

Théorie des organisations

Définir une organisation

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Les définitions de l'organisation.....	2
Les conditions d'apparition d'une organisation.....	3
Les visions de l'organisation.....	4
Qu'est-ce qu'une organisation ?.....	5
Les propriétés d'une organisation	6
Les propriétés d'ordre structurel de l'organisation	6
Les propriétés processuelles de l'organisation.....	7
Quatre caractéristiques peuvent également définir une organisation :.....	7
L'entreprise comme une organisation spécifique	8
Les limites de l'organisation	9
Références	9

Préambule

La première question à se poser est **pourquoi est-ce que nous étudions les organisations ?** Simplement car nous souhaitons comprendre le monde dans lequel nous vivons. Comme l'indique Mintzberg (1990), nous sommes entourés d'organisations.

*« Notre société est une **société d'organisations**. Tout ce qui se produit dans notre société se produit dans le contexte d'organisations, de notre naissance à l'hôpital à notre enterrement par une compagnie de pompes funèbres, y compris l'essentiel de notre travail et de notre temps libre entre ces deux moments. »*

Nous abordons ici des points précis concernant les organisations. Nous allons découvrir ce qu'est une organisation et ses conditions d'émergence. Nous allons appréhender les différentes visions de l'organisation. Finalement, nous allons tenter de comprendre en quoi l'entreprise est une organisation spécifique.

Les définitions de l'organisation

L'organisation est une notion ambiguë et différentes définitions existent car de nombreuses disciplines y apportent leurs propres regards, **leur propre vision** des choses.

Souvent, dans les définitions proposées dans la littérature, l'organisation est un **ensemble structuré**, figé, contraignant pour les individus. Mais elle est aussi vue parfois comme une construction collective et dynamique, qui cherche à **accomplir des objectifs communs**.

De ce fait, il est assez commun que des caractéristiques différentes qualifient les organisations, comme vous pouvez le voir dans les définitions ci-dessous.

Une organisation est d'après S.P Robbins, 1987 :

*« Un ensemble de **moyens structurés** constituant une **unité de coordination** ayant des **frontières identifiables**, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'**objectifs partagés** par les **membres et participants**. »*

D'après Y.F Livian, 1995 :

*« Un **système social** créé par des individus afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées certains **besoins** et d'atteindre certains **buts**. »*

D'après Desreumaux, 1998 :

*« **Groupement d'individus** qui agissent de façon concertée pour atteindre un **but commun**. »*

A savoir qu'une organisation peut être une entreprise, un syndicat, une institution, une association, des collectivités territoriales, etc.

Les conditions d'apparition d'une organisation

Il s'agit de retenir qu'une organisation est avant tout un **objet artificiel**, un objet construit et non naturel.

Une organisation apparaît sous trois conditions particulières :

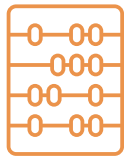
- Première chose, une organisation est créée afin de réaliser un projet, d'atteindre un ou un **ensemble de buts**.
- Elle est ensuite créée sous l'impulsion d'un ou de plusieurs individus ou **créateurs**.
- Puis, des **participants adhèrent à ce projet**. Cela suppose alors que les dirigeants arrivent à satisfaire ces individus pour s'assurer de leur participation à l'organisation. Ils doivent se coordonner et être motivés à atteindre un même but collectif.

Les visions de l'organisation

L'organisation peut être appréhendée sous **divers angles** que nous énumérons ici.



Machine



Mécanisme



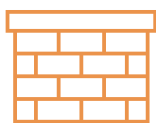
Cerveau



Culture



Système
politique



Contrainte
psychologique



Changement



Domination

Figure 1. Les visions de l'organisation

La vision machine de l'organisation définit celle-ci comme un instrument permettant d'atteindre certains buts. Elle doit le faire dans l'ordre et la précision. On se pose alors des questions comme : les objectifs de l'organisation sont-ils clairement définis ? Les rôles de chacun sont-ils identifiés ?

La vision mécaniste de l'organisation s'intéresse aux relations de l'organisation avec son environnement. L'organisation est vue comme un système ouvert relié à son environnement.

L'organisation « cerveau » s'apparente à un système de traitement des informations, comme un système de prise de décision. La question est de savoir qui détient les informations et comment sont prises les décisions.

Quatrièmement, l'organisation produit un **système culturel** : normes, histoire, traditions, valeurs, croyances, etc. Un ensemble d'éléments qu'il est important de comprendre. Il s'agit de se demander comment se caractérise la culture au sein de l'organisation et s'il existe des valeurs précises.

L'organisation peut également être appréhendée comme une coalition d'acteurs, **un système politique**. Il existe alors des conflits, des jeux de pouvoirs, des intérêts divergents... L'intérêt est alors de savoir si le pouvoir est centralisé ou décentralisé. Quels sont les acteurs principaux au sein de l'organisation et quelles sont leurs stratégies ?

Sixièmement, l'organisation peut être un **lieu de contrainte psychologique**, d'adhésion et/ou de soumission. Les individus peuvent se sentir « emprisonnés » par les idées, les pensées et les actions inscrites au sein du fonctionnement des organisations. Existe-t-il un esprit critique ou bien est-on face à une pensée unique ?

Il s'agit pour terminer de se demander quel est le comportement de l'organisation face aux **changements**. Comment s'opèrent les changements ? Quelles sont les causes du changement ? Comment le changement est-il géré ?

Dernièrement, l'organisation peut être perçue comme une **entité dominatrice**. Nous nous intéressons ici au plan éthique et idéologique de celle-ci. Quelle est la responsabilité sociale et territoriale de l'organisation ? Quels sont les effets de l'organisation sur les salariés et sur l'environnement ?

Qu'est-ce qu'une organisation ?

Une organisation peut être assimilée à une **configuration de trois éléments** liés entre eux :

- Une **infrastructure** d'activités productives
- Une **structure sociale** de relations entre individus et groupes
- Une **superstructure** de valeurs plus ou moins partagées

L'organisation est donc les 3 à la fois.

Par ailleurs, des éléments sont récurrents à travers les définitions des différents auteurs issues de divers champs d'étude. Nous vous proposons de les résumer.

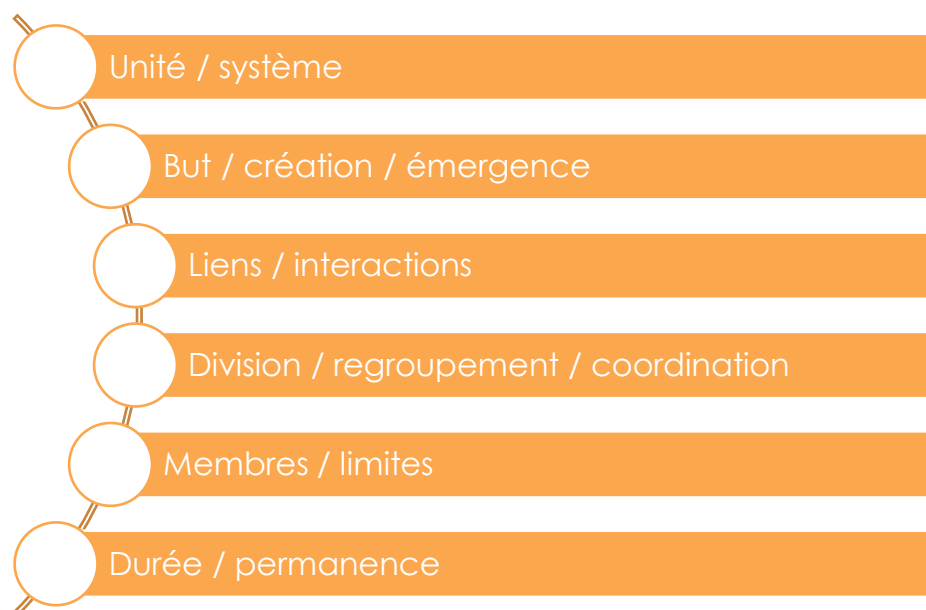


Figure 2. Les éléments récurrents à travers les définitions de l'organisation

L'organisation survient de manière volontaire par le **regroupement de personnes** autour d'une même finalité à atteindre. Par exemple, pour la firme capitaliste, la finalité concerne le profit de ses propriétaires et actionnaires.

Ensuite, l'organisation est un milieu permanent de **décision** sur les actions à réaliser et les buts à atteindre.

L'organisation **produit du savoir** sur elle-même et l'environnement car elle est constituée **d'interactions** concernant des problèmes à résoudre.

L'organisation regroupe des **instruments de gestion** tels que des procédures, des règles de coordination internes, des systèmes d'incitations et de sanctions, etc.

Elle rassemble des **ressources** matérielles, financières, techniques, relationnelles afin de conduire des activités vers les buts initialement déterminés.

L'organisation est constituée de liens contractualisés sous la forme de **division du travail**. Les rôles et les fonctions de chaque individu permettent à celle-ci de durer malgré les changements concernant les personnels (embauche, licenciement, etc.).

Finalement, l'organisation a pour but de durer dans le temps. **Son objectif premier est donc d'avoir un caractère stable.**

Les propriétés d'une organisation

Certaines propriétés permettent de **caractériser l'organisation comme entité**. Trois propriétés d'ordre structurel se retrouvent dans toutes les organisations et deux propriétés d'ordre processuel peuvent être énumérées.

Les propriétés d'ordre structurel de l'organisation

Il existe une **frontière** qui permet de différencier l'organisation d'un environnement extérieur. Une organisation implique un espace « fini ». L'organisation peut être en relation avec son environnement mais ce dernier ne fait pas partie de l'organisation.

L'organisation détient ou a à sa disposition **des ressources** qui conditionnent le développement de l'activité pour laquelle elle a été créée. Ces ressources peuvent être matérielles, financières ou humaines. Elles peuvent lui appartenir en propre ou lui être confiées en échange de contreparties.

Troisièmement, l'organisation est constituée de **participants qui sont substituables ou interchangeable**s. Pour atteindre un but préalablement défini, il s'agit que chacun ait un rôle, accomplisse ses tâches, ait la charge de certaines fonctions.

Ce ne sont pas les personnes qui comptent mais leur capacité à assumer des tâches ou des rôles. Ainsi, les membres d'une organisation sont substituables, les actions menées sont indépendantes de l'identité des personnels. L'organisation persiste au-delà des changements de sa composition. Cela permet donc de différencier l'organisation d'autres groupes sociaux comme la famille.

Nous venons de voir les **trois propriétés structurelles** qui définissent une organisation. Auxquelles s'ajoutent **deux propriétés processuelles**.

Les propriétés processuelles de l'organisation

Première propriété processuelle : « **l'intentionnalité** ». Cela renvoie à la notion de but mais de nature dynamique. Cela signifie qu'une organisation n'est pas figée et que ses buts peuvent changer, être redirigés au fil du temps.

Deuxièmement, l'organisation fonctionne par **échange**. Elle est ouverte vers l'extérieur. C'est cet extérieur qui constitue une source d'approvisionnement en ressources dont elle a besoin et un lieu de débouché pour le produit de ses activités.

L'organisation est donc une entité distincte car elle dispose de ressources obtenues auprès d'un univers extérieur. Elle est dotée d'une finalité et de buts. Et elle fonctionne sur un principe d'échanges.

Quatre caractéristiques peuvent également définir une organisation :

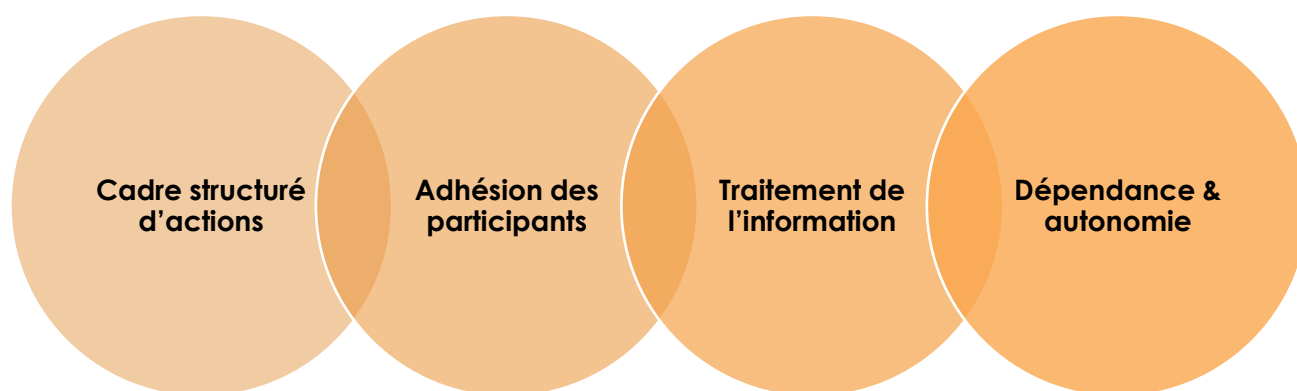


Figure 3. Les 4 caractéristiques pour définir une organisation

L'organisation constitue un **cadre structuré d'actions**. Ce cadre étant contraignant et autoritaire. En effet, il n'y a pas d'organisation sans autorité qui permet de faire passer l'intérêt collectif, l'accomplissement de la mission, en premier.

Cela avant les préférences individuelles. Cette idée d'autorité donne une cohérence aux décisions prises par la hiérarchie.

Au sein de l'organisation, il existe une **adhésion volontaire** des participants. Adhésion dont les termes sont inscrits dans un contrat explicite. Toutefois, des éléments implicites peuvent également exister (par exemple, la façon de s'habiller). Tout participant peut prendre la décision de quitter la relation.

L'information est synonyme de pouvoir au sein des organisations. L'organisation doit donc trouver, collecter, savoir traiter et **produire de l'information**, sur elle-même mais aussi sur son environnement.

L'organisation possède une relation complexe de **dépendance et d'autonomie avec son environnement**. Elle dispose d'une certaine liberté mais elle est aussi limitée par les connaissances, les motivations des participants qui ont eux aussi leur propre liberté, leurs propres envies.

L'entreprise comme une organisation spécifique

L'entreprise est une **entité de production et de répartition**. L'objectif est de combiner des moyens humains, matériels et immatériels pour produire des biens et des services, ceci afin de réaliser des profits. La richesse créée (en d'autres termes, la valeur ajoutée) est redistribuée aux agents économiques et aux autres parties prenantes au sein de **l'échange**.

L'entreprise est également investie d'une **fonction sociale** qui est de satisfaire les besoins de ses parties prenantes tels que ses salariés, les propriétaires de capitaux, etc.

Enfin, l'entreprise est une **unité de décision** puisqu'elle doit faire des choix afin de faire évoluer son activité. Ces choix sont nombreux : choix des réseaux de distribution, de la stratégie de prix, de la structuration de l'entreprise, de la hiérarchie à mettre en place, etc.

L'entreprise a donc la **capacité de contracter avec des parties prenantes** (clients, employés, fournisseurs, distributeurs) puisqu'elle est juridiquement autonome. Elle est contrôlée par une équipe dirigeante et des gestionnaires qui **coordonnent les tâches** (entité administrative). Elle possède un ensemble de ressources matérielles et immatérielles et elle s'appuie sur des mécanismes administratifs pour produire et distribuer des biens et des services.

Les limites de l'organisation

Il existe des **limites** aux définitions de l'organisation. En effet, le ou les buts qui ont justifié la création de l'organisation ne font pas en permanence l'objet d'un consensus entre les participants. Il existe des **conflits** entre les individus qui mettent en exergue des intérêts différents. C'est une négociation entre ces groupes qui permettra **d'élaborer un but commun**.

Ainsi, il est possible que l'organisation soit un lieu de tension et de conflits en raison du risque **d'incompatibilité entre les buts de l'organisation et les buts des participants**. L'organisation doit donc atteindre ses propres buts et objectifs mais doit aussi satisfaire les buts et objectifs individuels des participants.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert. Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Les visions de l'organisation	4
Figure 2. Les éléments récurrents à travers les définitions de l'organisation	5
Figure 3. Les 4 caractéristiques pour définir une organisation.....	7