Partie 2 : Structures organisationnelles des entreprises

# Les fonctions (H. Fayol) et principales composantes de l’entreprise (H. Mintzberg).

Ingénieurs et sociologues s’intéressent à la bureaucratie, qui répartie les tâches de l’organisation de l’entreprise et leurs fonctions. Différentes entreprises avec différents types d’organisations existent : la spécialisation des tâches (Taylorisme), et la division du travail (avec la bureaucratie servant à coordonner). Max Verber pose les bases de la sociologie des organisations (entreprises).

La bureaucratie est définie comme une forme d’organsinons capitaliste de l’entreprise, tout simplement, un mode de rationalisation de l’organisation. Début du 20ème, elle devient le moyen d’organiser quelque chose à une grande échelle, de rendre la production plus efficace, de coordonner des activités hétérogènes. La bureaucratie permet de marquer le passage à une autorité de nature traditionnelle à une autorité supposée scientifique, se basant sur des critères rationnels avec une prétention à la modernité.

## Selon Henry Fayol

Henry Fayol, ingénieur français et considéré comme un des pionniers de la gestion d'entreprise et comme un des précurseurs du management et des ‘sciences de entreprise’ avec une vision d’ingénieur (« ce qu’il conçoit, ça fonctionne »). Il essaie de dégager différents types de fonctions qui permettent à l’entreprise de tourner :

* **Fonctions techniques**, elles sont le cœur de métier, relatives à la production d’un bien ou d’un service. Elles permettent la transformation des matières premières en produit ou semi produit, qui est ensuite commercialisé.
* **Fonctions commerciales**, elles vont commercialiser le produit, négocier le prix de vente et surtout négocier prix d’achat des matières premières.
* **Fonctions financières**, elles vont mobiliser et trouver les ressources financières (ex : lever de fonds) nécessaires à la réalisation du cycle de production. Elles sont le lien avec les banques et les collectivités. Elles peuvent prendre une place conséquente et importante de la chaine, appelées « nerf de la guerre ».
* **Fonction de sécurité**, pour la protection des biens et des personnes. L’importance de l’intégrité du système d’information et informatique.
* **Fonctions comptables**, elles calculent les entrées/sorties et le bilan comptable de l’entreprise (pour pousser la sonnette d’alarme si nécessaire), contrôlent le flux financier, la manière de leur affectation et leur conséquence et contrôlent également la prise de décisions. Elles établissent le bilan et fixe le prix de revient d’un bien ou d’un service (sa création) et de sa distribution.
* **Fonctions administratives**, appelées ‘management’. Elles sont ici pour coordonner les fonctions 1 2 3 4 et 5. Elles ne produisent pas de valeur mais ont pour rôle de prévoir, organiser, contrôler.

Chaque fonction est en rapport avec les autres mais sont également propres à leur activité. Ici, la circulation d’informations et la régulation avec l’extérieur, ne doivent cependant pas être mises de côté.

## Selon Henry Mintzberg

Mintzberg distingue 5+1 composantes fondamentales de l’entreprise. Ce sont des déclinaisons des fonctions à un niveau opérationnel :

* **Centre opérationnel** (ouvriers, vendeurs, expéditeurs, etc.) : est le cœur de métier, et les fonctions commerciales (production + recherche matières premiers + vente du produit). Il est la base de toutes organisations de type entreprise, et dans laquelle on retrouve l’ensemble des employés qui contribuent directement à la production et à la vente des biens et services produit. Il est le centre de métier et donc génère de la valeur au centre de l’entreprise.
* **Sommet stratégique** (PDG et cadres dirigeants = ‘top management’). Ceux sont les employés spéciaux ayant comme missions la direction, ils ne contribuent pas directement à la production mais au développement de stratégies. Les informations remontant du centre opérationnel, influx cette composante.
* **Ligne hiérarchie** (encadrement, directeurs d’usine, chefs d’ateliers, etc.). Elle relie le centre opérationnel au sommet stratégique (dans les petites organisations, elle est inexistante). Plus la ligne hiérarchique est étendue, plus il y a des pertes d’informations qui sont rajoutées à la complexification organisationnelle. Cependant les composantes ayant pour rôle l’encadrement sont nécessaires.
* **Technostructure** (experts, ingénieurs et cadres de la comptabilité, planification, méthodes, formation, etc.), leur rôle est de standardiser et de contrôler la production. Ils ne produisent pas le produit mais, ils le cadrent et favorisent l’environnement de travail (ex : la comptabilité sert pour avoir un aperçu).
* **Fonctions supports** (conseil juridique, RH, réception, recherche, etc.) : permettent de rendre possible le métier en question.
* **L’idéologie ou ‘culture de l’entreprise’**. Ce sont les valeurs de l’organisation, le lien informel permettant de cimenter l’organisation et les gens la composant. Etant une composante importante, aujourd’hui elle appelée RSE, est une obligation des entreprises en France et a un impact social environnemental.
* Toutes ces composantes doivent être **coordonnées**.

🡪 *Schéma :*

L’**ajustement informel**, se passe lorsqu’un nombre de problèmes se règles et permet le bon fonctionnement de l’entreprise. La **supervision directe** est le supérieur hiérarchique donnant directement les ordres à ses subordonnés. Le problème avec une longue ligne hiérarchique est que les ordres hiérarchiques ont des difficultés à passer. On passe donc par une **standardisation des procédés et des objectifs/résultats**. La **standardisation des qualifications** (minimum diplômes requis) permet d’éliminer tous les employés n’ayant pas les qualifications minimums. **Plus les infos vont être importantes, plus elles vont nécessiter une info claire et précise.**

# De l’analyse de l’économie classique à celle de l’économie des coûts de transaction (R. Coase & O. Williamson)

La théorie classique veut que dans le marché, le système de prix permette de réguler l’offre et la demande en supposant que tous les agents économiques ont le même niveau d’informations.

Les entreprises sont une forme de négation de la perfection du marché, car c’est un mode d’organisation qui annule les offres/demandes pour ne pas avoir recourt au système de marché (car marché non gratuit).

## Introduction de la notion de coûts de transaction (R. Coase)

« Pourquoi dans une économie de marché, au sein de laquelle les prix sont supposés assurer la coordination de l’activité économique, des organisations caractérisées par la suppression du mécanisme de prix émergent-elles ? »

Réponse : le recours au marché n’est pas transparent ni gratuit, tous les agents économiques ne sont pas au même niveau d’informations sur ce marché. Les firmes émergent comme alternatives au marché, elles sont amenées ensuite à commercialiser leurs produits, émergeants comme lots de pouvoirs et de prises de décisions.

Chaque recours au marché nécessite un recourt en transaction, Coase détaille les coûts de recherche d’informations et ensuite les coûts de décisions. Ici, l’internalisation et non recourt au marché permt de baisser ces coûts (seulement si on évacue l’hypothèses que tous les agents sont le même niveau d’informations). L’entreprise peut apparaitre quand la relation contractuelle entre agents économiques ne prend plus la forme de contrats à court terme, mais que s’impose des relations à longs termes pour certaines transactions.

## La théorie des coûts de transaction (O. Williamson)

Wiliamson, repart des travaux de Coase et pose plusieurs questions.

* Partant de cette identification de coûts, **« comment et à quel moment l’entreprise décide de sous-traiter ou d’intégrer une activité ? »**
* Concernant le processus de prise de décisions au sein de l’entreprise, **« pourquoi et comment se forment différents types d’arrangements organisationnels spécifiques au sein d’une organisation émergeante ? »**
* **« Comment peuvent se créer des relations durables et de long terme entre agents économique sans que ces derniers ne fusionnent ? »**

Dans les coûts de transaction, Williamson distingue les coûts « **ex-ante** » (l’avant signature du contrat. Ce qui peut être la recherche informations par exemple), et « **ex-post** » (après signature du contrat. Ce qui peut être d’éventuelles négociations, ou une rupture potentielle par ex).

Il va s’appuyer sur 2 hypothèses un peu plus crédible que la théorie classique économie classique (l’agent rationnelle cherchant à maximiser ses profits et qui disposerait de toutes les informations). C’est-à-dire que nous partout du principe que nous n’avons pas toutes les informations et que nos capacités cognitives sont limitées.

* 1ère hypothèse : la « **rationalité limitée des agents** ». En partant du principe qu’une information n’est pas neutre et que, oui, nous sommes des êtres vivants doté d’une certaine capacité de raisonnement.

Nous constatons que nos actes sont gouvernés par des actes rationnels mais aussi par des actes émotionnels tout en étant limités dans nos capacités intellectuelles. Humainement nous ne pouvons supporter une surcharge cognitive. Nous allons tous mourir, les journées ne font que 24h, donc nous n’avons pas tout notre temps, de plus, les individus ne sont pas en mesure d’intégrer, d’emmagasiner, de recevoir et de traiter une information complexe et complète. Nous prenons donc le risque de simplifier des choses.

Il est certes indispensable d’avoir une cellule juridique mais nous n’avons pas toutes les informations et donc que nous ne sommes pas capable de prévoir à l’avance l’ensemble des éventualités dans la relation. == D’où l’intérêt des structures de veille et d’intelligence économique afin de prendre de bonnes décisions rationnelles.

Un contrat (cadrage de la manière dont se déroule les relations économiques/commerciales) ne peut pas définir à l’avance l’ensemble des obligations des partenaires pour les différents scénarios possibles, il génère donc un coût de transaction car il est nécessairement incomplet. Certaines cellules de veilles juridiques sont ici pour vérifier les angles morts du contrat.

* 2ème hypothèse : **l’opportunisme des agents** (+ leur rationalité limitée). L’humain dans toute sa splendeur, son but est la recherche de son l’intérêt personnel.

Williamson distingue 2 types d’opportunismes : « **ex-ante** » (avant signature) et « **ex-post** » (tricherie dans la phase d’exécution du contrat, on cache et ne montre pas tous les angles morts du contrat).

Les économistes parlent d’« **aléas moraux** » qui sont générateurs de beaucoup d’incertitudes et de risques et l’entrepreneur n’aime pas l’incertitude. Cela incite donc une entreprise à internaliser l’activité (passer du rapport commercialisé à celui hiérarchique) au lieu de s’appuyer sur le marché et ses prestataires.

Mais sans informations, il est difficile de prendre une décision.

Williamson distingue 3 caractéristiques de transactions qui peuvent susciter des difficultés contractuelles et amener à décider à recourir à l’internalisation :

1. **La spécificité des actifs**. Le besoin ponctuel spécifique qui ne justifie pas que vous internaliser l’activité, cette spécificité des actifs ne nécessite pas d’investissements durables. Les spécificités (taille du marché, caractéristique physique du produit/service et production localisée) peuvent nécessiter des investissements durables et font le besoin de recourir au maché.
2. **Incertitude radicale, liée aux hypothèses posées**. La transaction est plus ou moins spécifique, est plus ou moins génératrice d’incertitudes et est plus ou moins fréquente.
3. **La fréquence**. Plus une transaction sera fréquente et plus la solution de l’internalisation sera justifiée (permettre un minimum les risques d’opportunisme).

🡪 *Schéma :*

Cette théorie à l’avantage du bon sens, mais ne répond pas à la question, « comment calculer les coûts de transaction ? ». Car quels sont les indicateurs (infinis quand on y réfléchis) ? Pour les calculer, combien de temps ? Quel est le calcul des économies potentielles d’une internalisation ? A quel moment décide-t-on de faire l’arbitrage entre les deux ? Une fois une solution choisie, quels sont les coûts organisationnels (coordination interne) de cette mise en place ?

La structure de vielle informationnelle est donc indispensable MAIS elle n’est pas suffisante, car les rapports sont non figés. La compétence de veille informationnelle et de structures informationnelles aide lors de l’utilisation de ces outils (mais elles sont aussi génératrices de couts organisationnelle). Les bases de la question de l’information stratégique marque une répercussion dans la manière dans laquelle l’entreprise mène son activité et fais des choix.

# Dialogue social et instances représentatives du personnel

(Nous sommes dans un cas franco-français)

Au 19ème siècle, le dialogue social n’existe pas et les rapports hiérarchiques sont assez brutaux (les grèves finissant souvent en bain de sang). Humainement et économiquement, ce n’était plus possible. Mise en place de structures pour le dialogue sociale et pour associer le personnel dans les décisions de management. C’est devenu une modalité du personnelle pour être informé des décisions sur l’organisation de la structure et permet aussi de se renseigner sur l’opinion du personnel. Toute entreprise avant 2011, et de plus de 11 salariés avait un délégué du personnel.

1. Le Comité d’entreprise (CE). Lors du passage à 50 salariés, le CE se voit doter de moyens financiers importants (1 ou 2 % de la masse salariale). Ils sont choisis par des élections et sont des représentants de la direction ET des représentant des salariés. Ils font souvent des réunions stratégiques en exposant les décisions de la direction qui peuvent être mises en objection donc cette dernière doit toujours expliquer ces décisions.
2. Le Comité d’Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). C’est une émanation du CE, et peut faire par exemples des enquêtes auprès du personnel.
3. Le Délégué Syndical (DS), désigné par les syndicats représentatifs, peut intervenir et aux réunions du CE.
4. Le Délégué du Personnel (DP)

Influence par effet de seuil, le cadre règlementaire influence la manière de gérer l’entreprise. Dès 2018, les trois premières instances fusionnent. Et forment l’instance représentative du personnel (IRP), en France. Ce sont encore des coûts organisationnels auxquelles l’entreprise ne peut échapper une fois installée en France.