

# Fondements des organisations

**Introduction :**

**Définition de l'organisation et enjeux de  
l'analyse des organisations**

# Introduction du chapitre 1

- Objet de l'introduction :
  - Définir l'organisation
    - Rappel des « origines » de la notion
    - Contributions des différentes sciences sociales => plusieurs définitions
    - Synthèse : deux notions à différencier, organisation et institutions
  - Les enjeux de l'analyse des organisations
    - Des problématiques récurrentes
    - La question de l'efficacité des organisations

# Définir l'organisation

- Section 1 : Origines de la notion et éléments de définition
- Section 2 : Apports et définitions en sociologie, économie et histoire
- Section 3 : La distinction entre organisation et institution
- Section 4 : L'entreprise, une forme particulière d'organisation

# 1. Origine de la notion et éléments de définition

- Définition du *Larousse* :
  - Action d'organiser, de structurer, d'arranger, d'aménager : *L'organisation du service a demandé du temps. Avoir le sens de l'organisation.*
  - Manière dont quelque chose se trouve structuré, agencé ; la structure elle-même : *L'organisation complexe du cerveau.*
  - Groupement, association, en général d'une certaine ampleur, dont les buts sont définis par un qualificatif : *Une organisation syndicale.*
- ⇒ Deux éléments distincts
  - ⇒ La notion d'organisation en tant que « processus » = l'action d'organiser
  - ⇒ La notion d'organisation en tant que « structure » (entité) = résultat de l'action d'organiser = réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée
- Ces deux acceptions => une origine (au sens de contexte socio-historique) commune : la révolution industrielle
  - Apparition des premières « théories » et méthodes d'organisation des entreprises
  - Intérêt pour l'analyse du fonctionnement de ces entités
- Attention : la recherche d'une « organisation rationnelle de la production des échanges et de la production » ne date pas du 19<sup>ème</sup> siècle (cf cours d'histoire de la pensée économique).
- Mais : c'est au 20<sup>ème</sup> siècle que la notion d'organisation (en tant qu'entité) apparaît réellement et devient l'objet d'analyses (écon/gestion et socio)

# 1. Origine de la notion et éléments de définition

- Les origines de la notion d'organisation
  - Le **CONSTAT** : Les sociétés modernes s'articulent autour de vastes ensembles (les organisations) au sein desquels les individus passent l'essentiel de leur vie (l'organisation « école » ou l'organisation « entreprise » voire l'organisation « hospice » par ex.).
    - Contexte particulier = passage à la modernité (les 3 révolutions, cf. cours de Socio première année). Révolutions industrielle et politique en occident => concentration industrielle, développement des administrations publiques, croissance du salariat, affaiblissement artisanat et petit commerce => existences d'entités de plus en plus importantes dont il convient d'analyser (et d'améliorer) le fonctionnement (ENJEU)
  - Le **POSTULAT** : Toutes ces entités partagent des caractéristiques communes et répondent à des problèmes voisins, quels que soient leurs objectifs spécifiques

## 2. Apports et définitions en économie, sociologie et histoire

- Trois disciplines ont accompagné cette évolution, mais avec quelque retard sur les réalités économiques et sociales (intérêt tardif de l'économie)
  - Les contributions de la sociologie
    - **Max WEBER** (1864-1920): rationalisation et bureaucratie
      - Qu'est-ce qui fait la singularité de la société moderne ? La rationalisation
    - Distinction de trois grands types d'action humaine :
      - L'**action traditionnelle** :
        - se rattache à la coutume (manger avec une fourchette, saluer ses amis...)
      - L'**action affective** :
        - guidée par les passions (action du collectionneur, du joueur)
      - L'**action rationnelle** :
        - instrumentale, tournée vers les valeurs ou un but utilitaire et elle implique l'adéquation entre la fin et les moyens (stratégie militaire, action économique).
- = Action caractéristique de la société moderne (l'entrepreneur capitaliste, le savant, le consommateur, le fonctionnaire)

## 2. Apports et définitions en économie, sociologie et histoire

- Les trois formes idéal-typiques de domination (*Economie et Société*)
  - la **domination traditionnelle** :
    - pouvoir patriarcal au sein de groupes domestiques et pouvoir des seigneurs dans la société féodale
  - la **domination charismatique** :
    - renvoie à la domination d'une personnalité exceptionnelle, dotée d'une aura particulière
    - le pouvoir est ici fondé sur la force de conviction et la capacité à rassembler et à mobiliser les foules
  - la **domination « légale-rationnelle »** :
    - S'appuie sur le pouvoir du droit formel et impersonnel
    - Le pouvoir est lié à la fonction et non à la personne (rationalité des choix)
    - La domination passe par la soumission à un code fonctionnel (code civil, etc.)
- Organisation bureaucratique = le « type pur » de la domination légale
  - Autorité légale-rationnelle = idéal-type dont le fonctionnement repose sur 4 éléments:
    - L'existence de règles impersonnelles (indépendance aux influences personnelles)
    - La définition précise des tâches et des compétences de chacun
    - L'accès aux fonctions est soumis à des règles et lié aux compétences
    - La formalisation des règles (écrites et connues de tous)

## 2. Apports et définitions en économie, sociologie et histoire

- **L'organisation par rapport aux autres formes de groupements sociaux**

- Définition par rapport à trois critères :

- Le degré d'intensité de l'interaction entre les individus qui participent au groupement
- Le degré d'institutionnalisation des relations
- Le degré de formalisme du leadership

⇒ Organisation :

L'organisation est une forme de relations sociales à interaction élevée, indirecte et directe (il y a ou non hiérarchie intermédiaire) à fort degré d'institutionnalisation (il existe des statuts et des règles) et où existe un leadership formel (il y a des « chefs », même si ce leadership n'est pas le seul à influencer sur le comportement des membres).



## 2. Apports et définitions en économie, sociologie et histoire

- Les contributions de l'économie

- L'organisation (en tant qu'entité) n'existe que depuis peu en Economie, malgré l'importance prise par l'entreprise avec la révolution industrielle.
- Lien avec la domination de l'économie standard (qui ne considère que le marché et son fonctionnement, etc.) => pas de prise en compte (ou alors de manière marginale) de la firme en tant qu'entité complexe.
- Ronald COASE (1937, *The nature of the firm*) => intérêt pour le fonctionnement de la firme (approche par les coûts de transaction, cf. chapitre 3)
- Alfred MARSHALL (1842-1924) : l'un des premiers économistes à utiliser la notion d'organisation => *système social où l'activité économique se déroule de manière autonome* (= le propre des sociétés développées où la division du travail est conjuguée à l'utilisation de la technique et la recherche de marché)
  - « Business Organisation » : désigne le niveau de décision élémentaire dans une économie = la FIRME
- En général, l'« organisation » est perçue, en économie, en tant que *forme de coordination complémentaire au marché*.
  - Interrogations (enjeux de l'analyse) => efficacité des formes d'organisation, raisons d'être de la firme, avantages et faiblesses des différentes formes de coordination entre agents économiques
  - Tout cela sera traité dans le chapitre 3

# 2. Apports et définitions en économie, sociologie et histoire

- Les contributions de l'économie

- L'importance du « fait organisationnel » en économie :

- H. Liebenstein (1975) => certaines entreprises (apparemment identiques) parviennent à des résultats (taux de productivité par salarié, niveaux de qualité des produits ou services) très différenciés

- ⇒ Notion d'EFFICIENCE X : mise en évidence de la variable « organisation » dans l'efficacité de la firme

- Démarche en deux temps :

- Théorie standard : une seule forme d'efficacité, l'*efficacité allocative* qui postule que *le marché, s'il n'est pas entravé par des réglementations, alloue de manière optimale les facteurs de production entre firmes, entre secteurs et au sein de la firme individuelle considérée isolément.* Liebenstein : interrogation sur la capacité de cette forme unique et exclusive de mode de coordination pour expliquer l'efficacité économique et les performances constatées des firmes en termes de productivité relative.

- Mobilisation d'un ensemble de résultats et de données empiriques => contradiction totale de l'idée que l'efficacité allocative est à même de rendre compte des différences de performances économiques des firmes apparemment identiques (en termes de main d'œuvre et de technologies).

- ⇒ Théorisation : *les différences de productivité observées entre les firmes (à composition factorielle identique) s'expliquent par des différences dans la qualité de l'organisation mise en œuvre au sein de chacune d'entre elles.*

- Si la seule chose que peuvent acheter les firmes avec certitude sont les unités de temps de travail, rien ne garantit la productivité qui en sera obtenue.

- ⇒ Il existe un facteur X (distinct des facteurs traditionnels que sont le capital et le travail) qui explique l'efficacité ou l'inefficacité des firmes = la qualité de l'organisation interne de la firme.

- ⇒ C'est l'objet de l'organisation que d'obtenir la plus grande intensité possible d'utilisation des facteurs.

- Conclusions :

- Contestation de la vision standard selon laquelle les firmes comme l'économie sont en situation d'optimum (elles tirent le meilleur parti possible de leurs ressources).

- *La firme n'est plus considérée comme une « combinaison de facteurs » mais comme une ORGANISATION, au sein de laquelle les conventions et les contrats, implicites ou explicites, jouent un rôle clé.*

# 2. Apports et définitions en économie, sociologie et histoire

- Les contributions de l'histoire

- Observation de l'émergence de la grande organisation, surtout sous la forme de l'entreprise intégrée : croissance et diversification des firmes industrielles (caractérisées à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle par une seule fonction de fabrication au niveau local).

- ⇒ Intégration des différentes unités (usines, bureaux de vente, achat, R&D).

- A. CHANDLER : analyse de cette évolution (1962) montrant comment les structures organisationnelles changèrent aux Etats-Unis pour s'adapter aux nouvelles stratégies mises en œuvre par les dirigeants des grands groupes

- ⇒ Caractérisation de la grande entreprise moderne en tant que structure hiérarchique

- ⇒ Forme U (unitaire) : système fonctionnel centralisé

- ⇒ Organisation construite autour d'une séparation verticale entre les unités opérationnelles et la direction qui supervise les unités et coordonne leurs activités

- ⇒ Forme qui repose sur une division du travail dans la fonction de gestion par la création de départements spécialisés

- ⇒ Forme qui favorise : l'exploitation des économies d'échelle, la division du travail et la rationalisation de la production

- ⇒ Forme M (multidivisionnelle)

- ⇒ Aboutissement d'un long processus d'innovations organisationnelles

- ⇒ Double mouvement de différenciation et d'intégration, de décentralisation des décisions et de concentration du pouvoir.

- ⇒ Entreprise décentralisée en divisions autonomes spécialisées par lignes de produits ou par régions. Autonomie : chaque division a sa propre direction et sa structure fonctionnelle ; c'est un centre de profit autonome qui fonctionne comme une quasi-firme.

- ⇒ Au-dessus des divisions : la direction générale assure la coordination et planifie l'ensemble.

- ⇒ Forme qui favorise : une plus grande flexibilité stratégique (pénétration de nouveaux marchés par création de divisions nouvelles), l'exploitation des économies d'échelle et de variété, la coordination des stades de production par l'intégration verticale

- L'entreprise a un « contenu » : c'est une forme d'organisation qui contient des connaissances, qui accumulent des capacités lui permettant de s'adapter à son environnement. Elle devient un objet d'étude pour l'historien.

- CONCLUSION : l'émergence de la notion d'organisation est associée à une réalité concrète, celle du développement des entreprises industrielles et commerciales)

# 3. Organisation et institution

- Distinction de trois concepts : organisation, institution (point 3) et entreprise (point 4).
  - L'organisation :
    - Définitions nombreuses et différentes.
    - Pour J. March et H. Simon, *il n'est pas indispensable de partir d'une définition, il vaut mieux décrire des réalités observables.*
    - Sept éléments constitueraient cependant le « phénomène organisationnel »
      - L'organisation est un espace où existe *une certaine division du travail* (ce n'est pas une foule indifférenciée, des rôles sont attribués)
      - L'organisation est *un espace de coordination collective*
      - L'organisation est une *action finalisée* (division du travail et coordination sont nécessaires pour mener une action)
      - Cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangements variés
      - Cette action suppose la création de règles (de natures diverses) et le contrôle (formel ou non) de leur application
      - Ces éléments existent pour une certaine durée (stabilisation de l'action à mener)
      - L'organisation est porteuse de dispositifs cognitifs collectifs (capacité d'apprentissage)
- => Concept large, pouvant recouvrir des formes économiques et sociales concrètes et variées (une usine, un hôpital, une association, une prison, etc.)

# 3. Organisation et institution

- Organisation et institution
  - North (1990)
  - Institution = les règles du jeu dans la société.
    - Ce sont « *les contraintes établies par l'homme et qui structurent les relations humaines* »
    - ⇒ Création délibérée ou produite par l'évolution à travers le temps
    - ⇒ Contraintes formelles (règles, lois, constitutions) et informelles (normes de comportement, coutumes, traditions)
  - Organisation = les joueurs
    - Groupes d'individus liés par un but commun et des objectifs à atteindre
    - Les joueurs jouent dans le cadre des règles du jeu existantes
    - Ils sont, en même temps, les acteurs de l'évolution du cadre institutionnel
  - Entreprise = forme particulière d'organisation

# 4. L'entreprise, une forme particulière d'organisation

- Définition de l'entreprise :
  - INSEE : « toute entité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands »
  - Quelques caractéristiques majeures de l'entreprise :
    - Centre de comptabilité et de profit
    - Activité à la fois fixe et continue
    - Lieu d'un travail, individuel ou collectif
    - Centre de décision autonome
    - Fondée sur une prise de risque
  - Attention : définition restrictive (action de produire...)
  - Entreprise : forme particulière d'organisation.

# 4. L'entreprise, une forme particulière d'organisation

- L'efficacité de l'organisation
    - Perspective gestionnaire => question de l'efficacité organisationnel
    - Deux considérations à prendre en compte : la pluralité des objectifs (les buts) et la pluralité des acteurs (parties-prenantes)
  - La pluralité des buts de l'entreprise
    - Baumol (1959) : dans de nombreuses situations, l'objectif de la firme est avant tout non de maximiser le profit, mais les ventes globales (parts de marché) de l'entreprise.
      - Objectif privilégié par les dirigeants
      - Objectifs privilégié par les actionnaires : max du profit
    - Cyert et March (1963) : la firme est une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples
- => Nature de l'objectif de la firme : compromis entre objectifs divergeants (buts individuels et buts collectifs).

# 4. L'entreprise, une forme particulière d'organisation

- La pluralité des parties-prenantes de l'entreprise
  - Explicite la pluralité des objectifs : chaque partie-prenante a un type de jugement spécifique sur l'efficacité de l'organisation, en fonction des critères qui sont les siens.
  - Quatre grandes catégories de parties-prenantes :
    - Relation commerciale : clients/usagers finals, donneurs-d'ordre
    - Relation d'approvisionnement : fournisseurs
    - Relation salariale : salariés, syndicats
    - Relation financière : actionnaires, banques, collectivités
    - Sans oublier la société civile et l'Etat (pressions sur la responsabilité sociale de l'entreprise)
  - Question : quel compromis entre les résultats espérés par chaque partie-prenante?



## 4. L'entreprise, une forme particulière d'organisation

- Extrait de Y.F. Livian (p.25) : l'efficacité organisationnelle peut être décrite à l'aide de quatre dimensions (tableau)
- Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle

<b>Valeur des ressources humaines</b>	<b>Efficiencce économique</b>
<p><i>Mobilisation du personnel</i> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.</p> <p><i>Moral du personnel</i> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé.</p> <p><i>Rendement du personnel</i> Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p><i>Développement du personnel</i> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>	<p><i>Économie des ressources</i> Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p><i>Productivité</i> Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.</p>
<b>Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes</b>	<b>Pérennité de l'organisation</b>
<p><i>Satisfaction des bailleurs de fonds</i> Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale.</p> <p><i>Satisfaction de la clientèle</i> Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p><i>Satisfaction des organismes régulateurs</i> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p><i>Satisfaction de la communauté</i> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>	<p><i>Qualité du produit</i> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p><i>Rentabilité financière</i> Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple, la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p><i>Compétitivité</i> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>



