



L'ORGANISATION



LES PRINCIPES

"Une organisation c'est un groupe d'hommes, composé de spécialistes, travaillant ensemble à une tâche commune..."

Une organisation se définit par son objectif, elle ne se fonde ni sur la nature psychologique de l'être humain, ni sur une nécessité biologique.

Une organisation est toujours spécialisée. Elle se définit par la tâche quelle se donne.

La communauté et la société, par opposition, se définissent par le lien qui rassemble des êtres humains, que ce lien soit le langage, la culture, l'histoire... »

P. Drucker 1993, « Au-delà du capitalisme »

1 - Rationalité limitée



Dans une organisation, les acteurs sont des individus dont la rationalité est limitée :

L'individu ne dispose pas de tous les éléments lui permettant de faire le meilleur choix (informations disponibles, communication interne...) et la rationalité de son choix est limitée.

Il ne cherche pas alors à atteindre le choix optimal, mais seulement un certain niveau d'aspiration ou de satisfaction.

Les agents, qui demeurent rationnels quant à leurs capacités à effectuer des choix, prennent des décisions "satisfaisantes" mais non-optimales.

Herbert Simon (Prix Nobel 1978) remarque que les individus prennent leurs décisions sous l'influence de nombreux facteurs : la raison et le calcul, mais également le sens de l'équité, la loyauté, l'expérience, la tradition et l'habitude...

2 - De la rationalité limitée à la nécessité d'une organisation



Puisque la rationalité de l'individu est limitée, l'organisation doit aider et encadrer l'organisation et la prise de décision de l'individu.

L'information doit être organisée car son accès est : soit limité, soit surabondant (il faudra alors trier et ne retenir que les informations pertinentes)

L'acteur doit être placé dans une logique information/décision/action pour être efficace

Le problème se construit en même temps que l'acteur le résout. Il n'est pas possible d'apporter une bonne solution à un problème mal perçu.

Chacun se détermine en fonction de ce qu'il imagine être la stratégie de l'autre.

L'ensemble des décisions prises dans une organisation constitue souvent un « optimum de Pareto » où chaque modification risque de dégrader la situation des autres acteurs

De la rationalité limitée à la nécessité d'une organisation



Puisque chaque modification décidée en autonomie risque de dégrader la situation des autres acteurs, c'est l'organisation dans son ensemble qui doit évoluer, en concertation.

L'acteur ne peut être rationnel dans l'organisation que s'il est capable de prendre ses propres décisions en ayant une connaissance claire des buts de l'organisation et une information claire des conditions de ses actions.

Dans une organisation, les acteurs sont des individus dont la rationalité est limitée. Mais ce sont aussi des professionnels à la recherche d'efficacité d'où le recours aux méthodes et aux outils d'organisation.



3 – Niveaux d'analyse de l'organisation



On distingue trois niveaux d'analyse, de prise de décision et d'action au sein de l'organisation :

L'entité : sa structure, la division du travail, son projet, sa culture

Le groupe : sa participation et sa part de responsabilité dans l'accomplissement d'une fonction de l'organisation

L'individu : sa place dans le groupe et dans l'organisation, ses tâches et responsabilités, son degré de décision et d'autonomie.

4 - Les fonctions de l'organisation :



Pour permettre son fonctionnement, l'organisation a divisé son activité en différentes tâches, distinctes mais interdépendantes. Ces tâches ont été regroupées en fonctions homogènes

Les tâches ont été réparties entre les membres de l'organisation en fonction de leurs compétences afin de maximiser l'efficacité de chacun et de l'ensemble

Un individu assure donc un ensemble de tâches et de responsabilités (décrites par un profil de poste) qui l'amènent à accéder à certaines informations et prendre les décisions qui correspondent à son action.

Chacun assure ainsi, seul ou au sein d'un groupe, une fonction de l'organisation



4 - Les fonctions de l'organisation :



Les fonctions de l'organisation dépendent de plusieurs paramètres dont : le type d'organisation, le statut juridique, ses objectifs, sa taille ...

Les principales fonctions rencontrées dans la plupart des organisations :

Production (de biens ou de services, marchands ou non marchands)

Gestion comptable et financière

Gestion administrative et des ressources humaines

Commerciale, conception des produits et vente

Direction générale

5 - Les niveaux et étapes de l'organisation



L'organisation en tant que structuration des activités se situe à deux niveaux :

Le niveau stratégique concerne la prise de décisions générales pour l'ensemble de l'organisation.

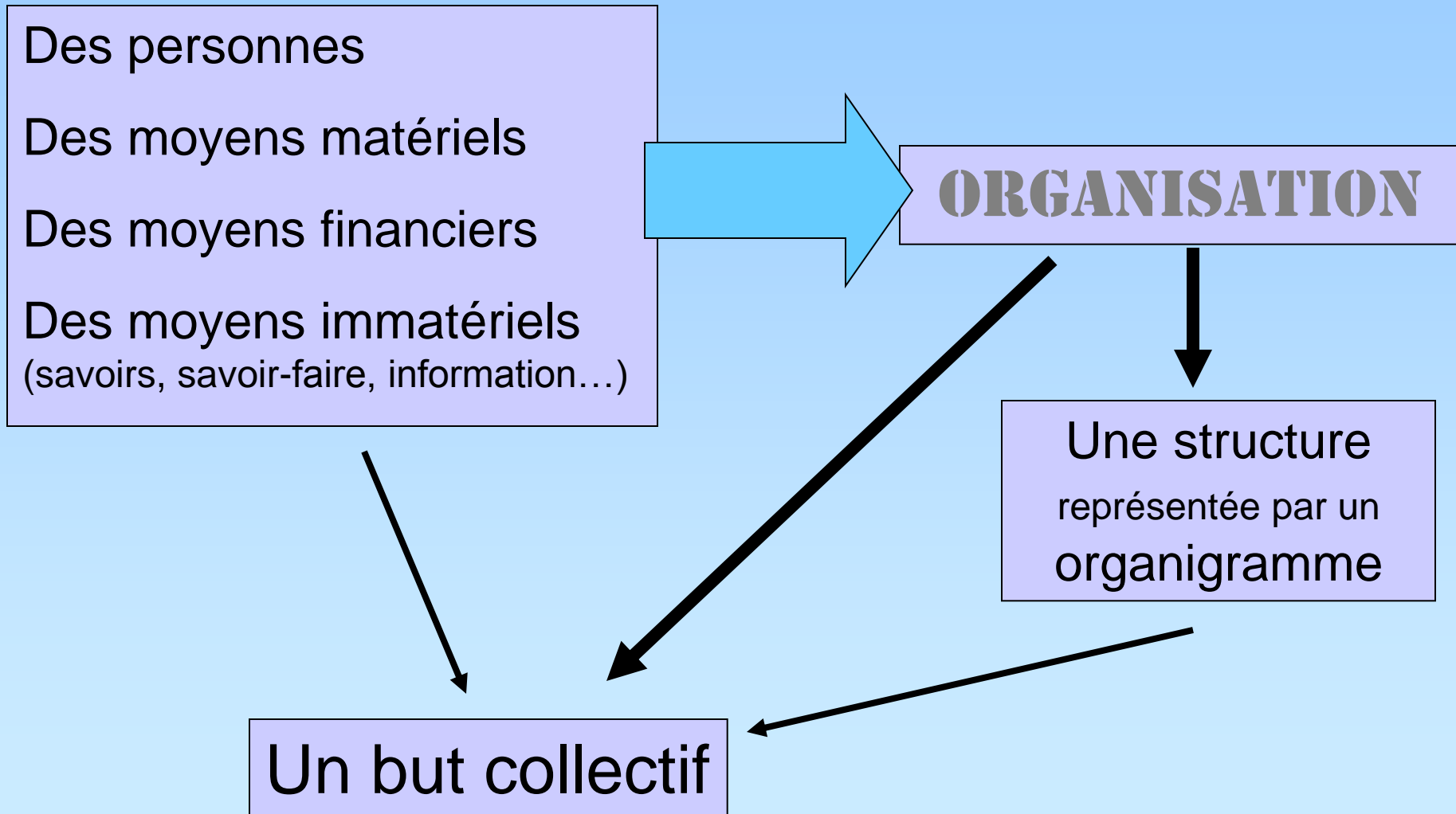
La stratégie fixe les objectifs à atteindre en fonction de la culture de l'entreprise et de son but

Le niveau opérationnel traduit ces objectifs en actions à entreprendre, répartit les tâches, contrôle le travail et les résultats.

En fonction des résultats opérationnels, les stratégies pourront être confirmées, adaptées ou modifiées



6- Les éléments constitutifs de l'organisation



7 - L'organigramme de structure



L'organigramme représente la structure de l'organisation, le réseau hiérarchique formel

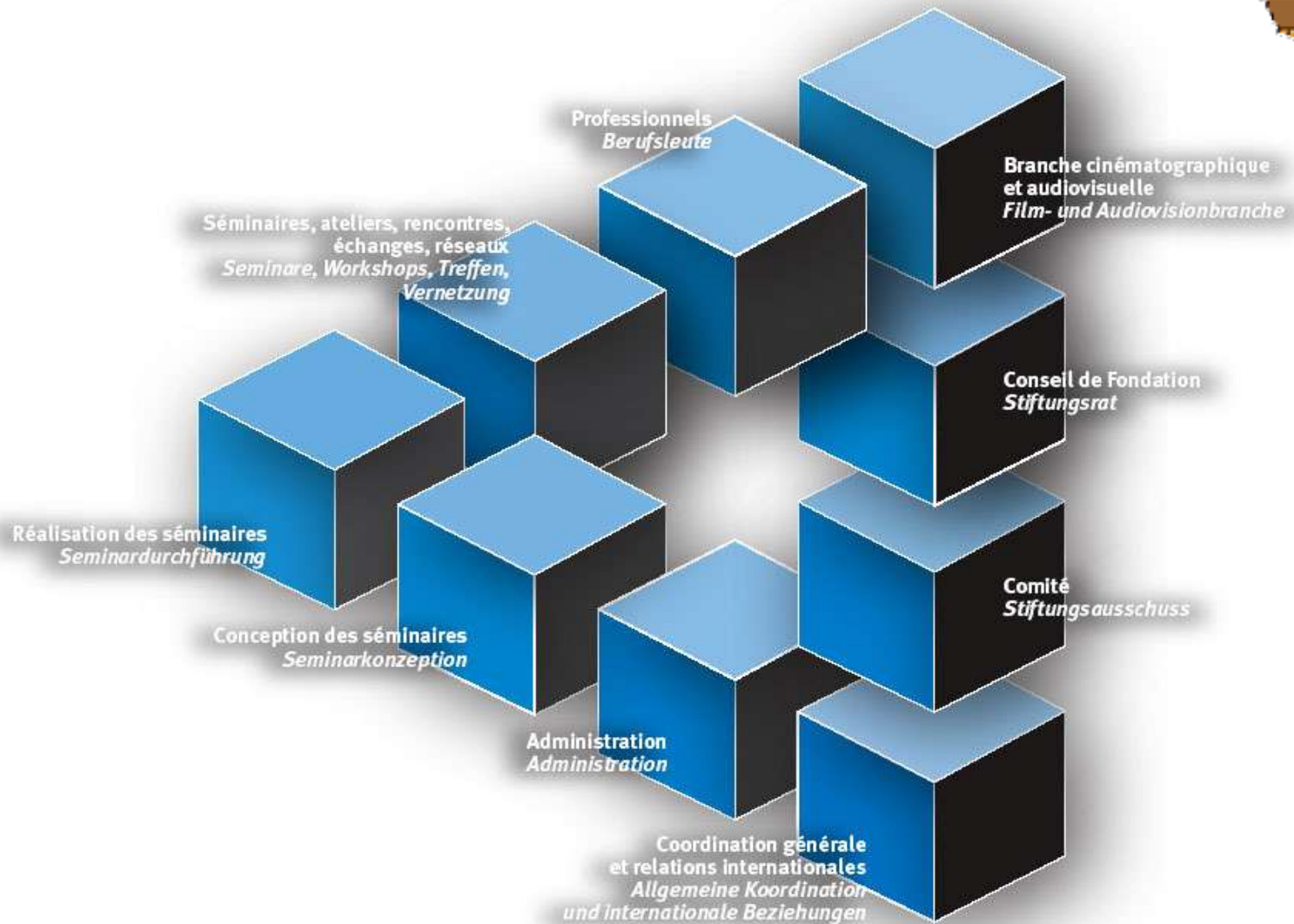
Il ne peut pas rendre compte des dynamiques, des objectifs personnels, des relations et réseaux informels

L'organigramme représente les niveaux et relations hiérarchiques, traditionnellement sa forme est pyramidale.

Mais d'autres structures sont possibles et correspondent aux nouveaux modes d'organisation du travail : par projets, par fonctions ...

L'organigramme représente la structure d'une organisation à un moment précis de sa vie : il est évolutif et doit être actualisé à chaque changement

L'organigramme de structure (exemples)



Principes de l'organisation : conclusion



Pour résister ou maîtriser son environnement, l'homme a de tous temps compris qu'il était nécessaire de s'organiser

C'est sa capacité d'organisation qui permet à chacun d'être efficace et performant.

C'est encore l'organisation qui permet à un groupe d'être plus fort que la simple addition de ses membres ($1+1=3$)

Les théories de la contingence (H. Mintzberg) expliquent qu'aucune structure ou organisation n'est la meilleure dans tous les cas.

Chaque organisation doit se structurer et faire ses choix en fonction de ses capacités et de ses buts, ainsi que de son environnement.

Tous ces éléments sont évolutifs, donc l'organisation doit évoluer et s'adapter pour rester performante et atteindre ses objectifs.