

Les organisations et leur contexte

1. Pourquoi étudier les organisations ?

On peut avancer 2 raisons principales.

Dans notre société, l'organisation est omniprésente dans notre quotidien :

- nous naissons dans des organisations : hôpital ou maternité,
- nous grandissons dans des organisations : crèche, école, collège, lycée, université
- nous travaillons dans des organisations privées ou publiques : entreprises, associations, administration
- nous achetons des biens et des services à des entreprises,
- nous utilisons les services des administrations,
- il arrive fréquemment que nous passions la fin de notre existence terrestre dans une maison de retraite, une organisation,
- et finalement c'est une organisation de pompes funèbres qui se charge de notre cadavre.

Ce caractère prégnant des organisations dans notre existence justifie, dans le cadre d'une culture générale, que soit enseigné le fonctionnement des organisations.

Il vous sera également nécessaire d'avoir des connaissances sur les organisations dans votre futur métier d'informaticien :

Par exemple, il arrive fréquemment que les informaticiens connaissent des déboires lorsqu'ils installent une nouvelle technologie dans une entreprise ou une organisation quelconque.

Prenons le cas d'un projet Intranet :

L'intranet est un ensemble de systèmes d'information visant à faire coopérer les différents salariés d'une entreprise dans leurs activités de travail quotidiennes. Ces systèmes s'appuient sur des protocoles de communications Internet : serveurs http, liens hypertextes, etc.

La simple mise en place de l'outil dans l'entreprise n'est pas suffisante, même si cette tâche éminemment technique, exigeant des compétences en informatique, est absolument nécessaire. Isolée, la mise à disposition d'outils peut aboutir à un cas fréquent de dysfonctionnement : une application disponible mais non utilisée par les utilisateurs potentiels

Préalablement à cette tâche il convient :

- **d'analyser les caractéristiques organisationnelles** de l'entreprise : les entités qui la composent et les activités qui les caractérisent,
- de **définir des objectifs d'amélioration** pour chacune de ces entités,
- de **choisir pour chaque** entité les outils qui permettent de répondre au mieux à ces objectifs d'amélioration,
- **d'intégrer les différents outils**, pour finalement les installer.

Seule la dernière étape du projet exige des compétences à dominante informatique, les deux premières nécessitent des compétences organisationnelles, la troisième étape nécessite un mélange de compétences organisationnelles et informatiques.

On voit ainsi qu'un projet informatique de type Intranet, d'essence technique, a besoin pour réussir d'utiliser, pour 75 à 80 % de ses tâches, des notions et des méthodes issues de la théorie des organisations.

C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises recherchent des informaticiens à **double compétence** : informatique et organisation.

2. Qu'est-ce qu'une organisation ?

A. La distinction entre action individuelle et action collective

L'action collective désigne **un groupe de personnes qui ont un objectif commun et qui s'organisent pour l'atteindre**.

L'action collective se différencie de :

– la foule : une somme d'individus indépendants qui se forme par hasard, **chaque individu poursuivant un objectif personnel** (ex. : les spectateurs d'un concert, les participants à une course sportive) ;

– **l'action individuelle : une personne seule poursuit un objectif de manière autonome** (ex. : un peintre, un chanteur, un sportif...).

L'action collective se justifie par une plus grande efficacité que l'action individuelle.

B. Le passage de l'action collective à l'organisation

Lorsque le groupe veut agir dans la durée, il choisit un cadre juridique adapté à son activité et à sa finalité. Ce cadre offre à l'organisation une personnalité juridique distincte de celle de ses membres. L'organisation peut alors bénéficier de subventions, acheter et vendre des biens, passer des contrats avec des fournisseurs et des prestataires de services...

Ce cadre juridique nécessite **la rédaction de statuts**. Les statuts déterminent la forme juridique, la durée, la dénomination, le siège..., et **précisent les règles de fonctionnement de l'organisation**.

Pour exister, une organisation doit donc répondre à cinq critères :

- un groupe d'individus ;
- un objectif commun ;
- une répartition et une coordination des tâches ;
- une permanence du groupe dans la durée ;
- un cadre juridique adapté.

C. Concept d'organisation

De nombreux penseurs ont tenté de définir ce qu'est une organisation.

Pour H. Mintzberg, l'organisation se définit comme « **une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune** ».

Toutefois, pour Mintzberg l'action collective ne se résume pas à un regroupement informel de personnes, il faut qu'il existe des éléments communs à toute organisation :

- **un système** : idée de règles, de procédures (information, communication, par exemple savoir comment certaines décisions sont prises)
- **autorité /hiérarchie** : idée de structure de groupe et de répartition du pouvoir

Cette vision s'est affinée, ainsi, pour Morin et Delavallée (2000), l'organisation a plusieurs figures. D'abord, celle **d'un système** conçu comme "**un ensemble finalisé d'éléments en interaction**", parce que dans une organisation, on identifie des objectifs à réaliser, des moyens tant matériels qu'humains pour les réaliser, des dirigeants qui mettent en place des techniques et des systèmes de gestion, en organisant les interactions entre toutes les composantes, et des "façons de faire" qui ont acquis une certaine réputation d'efficacité avec le temps.

Mais l'organisation a aussi une autre figure, celle d'un système social : "**un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants**" qui mettent en œuvre des décisions pour atteindre des objectifs.

On aura identifié, dans ces quelques lignes, deux tendances dominantes : une tendance tournée vers le **fonctionnement des systèmes** et une autre orientée vers **l'étude des rapports humains**, les deux unies par la présence, dans leur représentation de l'organisation :

- d'objectifs à atteindre ;
- de structures ;
- d'interactions ;
- de techniques et d'une culture.

3. Comment fonctionne une organisation ?

La constitution d'une organisation implique de définir et de coordonner les actions de chacun de ses membres, de mobiliser des ressources, **de faire circuler l'information, de prendre des décisions et de répartir le pouvoir.**

a. La répartition et la coordination des tâches

Quand un groupe souhaite atteindre un objectif commun, la nécessité de répartir et de coordonner les tâches entre ses membres se fait sentir. **Pour faciliter le fonctionnement d'une organisation, il faut alors déterminer les tâches à exécuter et les répartir entre les différents membres.** Cette répartition des tâches permet au groupe d'être plus performant dans la réalisation de l'objectif. La coordination des tâches permet de mettre en cohérence l'action des membres. Elle consiste à **combiner l'action de plusieurs personnes**, afin de leur donner le maximum d'efficacité dans l'accomplissement de l'objectif.

b. La mobilisation des ressources de l'organisation

Pour fonctionner et atteindre son objectif, l'organisation met en œuvre des ressources :

- **humaines** : salariés, fonctionnaires, bénévoles...
- **financières** : apports des partenaires financiers, emprunts, cotisations, subventions publiques, dons...
- **matérielles** : locaux, machines, matériel informatique, matériel de transport, mobilier...
- **immatérielles** : image de marque, notoriété, brevets, marque commerciale...

c. La circulation de l'information et la prise de décision

La prise de décision est un processus qui a pour but d'opérer des choix parmi un ensemble d'actions possibles compte tenu des informations disponibles. **L'information favorise donc la communication et apparaît comme un facteur de cohésion et de décision efficace.** L'organisation doit connaître les circuits de l'information et déterminer qui prend les décisions et de quelle manière.

d. La répartition du pouvoir

Au sein d'une organisation, **le pouvoir peut être détenu par un ou plusieurs dirigeants ou au contraire être partagé entre plusieurs membres qui participent de façon collective à la prise de décision.**

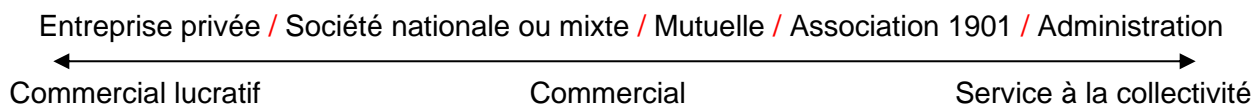
4. Quelles sont les caractéristiques d'une organisation ?

Les organisations ont des formes très diverses. On peut les identifier à l'aide de caractéristiques essentielles : leur finalité, la nature de leur activité, leur statut juridique, leurs ressources, la répartition du pouvoir, leur champ d'action géographique. On peut également identifier leur type ou leur forme.

Caractéristiques	Définition / Description
Finalités	La finalité correspond à l'orientation à long terme de l'activité de l'organisation. C'est le sens (le pourquoi) de l'organisation , c'est-à-dire sa raison d'être. Une organisation peut avoir plusieurs finalités. Une organisation peut avoir une finalité lucrative ou/et non lucrative : – la finalité lucrative consiste à rechercher le profit ; c'est le cas des entreprises privées (ex. : Apple, qui cherche à réaliser des bénéfices) ; – la finalité non lucrative consiste à viser un but autre que le profit : partager un loisir, jouer un rôle humanitaire (ex. : Médecins du Monde), satisfaire l'intérêt général (ex. : éducation) ; c'est le cas des associations et des organisations publiques mais aussi de plus en plus des entreprises privées.
Nature de l'activité	L'activité de l'organisation peut être la production de biens ou la prestation de services.
Type ou forme d'organisation	Il existe trois grands types d'organisations : l'organisation privée à finalité lucrative (entreprise privée), l'organisation privée à finalité non lucrative (association) et l'organisation publique.

Statut juridique	Les droits et les obligations de l'organisation dépendent de sa capacité juridique, déterminée par le statut juridique (ex. : association déclarée, société anonyme, etc.).
Ressources	Les ressources de l'organisation sont humaines, financières, matérielles et immatérielles.
Répartition du pouvoir	Le pouvoir peut être partagé entre plusieurs membres ou bien entre les mains d'un ou de quelques dirigeants.
Champ d'action géographique	Le champ d'action géographique correspond au champ d'intervention de l'organisation . Il peut être de dimension locale, régionale, nationale ou internationale.

Il y a correspondance entre **type d'organisation et objectifs, structure ou méthodes** et la grande diversité des situations peut se schématiser ainsi :



5. Quels sont les différents types d'entreprises ?

Il existe en France près de 3 millions d'entreprises qui interviennent dans des secteurs d'activité très divers. Chacune présente ses propres caractéristiques. Divers critères permettent de proposer une classification des entreprises.

Critères de distinction	Types d'entreprise
Nombre de salariés	<ul style="list-style-type: none"> – De 0 à 9 salariés : les TPE (très petites entreprises) – De 10 à 249 salariés : les PME (petites et moyennes entreprises) – De 250 à 5 000 salariés : les ETI (entreprises de taille intermédiaire) – Plus de 5 000 salariés : les grandes entreprises
Secteur d'activité économique	<ul style="list-style-type: none"> – Secteur primaire : entreprises exploitant les ressources naturelles (agriculture, pêche, mine, etc.). – Secteur secondaire : entreprises transformant les matières premières (industries). – Secteur tertiaire : entreprise proposant des services (banques, assurances, transport, location, etc.).
Forme juridique	<ul style="list-style-type: none"> – Entreprises individuelles : personnes physiques (commerçants, artisans) – Sociétés : personnes morales (EURL, SARL, SA, SNC)
Secteur privé / Secteur public	<ul style="list-style-type: none"> – Entreprises privées : entreprises dont le capital est détenu par des personnes privées physiques ou morales. – Entreprises publiques et semi-publiques : entreprises dont une partie du capital est détenue par l'État (SNCF, ERDF).

6. Comment l'entreprise réalise-t-elle un profit ?

a. La production de biens et de services

Une entreprise est une organisation qui propose des biens et des services sur un marché **afin de satisfaire les besoins des clients et de réaliser un profit**.

Un bien se caractérise par le fait qu'il a une existence matérielle : il est palpable et stockable (exemple : un meuble). Un service est un bien immatériel : il est non palpable et non stockable (exemples : un transport, une formation...).

La production et la vente de biens et de services nécessitent des ressources. Les ressources se définissent comme l'ensemble des moyens permettant à l'entreprise d'assurer son activité.

Les consommations intermédiaires sont l'ensemble des biens et services que l'entreprise achète et qui seront transformés ou détruits au cours du processus de production (matières premières, énergie, etc.).

b. La création de richesse

La différence entre les ventes réalisées par l'entreprise et les consommations intermédiaires correspond à la valeur ajoutée.

La valeur ajoutée est la richesse créée par l'entreprise au cours du processus de production, durant lequel les matières premières et l'énergie sont transformées en biens ou en services.

7. L'organisation et son environnement

L'organisation doit tenir compte de l'environnement qui est porteur d'opportunités et facteur de contraintes qu'elle devra prendre en compte lors de la fixation des objectifs.

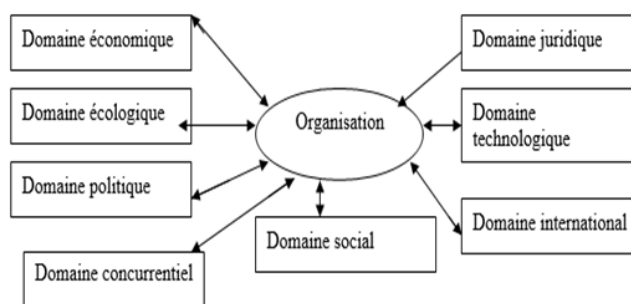
A. Analyse de l'environnement de l'organisation

Plusieurs formes d'analyses sont possibles et complémentaires

a. Une analyse par les composantes

L'environnement recouvre différents domaines dans lesquels l'organisation est insérée et dont émanent des contraintes et des incitations.

On étudie alors l'environnement sous l'angle économique, social, juridique, technologique, culturel, politique, démographique, écologique, international...



b. Une analyse par les acteurs

L'organisation est en relation avec de nombreux partenaires : clients, usagers, syndicats, pouvoirs publics, prescripteurs, fournisseurs... Ces acteurs influencent l'organisation, et peuvent l'amener à modifier ses objectifs.

On distingue les partenaires habituels (usagers, clients, fournisseurs, banquiers...) des partenaires occasionnels (association de défense des consommateurs, opinion publique...).

c. Une analyse par les caractéristiques

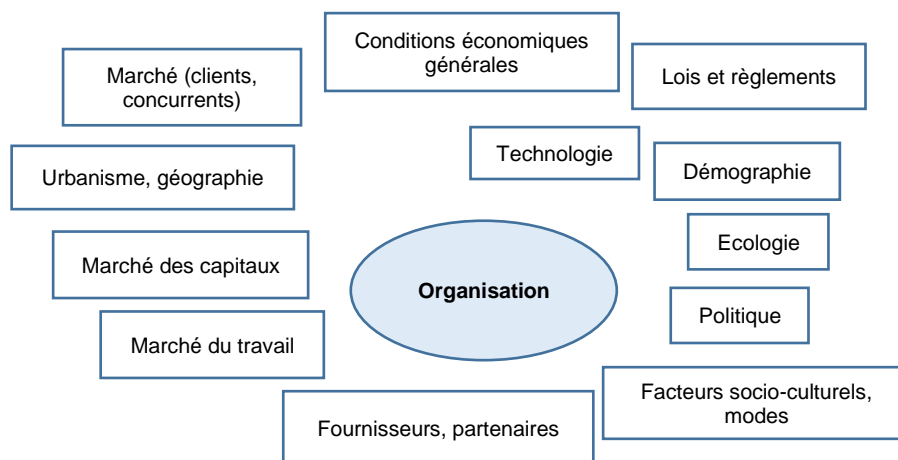
Trois traits essentiels permettent de caractériser l'environnement :

- **Son degré de complexité** (simple ou complexe) qui dépend du nombre de ses composantes
- **Son degré de stabilité** (stable ou instable) qui dépend de la fréquence et du caractère prévisible ou non des changements
- **Son degré d'incertitude** (certain ou incertain) qui dépend de la pertinence des informations et de la fiabilité des prévisions et de leurs conséquences.

d. Une analyse par niveaux

Le micro-environnement regroupe les éléments immédiats qui se rapportent directement à la tâche de l'organisation ainsi que les acteurs avec lesquels elle entretient des relations étroites (fournisseurs, clients, collectivités, concurrents, ...). Dans cette sphère les interactions organisation et environnement sont réciproques.

Le **macro-environnement** englobe les éléments plus éloignés qui constituent une sorte de toile de fonds de l'organisation (économique, social, juridique, politique, ...). Celle-ci peut difficilement le modifier, on considère en général que le macro-environnement a une influence unilatérale sur l'organisation



B. Les conséquences des interactions environnement et organisation

Aucune organisation ne peut ignorer son environnement, elle doit se placer en état de veille pour mieux s'adapter à celui-ci, mais elle doit aussi s'y intégrer en tentant de l'influencer en sa faveur. L'environnement est donc à la fois une source de contraintes et d'opportunités.

a. La nécessité d'une veille informationnelle

L'organisation doit identifier les évolutions majeures de l'environnement pour s'y préparer et y répondre. L'incertitude de l'environnement l'oblige à disposer d'informations pertinentes pour répondre en permanence aux évolutions.

La veille informationnelle permet d'anticiper les changements et d'adapter les objectifs et les prévisions. Elle requiert un système d'information efficace et nécessite une réactivité comportementale

b. La pression des acteurs de l'environnement

L'environnement de l'organisation c'est aussi un univers d'acteurs, parties prenantes de toutes sortes. Elle doit faire face au quotidien aux pressions de ces acteurs ayant des intérêts antagonistes. Selon leurs pouvoirs et leurs positions propres les différents acteurs influencent l'organisation. Il peut s'établir alors un rapport de force quand ceux-ci s'organisent en groupe de pression pour défendre leurs intérêts ou des intérêts plus généraux. Pour réduire l'incertitude générée par la multiplicité des acteurs, l'organisation doit essayer de stabiliser leurs relations.

Sources :

Jacques Sornet cours DCG académie Limoges

Réal Romuald MBIDA cours Master Administration des Entreprises Poitiers