

## CH1.2 L'entreprise, une organisation particulière

### .I. L'entreprise – Différentes approches

#### A. L'entreprise pour le droit et l'économie

#### B. L'entreprise - Une approche globale

#### C. La pensée organisationnelle :

*l'évolution des schémas explicatifs du fonctionnement et du management de l'entreprise*

### .II. L'entreprise – Typologies et classifications

#### A. L'entreprise : une typologie fonction du statut juridique

#### B. L'entreprise : une typologie fonction de l'activité

#### C. L'entreprise : une typologie fonction d'un critère de taille

### III. Le cas particulier du management des entreprises publiques

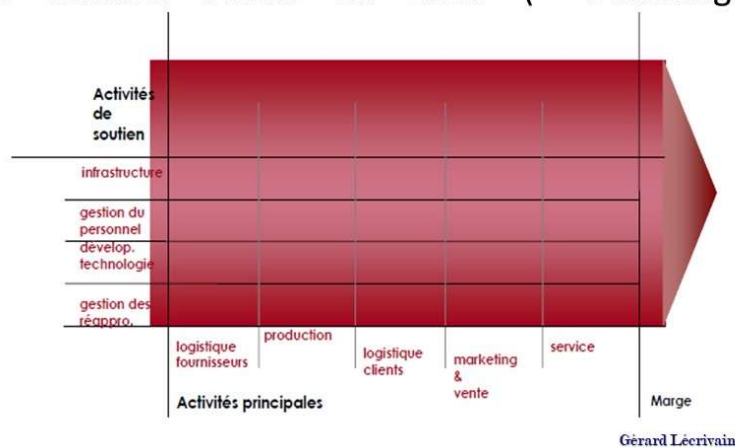
#### ❖ Compétences attendues

- **Identifier** les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme
- **Repérer** les influences réciproques entre une organisation et son environnement
- **Caractériser** les processus de coordination
- **Justifier** l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale sonnée quel que soit le type d'organisation

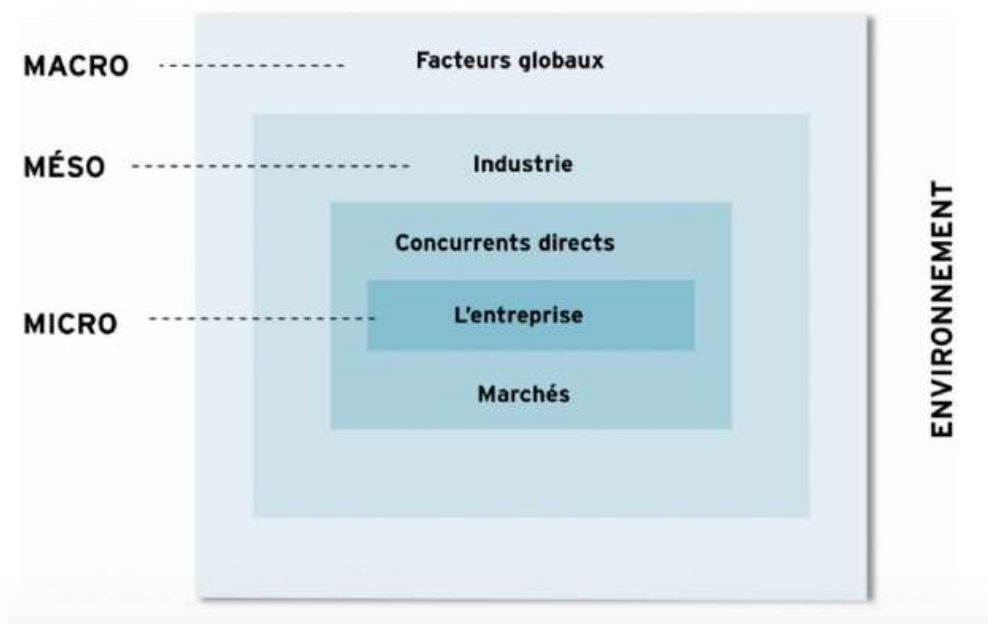
#### Document 1 : la chaîne de valeur de Porter

Concept développé par Mickaël Porter en 1986 (« L'avantage concurrentiel »)

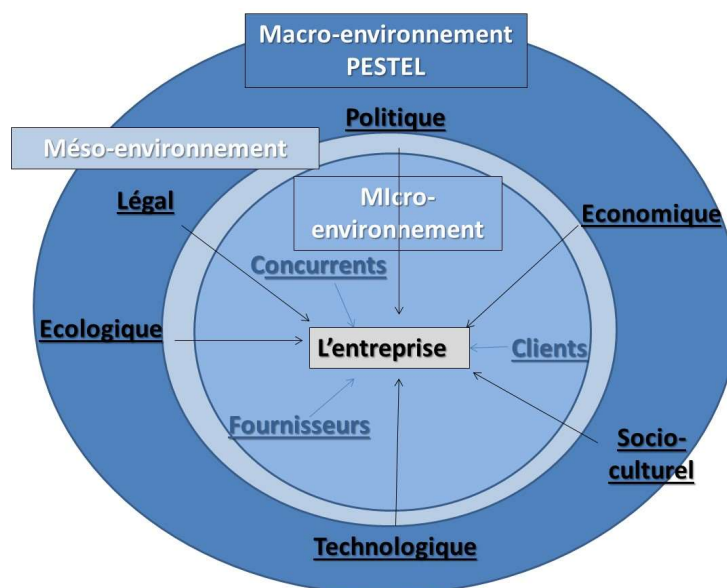
L'entreprise est décomposée en activités de soutien cad celles qui gèrent l'ensemble des produits ou services et permettant son bon fonctionnement et en activités principales cad les fonctions qui contribuent à la création de valeur pour l'entreprise... et le client :



## Document 2 :



## Document 3 :



Gérard Lécivain

## Document 4 : L'entreprise, un espace de décisions

En fonction du niveau de prise de décision (au niveau du manager ou de l'opérateur sur machine), de la taille des budgets mis en œuvre (élevés ou réduits) et de l'importance des conséquences dans le temps de la décision, on distingue traditionnellement trois niveaux de décisions :

- *Les décisions stratégiques* risquées, prises au plus haut niveau de l'entreprise. Elles mettent en jeu des budgets élevés et impliquent des effets importants à moyen ou long terme, dont les résultats peuvent être déterminants pour la firme : lancement d'un nouveau produit (Iphone pour Apple) ou lancement d'un nouveau concept de produit (la voiture à bas coût pour Logan, un nouveau type de grand porteur tel l'A 380 pour Airbus) par exemple. L'échec de ces décisions peut mettre en jeu l'avenir même de la firme (Heulliez ou Polaroid). Ces

décisions stratégiques concernent essentiellement l'élaboration de la stratégie du groupe, le contrôle des performances, la répartition des ressources financières entre les divisions (marché interne des capitaux) et la nomination des responsables de divisions.

- *Les décisions tactiques*, prises par l'encadrement, attribuent les moyens nécessaires (budgets, effectifs...) aux différentes fonctions ou services de l'entreprise pour atteindre les divers objectifs (commerciaux, production, recherche) contenus dans le choix stratégique initial (choix du lieu et du mode de production, sélection du canal de commercialisation).
- *Les décisions opérationnelles* (ou courantes) sont prises par les agents d'exécution. Ces décisions sont aisément réversibles et peuvent être corrigées (réglages sur machine par exemple).



**Illustration : La décomposition d'une décision stratégique - Renault aux USA**

### 1) Décision stratégique générale

A fin des années 1970, la Régie Renault cherche à prendre pied sur le marché américain de l'automobile.

**Décision stratégique d'internationalisation par implantation :** Comment s'internationaliser ? Renault a alors le choix entre l'exportation (de véhicules produits en France) ou de l'implantation d'une unité de production sur le territoire des USA. Les contraintes technologiques et mercatiques, comme l'évolution erratique du cours du \$, conduisent la Régie à choisir l'implantation sur place.

### 2) Première décision tactique d'implantation par croissance externe :

Comment s'implanter ? Renault a alors le choix entre la construction ex nihilo d'un site de production, ou le rachat d'une entreprise existante. La Régie choisit le rachat d'American Motors (AMC) qui permet d'utiliser un réseau de 400 concessionnaires

**Seconde décision tactique d'adaptation des produits au marché :** Pour qui produire et vendre ?

Compte tenu des spécificités du marché américain de l'époque (voitures spacieuses, boîte automatiques etc...), la régie Renault décide un positionnement commercial de seconde voiture pour les ménages, sur des modèles automatiques adaptés au marché US (modèles Médaillon et Alliance) en valorisant une consommation réduite en carburant.

### 3) Décisions opérationnelles : Comment produire et vendre ?

La formation du personnel aux méthodes de la régie Renault, l'adaptation des contrats de travail au droit américain, la préparation des divers contrats d'approvisionnement et de fournitures, la mise en place des chaînes de production, la préparation de la commercialisation des véhicules représentent l'ensemble des décisions opérationnelles précédant la production finale.

## Document 5 :

### La définition de l'entreprise par l'Ordre des Experts Comptables :

#### (Document 5)

#### L'entreprise est ...

- ✓ Un groupement humain hiérarchisé...
- ✓ ... qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques ou financiers pour extraire, transformer, transporter, distribuer des biens ou services...
- ✓ ... conformément à des objectifs définis par une Direction...
- ✓ ... en faisant intervenir à des degrés divers des motivations de profit et d'utilité sociale

A partir de l'exploitation du document 6 et de vos recherches personnelles, complétez le tableau joint.

## Document 6 : L'évolution des schémas explicatifs du fonctionnement et du management de l'entreprise

L'auteur utilise la métaphore pour définir l'organisation. Les organisations sont complexes et se prêtent donc, pour mieux les comprendre, à être représentées de multiples façons. Le processus d'analogie entre réalité et image offre ainsi de grandes possibilités de réflexion mais reste une démarche intellectuelle à manier avec beaucoup de circonspection, dans la mesure où la représentation que l'on fait d'une situation reste parcellaire et jamais exhaustive.

### ▪ L'organisation vue comme une machine

Le premier modèle est celui de la machine : selon cette vision, l'entreprise peut se réduire à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier. Selon ce modèle, chaque geste et attitude sont codifiés. Pour chacune des tâches à accomplir, il existe un cahier des charges, des responsabilités et un degré d'autonomie définis à l'avance.

On peut reconnaître dans cette vision les fondements de la **conception taylorienne de l'organisation du travail**. Mais il ne s'agit pas de la restreindre à la seule industrie : une administration peut être pensée sur ce mode (voir **Weber et l'autorité rationnelle-légale** qui prévaut dans une **bureaucratie\***).

Il ne faut pas davantage la rejeter dans le passé. La gestion par objectifs, la rationalisation des choix budgétaires, les méthodes de planification... supposent de concevoir l'organisation comme un système rationnel, où l'individu doit s'adapter. (Voir des secteurs particuliers comme la restauration rapide ou les hôpitaux, par exemple ou encore des secteurs largement robotisés). On se reportera

donc à la présentation des caractéristiques de l'OST (organisation scientifique du travail) et à ses critiques pour percevoir les limites de cette conception, très linéaire et peu compatible avec un environnement instable.

▪ **L'organisation vue comme un organisme vivant en interaction avec son environnement**

Cette conception taylorienne de l'organisation a été l'objet de luttes sociales considérables, tout en même temps qu'elle était l'objet d'études visant à dépasser les limites de ce modèle. Les historiens de la sociologie du travail situent ici ***l'École des Relations Humaines***. Des auteurs comme ***Elton Mayo*** ou encore ***Maslow***, peuvent être cités. Cela a conduit à considérer les organisations comme des **systèmes socio-techniques**,\* marqués par l'interdépendance des besoins techniques et humains.

Plus tard s'élabore aussi une nouvelle approche : ***la systémique***, selon laquelle l'organisation est étudiée selon un ensemble dont les relations, qu'elles soient humaines, politiques, économiques ou techniques, sont interdépendantes. On prend donc en compte ici l'environnement et ses fluctuations.

Métaphore : L'organisation comme ...	Idées centrales de la métaphore	Des auteurs et des courants de pensée de référence
... Une machine (Années 1910-1940)		
... Un organisme vivant en interaction avec son environnement (Années 1950-1970)		
... Un cerveau (Années 1950-1970)		
... Un système politique (Années 1960-1970)		
... Une culture (Années 1980)		

On peut aussi reconnaître, dans cette opposition entre un environnement stable ou instable, une distinction que **Mintzberg** reprendra à son compte dans son modèle, au titre de facteurs de contingence:

- Un environnement stable = techniques de production maîtrisées et des besoins de consommateurs connus et canalisés. **Modèle mécaniste**, où l'individu reste un instrument de production.

- Un environnement moins stable = techniques de production qui évoluent et des besoins à définir avec le client. **Modèle organique**, qui réclame une capacité d'adaptation où les individus s'informent et coordonnent leur activité en dehors du système hiérarchique établi. (importance de l'innovation)

Dans cette conception systémique, l'organisation est comprise, étudiée et analysée dans un système global qui sous entend que l'organisation et son milieu sont engagés dans une forme de « cocréation » où chacun contribue à produire l'autre.

Analyser et concevoir l'organisation comme un organisme, permet notamment de comprendre l'action et l'incidence du milieu environnant et d'incorporer cette conception dans le pilotage de l'organisation.

#### ▪ **L'organisation vue comme un cerveau**

L'organisation peut aussi être perçue comme un cerveau traitant de l'information. Dans une perspective historique, on reconnaît les travaux sur l'intelligence artificielle, **la prise de décision et la notion de rationalité limitée, que l'on doit à Herbert Simon** et que reprendront à leur compte **Crozier et Friedberg**. Selon la métaphore du cerveau, l'organisation peut-être vue comme le fruit d'une action réciproque entre hémisphères spécialisés, coordonnés et distincts qui se retrouvent dans l'action, complémentaires. La généralisation des NTIC renforce la plausibilité d'une telle conception de l'organisation, qui permet d'insister, tant sur l'adaptation aux changements technologiques issues de l'environnement que sur les efforts de formation consécutifs qu'imposent ces changements. On parle aujourd'hui d' « organisation apprenante ».

Morgan identifie ici quatre principes, d'inspiration cybernétique. Selon cette approche, les systèmes doivent être capables :

- de prévoir, comprendre et analyser les données de leur milieu environnant ;
- d'exploiter les informations obtenues en fonction de leurs normes et procédures internes ;
- de mesurer et détecter les éventuelles variations entre ces informations et leurs normes internes.
- d'entreprendre les mesures correctives en vue de s'adapter.

On peut identifier dans cette conception les cercles de qualité, le souci pour l'amélioration ininterrompue (**le Kaizen** japonais) comme façon d'organiser et promouvoir les capacités d'innovation interne. Ce qui ne va pas sans une tolérance aux remises en question, qu'elles soient locales ou qu'elles engagent les orientations stratégiques globales.

#### ▪ **L'organisation vue comme une culture**

Poursuivant l'exposé sur une trame historique, la métaphore suivante insiste sur la culture, thème qui a surgi à l'étude des industries japonaises, dans les années '70. Sous cet angle de vue, on s'intéresse aux valeurs, aux idées, aux croyances, aux rites et aux modèles de signification commune qui caractérisent les systèmes humains que l'on explore. Ici encore, l'organisation est en lien avec son environnement : ses traits culturels sont un le reflet des valeurs et croyances que l'on peut retrouver dans un pays, une partie du monde, qui est le bain culturel dans lequel baigne l'organisation.

Dans cette conception, on met en exergue la culture conçue comme un ensemble de codes et de règles non écrit qui favorise et assure la cohésion et la coordination entre les individus. Dès lors, pour les responsables d'une organisation, cette préoccupation pour la culture conduit à s'intéresser aux **valeurs partagées**, appréhendées comme le ciment fondateur d'une organisation. Un tel ensemble de règles, des rites et de valeurs définit l'identité de l'organisation et joue un grand rôle dans la motivation ou le désintérêt des salariés. De plus, bien identifiés, les traits culturels d'une organisation peuvent être à la source d'innovations et de changements organisationnels, guider les pratiques de recrutement, de promotion, etc.

#### ▪ **L'organisation vue comme un système politique**

Lorsqu'on aborde une organisation avec une métaphore politique, on met en évidence le jeu des pouvoirs qui coexistent dans une organisation, au même titre que dans un gouvernement, par exemple.



Dans cette conception, la dimension politique d'une organisation est le fruit des rapports entre intérêt, pouvoir et conflit qui marquent les relations entre les acteurs de l'organisation.

Cette métaphore politique conduit à des analyses stratégiques : Les stratégies d'acteurs voire personnelles sont à la base des systèmes d'action de l'organisation. (approche développée par **CROZIER M., FRIEDBERG E.**,(1977), dans un ouvrage de référence « **L'acteur et le système** » Le Seuil, Paris.

- **L'organisation vue comme une prison mentale**

On souligne ainsi le fait que les individus peuvent se voir enfermés dans des images, des cadres de pensée et de comportements, produits de phénomènes conscients et inconscients.

Les organisations, elles aussi, génèrent des images fortes qui, d'une certaine manière, emprisonnent leurs membres. Ces modèles contraignent les visions du monde, ils ne permettent pas d'envisager d'autres modélisations et les empêchent d'être suffisamment réactifs aux nouvelles orientations.

Dans cette perspective, la façon dont nous engageons et construisons la réalité de l'organisation s'expliquent par de tels mécanismes. Le rôle de l'inconscient devient du même coup un des moteurs du changement et de la résistance au changement. A ce titre, il peut être un des facteurs cachés à prendre en compte pour piloter le changement dans l'organisation.