14 1993
LIBRARY
BIBLIOTHÈQUE

5-3686

Compétitivité et gestion des entreprises

Présenté à la Conférence annuelle du Secteur de la statistique
du commerce et des entreprises de Statistique Canada

le 2 et 3 juin 1992

Paul Johanis
avril 1992

Avant-propos

Ce travail est une esquisse d'une thèse de maîtrise en administration publique que complète l'auteur sur la faisabilité d'instituer une base de données statistiques sur les pratiques de gestion dans les entreprises canadiennes. L'objectif de cette base de données serait de permettre la réalisation d'études sur les liens entre les pratiques de gestion dans les entreprises canadiennes et leur compétitivité. Ce travail n'engage aucunement Statistique Canada.

A. Introduction

Depuis quelques années, le thème de la compétitivité est à la une du palmarès des questions économiques qui préoccupent les dirigeants canadiens. Avec la globalisation des marchés, les entreprises canadiennes sont de plus en plus appelées à concurrencer sur la scène mondiale. Dans ce monde libre-échangiste, elles doivent se doter de stratégies et de moyens qui leur permettent de faire face à la concurrence internationale et de préserver leurs marchés. La prospérité du pays en dépend.

C'est dans ce contexte que le gouvernement canadien a lancé l'Initiative de la prospérité. Deux documents de consultation, "Bien apprendre... bien vivre" et "La compétitivité mène à la prospérité" [1] résument les enjeux principaux et serviront de base à un vaste programme de consultation publique qui mènera éventuellement au développement d'un plan national pour améliorer la compétitivité du Canada. C'est aussi en vue de cet objectif que M. Porter et son équipe ont été appelés à faire une étude approfondie de la situation concurrentielle de l'industrie canadienne, les résultats de laquelle ont été publiés récemment.[2]

---

[1] Ministre des Approvisionnements et services du Canada, catalogue C2-180/1991F

[2] Canada at the Crossroads, M. Porter, Business Council on National Issues, 1991

B. Qu'est-ce que la compétitivité?

Afin de bien orienter un plan d'action visant à améliorer la compétitivité, il importe de bien comprendre sa nature et ses déterminants: bien connaître ses déterminants afin de mettre en place les conditions qui favorisent la compétitivité; bien connaître sa nature afin de pouvoir mesurer les effets du plan d'action sur la compétitivité des entreprises affectées. En effet, comment détermine-t-on qu'une entreprise soit compétitive?

La compétitivité est l'aptitude d'une entreprise ou d'une industrie à offrir des produits et services qui soient considérés plus désirables par les consommateurs que ceux de leurs compétiteurs. Une définition alternative est la suivante: "the ability to design, produce and market goods and services, the price and non-price characteristics of which form a more attractive package than those of competitors".[3] Quoique le prix joue un grand rôle dans le choix des consommateurs, des facteurs tels la qualité, la notoriété et le service après-vente sont aussi déterminants.[4] Toutefois, la compétitivité n'est pas un objectif en soi.

L'objectif ultime de l'activité économique d'un pays est la prospérité de ses citoyens. Une mesure de prospérité, commune dans les pays industrialisés, est le revenu par habitant. Assurer un revenu par habitant élevé et croissant est donc l'idéal poursuivi par les gouvernements.

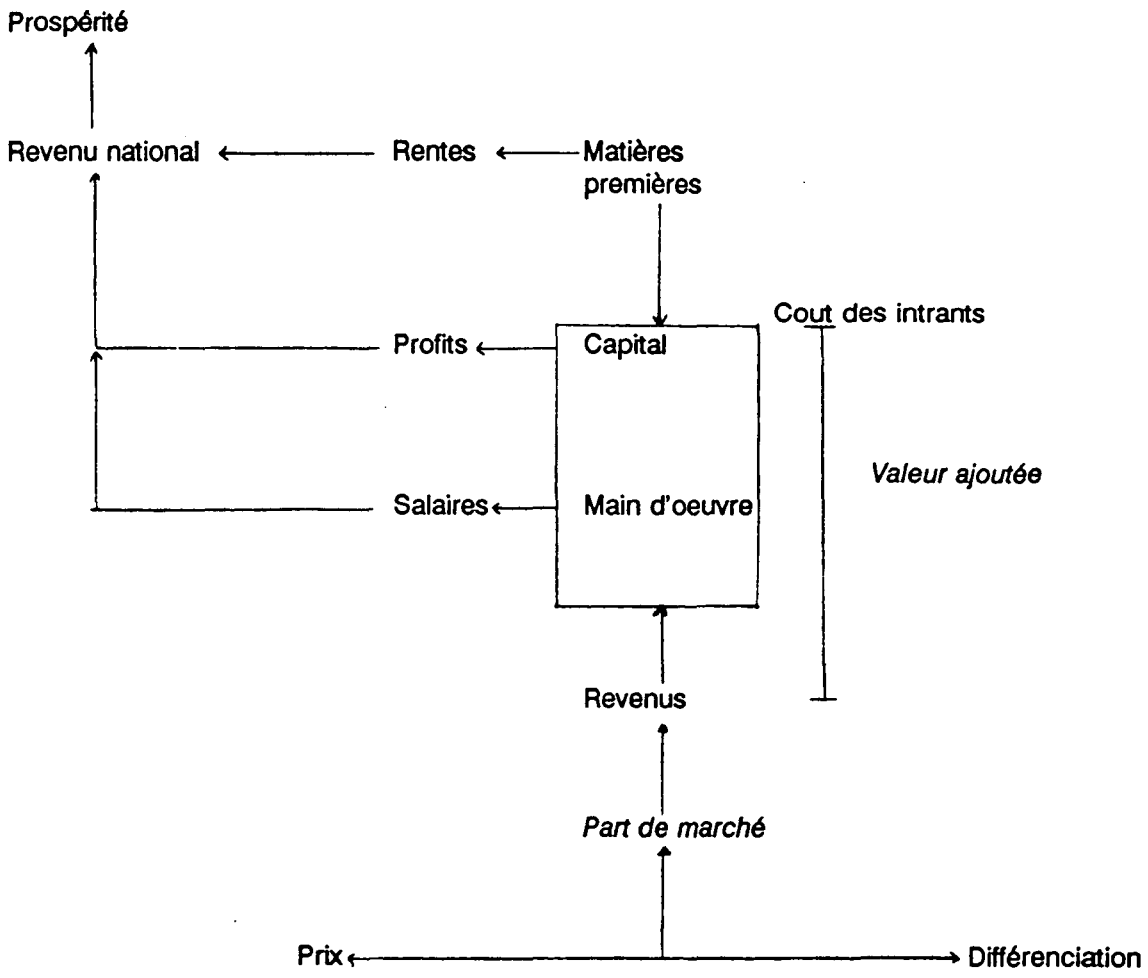
Le diagramme qui suit illustre de quelle façon la compétitivité est reliée à la prospérité.

---

[3]World Competitiveness Report, International Institute for Management Development and World Economic Forum, 1990

[4]KRAVIS, I.B. et R.E. LIPSEY, Price Competitiveness in World Trade, National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York, 1971, p 151-168

Figure 1



Compétitivité = Valeur ajoutée et part de marché maximisés

Le revenu national provient de rentes, de salaires et de profits: les rentes sont versées aux détenteurs de matières premières, les salaires à la main d'oeuvre et les profits aux détenteurs de capitaux. Ces trois types de revenus sont versés à même le produit des ventes de la production industrielle. On désigne de valeur ajoutée la part qui est versée en profits et en salaires. Selon le Rapport du Conseil du premier ministre de l'Ontario, Concurrencer dans la nouvelle économie globale, "Le processus visant à accroître la productivité peut être défini comme un processus d'augmentation de la valeur ajoutée par employé au sein de l'économie. En gros, on peut définir valeur ajoutée comme étant le coût d'un produit fini moins les coûts des matières premières et les frais de services nécessaires à sa production. Dans une entreprise, la valeur ajoutée comprend les salaires, les profits et la dépréciation des capitaux."[5] Ceci rejoint la pensée de Purchase selon qui "It (competitiveness) is about finding institutional structures and policies that are conducive to long term increase in value added per employee." [6]

Par conséquent, l'objectif de la prospérité nationale est atteint par la maximisation de la valeur ajoutée par les entreprises à la production nationale.

La valeur ajoutée est maximisée lorsque l'écart entre le coût des intrants et le prix de vente est maximisé. Toutefois, si la production nationale n'est écoulée que sur un marché restreint, le revenu national ne sera pas maximisé. En effet, il faut faire intervenir la notion de part de marché afin de compléter la description de la situation idéale pour maximiser le revenu national, ce que l'on désignera de "compétitivité". La compétitivité est donc la mesure dans laquelle sont maximisées, d'une part, l'écart entre le coût des intrant et le prix de vente, et, de l'autre, la part de marché.

---

[5] Concurrencer dans la nouvelle économie globale, Le Rapport du Conseil du Premier Ministre, Volume 1, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, Toronto, 1988

[6] PURCHASE, B.B., The Innovative Society: Competitiveness in the 1990's, C.D. Howe Institute, 1991, p.30

Deux stratégies fondamentales s'offrent aux entreprises pour obtenir une part de marché: concurrencer sur le prix et concurrencer sur la différentiation des produits offerts. Dans le premier cas, l'objectif est de s'accaparer d'une large part de marché en offrant des produits à moindre prix que ses concurrents. Dans certains cas, cette stratégie maximise en effet le revenu national. Toutefois, si les coûts de production sont maintenus au minimum au détriment des salaires et/ou des profits, l'objectif de prospérité nationale est mal servi. L'idéal serait de maintenir une large part de marché tout en ayant des prix élevés. C'est l'objectif d'une stratégie de différenciation.

Selon cette stratégie, la part de marché est obtenue non par la voie de prix peu élevés, mais par l'offre de produits ayant des caractéristiques uniques, difficilement répétées, qui les différencient de ceux des concurrents. L'entreprise s'accapare ainsi d'un segment de marché sur lequel elle jouit d'une rente monopolistique. Le revenu national est ainsi maximisé et l'on peut dire que l'entreprise est compétitive.

La compétitivité est une mesure relative, c'est-à-dire qui est établie en fonction de la performance d'autres entités économiques. Pour mesurer la compétitivité d'une entreprise, il est donc nécessaire de déterminer les conséquences de ses activités en termes de prospérité nationale accrue relativement à d'autres entreprises dans le même secteur.

C. Conditions favorisant la compétitivité

Selon l'étude de Michael Porter[7], certaines caractéristiques particulières de l'environnement national favorisent la compétitivité (c'est-à-dire l'aptitude à contribuer à la prospérité nationale) des entreprises qui y sont situées. Quatre catégories de facteurs sont exogènes à l'organisation et sont représentés par le fameux "diamant" de Porter: demande domestique exigeante et sophistiquée; mécanismes de création de facteurs de production spécialisés; filières industrielles bien développées; concurrence domestique vigoureuse. Il importe de noter que ces conditions sont externes à l'entreprise et qu'ils relèvent de ce que l'on peut appeler l'environnement compétitif de l'entreprise. D'autre part, Porter identifie également comme condition favorisant la compétitivité une catégorie de facteurs qui s'appliquent à des processus internes de l'entreprise, les pratiques de gestion.

Porter inclut le choix d'objectifs et de stratégies ainsi qu'un nombre de pratiques de gestion des ressources humaines dans sa discussion de cette catégorie de facteurs.[8] Comme le reconnaît l'auteur, cette discussion est partielle et incomplètement développée. En effet, peut-être dans l'intérêt de préserver la figure du "diamant", Porter a regroupé les pratiques de gestion avec les facteurs exogènes reliées à la présence de concurrence domestique vigoureuse. Par conséquent, tout l'aspect management n'est traité que superficiellement dans cet oeuvre, même si on en reconnaît l'importance.[9]

---

[7]Porter, M. The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1990

[8]"Important national differences in management practices and approaches occur in such areas as the training, background and orientation of leaders, group versus hierarchical syle, the strength of individual initiative, the tools for decision making, the nature of the relationships with customers, the ability to coordinate across functions, the attitude toward international activities, and the relationship between labor and management." Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, p.108

[9]"There have been some efforts to measure international differences in managemnt practices, a task fraught with complexities. I cannot hope to provide a complete framework here, but our research highlights the importance of such differences and their relevance to a complete theory of national advantage. The important point stressed here is that the prevailing management practices in a nation will be an advantage in some industries and a disadvantage in others." Porter, M., The competitive advantage of Nations, p.786, n46.

D. La gestion: point de contact entre l'environnement externe et interne de l'entreprise

Selon le modèle systémique, la gestion est le processus selon lequel des choix/décisions sont exercés afin d'adapter l'environnement interne à l'évolution de l'environnement externe d'une organisation. Alors qu'il est vrai qu'une organisation peut tenter d'influencer son environnement externe (par exemple, Porter recommande que les entreprises s'impliquent dans la création de mécanismes de création de facteurs spécialisés)[10], elle n'a de contrôle efficace que sur son environnement interne.

Les moyens d'actions dont elle dispose incluent le choix de stratégies et de structures[11]. Un cadre conceptuel plus général, qui relève des sciences de gestion plutôt que des sciences économiques, est le modèle de Kast et Rosenweig[12]. Selon ce modèle, les moyens d'action qui s'offrent pour la gestion d'une organisation se groupent en quatre catégories:

- stratégies et objectifs
- technologie
- structure organisationnelle
- gestion des ressources humaines

Stratégies et objectifs:

Ce sous-système est la composante de l'organisation qui reflète les valeurs, la raison d'être et les résultats attendus de l'organisation.

---

[10]Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1990, p.592

[11]Caves, Richard E., Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey, Harvard Institute of Economic Research, Discussion Paper #706, May 1979

[12]KAST E. et J.E. ROSENWEIG, Contingency Views of Organization and Management, Science Research Associates, Chicago, 1973

Technologie:

Le sous-système technologique comprend l'ensemble des connaissances et habilités accessibles et nécessaires au travail tel qu'il doit se faire dans l'organisation. Il englobe également l'ensemble des bâtiments et équipements, ainsi que les méthodes de travail, utilisés dans les processus de transformation de l'organisation.

Structure:

Ce sous-système comprend la spécialisation du travail et l'interdépendance des tâches présentes dans l'organisation. Il est formalisé par l'organigramme, la répartition des responsabilités, les procédures et les règlements.

Gestion des ressources humaines:

Ce sous-système est constitué des pratiques de gestion relatives aux individus et des groupes qui oeuvrent à l'intérieur de l'organisation et aux relations qu'ils entretiennent. Il inclut les phénomènes que sont la motivation, la rémunération et les relations de travail.

E. L'étude proposée:

La thèse de l'auteur s'adressera à la faisabilité de constituer une base de données statistiques fondée sur ces assises théoriques comme première étape d'un projet de recherche qui explorerait le problème suivant: pour un environnement compétitif donné, existe-t-il un ensemble de pratiques de gestion qui soient associées à la "compétitivité"?

Un nombre de recherches semblables ont déjà été effectuées. Plusieurs sont fondées sur

des études de cas, dans le genre "In Search of Excellence",[13] alors que d'autres sont fondées sur des données empiriques.[14] Toutefois, aucune ne s'adresse spécifiquement à l'industrie canadienne, utilisant la compétitivité comme mesure du "succès" d'une entreprise et un cadre conceptuel aussi large pour décrire le management des organisations.

Ce qui suit à l'Appendice 1 est une proposition de contenu d'une base de données statistiques à ce sujet. Il s'agit d'une liste de variables organisée selon la grille d'analyse de Kast et Rosenweig, c'est-à-dire selon les quatres dimensions stratégies et objectifs, technologie, structure, et gestion des ressources humaines. Chaque variable est décrite brièvement et les références qui y sont faites dans la littérature sont notées. Dans le texte final de la thèse, ces références seront davantage développées.

Les questions relatives aux sources de données, les coûts d'exploitation et les revenus potentiels n'ont pas encore été abordées. Il s'agit premièrement d'établir la faisabilité sur le plan conceptuel. Lorsque le contenu d'une telle base de données aura été déterminé, sur la base d'une sélection de variables et de classifications jugées utiles pour l'analyse de la compétitivité, l'étape de la faisabilité technique et économique pourra être amorcée.

---

[13] Peters, T.J. et R.H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies, Harper and Row, New York, 1982

[14] Pour un revue intéressante d'études empiriques à ce sujet, voir CAVES, R.E., Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey, Harvard Institute of Economic Research, Discussion Paper #706, May 1979

APPENDICE 1

Proposition de contenu d'une base de données statistiques sur les pratiques de gestion et entreprises et leur compétitivité

Cette proposition concerne la création d'une base de données statistiques au sujet des pratiques de gestion des entreprises canadiennes. Cette base de données servirait à étudier les effets des pratiques de gestion adoptées par ces entreprises sur leur compétitivité. Elle contiendrait donc des données statistiques sur les pratiques de gestion des entreprises ainsi que sur leur compétitivité.

A. Unité d'analyse: L'entreprise

L'entreprise est vue comme une organisation, évoluant dans un environnement compétitif donné, ayant à sa disposition un large éventail de moyens d'action de gestion. Le but de la base de données est de décrire ces pratiques de gestion pour chaque entreprise dans l'échantillon.

B. Variables:

Les variables sont regroupées en cinq catégories: quatre décrivant les pratiques de gestion des entreprises selon la grille de Kast et Rosenweig et une qui décrit la performance de l'entreprise en termes de compétitivité.

1.0 Structure:

Une des tâches principales de la gestion est d'assurer l'adéquation entre la structure de l'organisation, sa technologie et sa stratégie. Les attributs de la structure organisationnelle de l'entreprise qui ont été retenus sont la taille, le régime de propriété et la configuration.

1.1 Taille:

La taille d'une organisation peut être mesurée selon le nombre d'employées, le nombre d'années personnes ou selon des mesures financières telles les dépenses et les ventes annuelles.

1.2 Régime de propriété:

Se réfère à la description légale de l'entreprise: compagnie privée ou publique, entreprise familiale.

1.2.1 Gouvernance corporative:

Dans le cas de compagnies publiques, la mesure dans laquelle le contrôle est exercé par les actionnaires ou la direction, composition du Conseil d'administration, etc.

1.2.2 Nationalité des détenteurs de capitaux

1.3 Configuration:

La répartition des tâches dans une organisation. Différentes classifications ont été élaborées:

- mécanistique ou organique (Burns, 1958),
- fonctionnelle ou multi-divisionnelle (Williamson, 1970)
- simple, mécaniste, professionnelle, divisionnalisée ou adhocratie (Mintzberg, 1979)

1.3.1 Niveaux hiérarchiques:

En plus de classifier les structures directement selon l'un ou l'autre des modèles précités, les composantes structurelles peuvent être décrites: nombre de niveaux hiérarchiques, étendue hiérarchique (span of control), ratio surveillant/employés (Weber, 1947).

1.3.2 Répartition géographique:

Concentrée, déconcentrée ou décentralisée. Le lieu des installations physiques de l'entreprise ainsi que la description des services qui y sont situés.(Porter, 1990)

1.3.3 Fabrication maison versus à contrat:

Proportion des coûts de production attribuables à l'utilisation de services extérieurs pour accomplir des fonctions productives au lieu de la main d'oeuvre de l'entreprise. Identification de services obtenus à contrat. Voir le "value chain" de Porter.

2.0 Stratégies/objectifs:

Parmi les choix qui s'offrent à la direction, les décisions relatives aux objectifs et stratégies de l'entreprise sont déterminantes pour sa compétitivité. Tout le débat sur la stratégie concurrentielle se joue ici. Les attributs stratégiques retenus sont l'industrie ou segments choisis, l'orientation prix versus différenciation et l'investissement.

2.1 Industries:

L'identification du ou des secteurs industriels dans le(s)quel(s) oeuvrent l'entreprise selon la classification internationale des industries (SIC) et selon certains regroupements sont possibles, tels les "cluster" de Porter (Porter, 1990). Il serait aussi désirable de décrire le degré de diversification de l'entreprise (Wrigley, 1970).

2.2 Orientation prix versus différenciation:

2.2.1 Répartition des dépenses:

La ventilation des dépenses selon les fonctions de l'organisation serait indicative de ses orientations et stratégies: recherche et développement (processus vs produits), production, marketing.

2.2.2 Nombre de brevets accordés:

Pour innovations de processus ou de produit, date du brevet

2.2.3 Achats de brevets:

Pour innovations de processus ou produit, date de l'achat

2.2.4 Age des produits:

Classification des produits selon le cycle de vie des produits (Vernon, 1966).

2.3 Décisions d'investissement:

Dividendes versus ré-investissement; investissements en biens d'équipement; capitalisation: dette versus capital-action

3.0 Technologie

Tout activité manufacturière ou de service doit faire appel à une technlogie quelconquepour effectuer la transformation des intrants en extrants. Les choix exercés par la directino dans ce domaine ont un impact important sur la production de l'entreprise. Les caractéristiques retenues sont le système de production et le taux de pénétration de la haute technologie.

3.1 Système de production:

Classification du mode de production, en masse (unités discrètes ou processus continu), en lot ou à l'unité (Woodward, 1965), méthodes de gestion de la logistique, "just-in-time", lignes de fabrication flexibles.

3.3 Taux d'utilisation de haute technologie:

Informatique; contrôle numérique; robotique, etc.

4.0 Gestion des ressources humaines

En plus d'exercer des choix quant à la stratégie, la technologie et la structure, les chefs d'entreprise jouissent d'un vaste ensemble de moyens d'action au niveau de la gestion des ressources humaines de l'organisation. Aux fins de la base de données, les suivants ont été retenus: les régimes de compensation, les relations de travail, les politiques de sélection, les programmes de formation et les programmes de gestion. Sont aussi inclus certains indicateurs des résultats de l'application de ces pratiques de gestion, par example, l'absentéisme.

4.1 Régime de compensation:

4.1.1 Les modes de rémunération des employés:

Taux horaires, à la pièce, salaire annuel, primes liées au rendement, "profit-sharing"; le montant de la rémunération, en termes absolus et en relation avec la direction

4.1.2 Les modes de rémunération pour cadres:

Salaire, primes liées au rendement, critères, parts, "perks"; le montant de la rémunération, en termes absolus et relativement au traitement des employés

4.1.3 Avantages sociaux:

Assurances, pensions, congés payés, garde d'enfants

4.1.4 Équité salariale

4.2 Relations de travail:

4.2.1 Présence syndicale:

Nombre de syndicats, présence de comités syndicaux-patronaux, présence des syndicats au Conseil d'administration

4.2.2 Incidence de grèves

4.2.3 Taux d'absentéisme

4.2.4 Sécurité au travail

4.3 Politiques de sélection:

4.3.1 Moyens de sélection:

Principe du mérite; moyens de sélection, examens, entrevues; rotation, vitesse de promotion, période en poste; taux de roulement; congédiements et mises à pied. La permanence des employés serait associée à une meilleure performance. (Porter, 1990)(Ouchi, 1981)

4.3.2 Antécédents professionnels des cadres:

Les antécédents professionnels des cadres auraient une influence sur les objectifs et les stratégies des entreprises (Porter, 1990). Classification internationale: SOC

4.3.3 Scolarité des cadres

De façon similaire aux antécédents professionnels, la scolarité des cadres influeraient sur l'ensemble des processus de gestion de l'entreprise (Mintzberg, 1989). Classification: voir Recensement de la population-scolarité, domaine d'études.

4.3.4 Scolarité des employés:

Le niveau de scolarité des employés et leur formation professionnelle, ou leur aptitude à apprendre, influerait sur leur capacité d'adaptation au changement continuel exigé dans un environnement compétitif.

4.4.4 Aptitude linguistique:

La présence dans une entreprise d'employés ayant la connaissance de plus d'une langue lui donne un avantage compétitif (Porter, 1990).

4.5 Programmes de formation:

Dépenses pour la formation des employés, nombre d'heures/personnes en formation, recyclage des employés.

4.6 Programmes de gestion:

Programmes tels le Total Quality Management, la méthode Deming, les cercles de qualité.

5.0 Indices de compétitivité

Mesures de l'apport de l'entreprise à la prospérité nationale.

5.1 Valeur ajouté par employé:

La différence entre le coût des intrants, sauf le capital et la main d'oeuvre, et le produit des ventes, divisé par le nombre d'employés.

5.2 Proportion valeur ajoutée/ventes:

La différence entre le coût des intrants, sauf le capital et la main d'oeuvre, et le produit des ventes, divisé par le produit des ventes.

Bibliographie:

Approche générale:

KAST E. et J.E. ROSENWEIG, Contingency Views of Organization and Management, Science Research Associates, Chicago, 1973

MCKELVEY, B.,"Guidelines for the Empirical Classification of Organizations", Administrative Science Quarterly, 20: 509-525, 1982

MORGAN, G., Images de l'organisation, Les presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, Québec, 1989

PERROW, C.,"A Framework for Comparative Analysis of Organizations", American Sociological Review, 32: 194-208, 1967

Mesures de compétitivité:

ABERNATHY, W.J., CLARK, K.B. et A.M. KANTROW, Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America, Basic Books Inc., New York, 1983

ADAMS, F.G. et L.R. KLEIN, Industrial Policies for Growth and Competitiveness, Wharton Econometric Studies, D.C. Heath and Co., Lexington, 1983

DAVIS, E., FLANDERS, S. et J. STAR, "Who are the world's most successful companies?", Business Strategy Review, Summer 1991, London Business School

DOMINIQUE, C.R. et M. ORAL, "Exporting to Northern Markets: The Making of a Competitiveness Index", Industry and Development, No. 18, United Nations Industrial Development Organization, Vienna, 1986

KRAVIS, I.B. et R.E. LIPSEY, Price Competitiveness in World Trade, National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, New York, 1971

PAUL, R.N. et J.W. TAYLOR, The 101 Best-Performing Companies in America, Probus Publishing Company, Chicago, 1986

PORTER, M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, Macmillan Inc., New York, 1985

The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1990

Canada at the Crossroads, Business Council on National Issues, 1991

PURCHASE, B.B., The Innovative Society: Competitiveness in the 1990's, C.D. Howe Institute, 1991

Adjusting to Win: Report of the Advisory Council on Adjustment, Supply and Services Canada, Mars 1989

Concurrencer dans la nouvelle économie globale, Le Rapport du Conseil du Premier Ministre, Volume 1, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, Toronto, 1988

Productivité et Compétitivité: Point de vue syndical, Centre canadien du marché de travail et de la productivité, Cahiers Info-travail Numéro 2, aout 1988

The World Competitiveness Report, International Institute for Management Development and World Economic Forum, 1990

"The best companies: scrambling to the top", The Economist, Sept 7, 1991

Objectifs et stratégies:

CAVES, R.E., Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure: A Survey, Harvard Institute of Economic Research, Discussion Paper #706, May 1979

CRENER, DOUTRIAUX, LAURENT, LÉVY, L'entreprise: économie et gestion, Éditions Gaétan Morin, Boucherville, 1989

MILES R.E. et C.C SNOW, Organizational Strategy, Structure and Process, Mc Graw-Hill, New York, 1978

MILLER, D. et P.H.FRIESEN, Organizations: A Quantum View, Prentice-Hill, Englewood Cliffs, N.J., 1984

VERNON, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics, Volume 80, Number 2, May 1966

WRIGLEY, L., Divisional Autonomy and Diversification, Unpublished D.B.A. thesis, Harvard Business School, 1970

Ca 005
STATISTICS CANADA LIBRARY
BIBLIOTHEQUE STATISTIQUE CANADA
1010142464

Technologie:

HICKSON, D.J., D.S. PUGH et D.C. PHEYSEY, "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal", Administrative Science Quarterly, 14: 378-397, 1969

WOODWARD, J., Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, London, 1965

Structure:

BURNS T. et G. M. STALKER, The Management of Innovation, Tavistock, London , 1961

DAVIS, S.M. et P.R. LAWRENCE, Matrix, Addison-Wesley, Reading, MA, 1977

LAWRENCE, P. et J.W. LORSCH, Adapter les structures de l'entreprise: Intégration ou différenciation, Éditions d'Organisation, Paris , 1973

MINTZBERG, H., The Structuring of Organizations, Prentice-Hill, Englewood Cliffs, N.J., 1979

WEBER, M., The Theory of Social and Economic Organization, Oxford University Press, London, 1947

WILLIAMSON, O.E., Corporate Control and Business Behaviour, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1970

Gestion des ressources humaines:

ETZIONI, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations, Free Press, New York, 1961

HOFSTEDE, G., Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, SAGE Publications, Beverley Hills/London, 1980

MINTZBERG, H., "Formons des managers, non des MBA", Harvard-L'expansion, hiver 1988-89, pp 84-92)

OUCHI, W.G., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading, Mass., Addison Wesley, 1981