

1

L'ORGANISATION : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Tenter de définir ce qu'est une organisation passe par un rappel des origines de cette notion et des contributions des sciences sociales. La question de l'efficacité de l'organisation doit ensuite être posée.

-
- | | | |
|-----------|---|---|
| Section 1 | ■ | Organisation-processus et organisation-entité |
| Section 2 | ■ | Origines de la notion d'organisation |
| Section 3 | ■ | Penser l'organisation comme entité : les théories contributives |
| Section 4 | ■ | Grandeurs et servitudes de la grande organisation moderne |
| Section 5 | ■ | Organisation, entreprise, institution |
| Section 6 | ■ | L'efficacité de l'organisation |
-

Section

1

ORGANISATION-PROCESSUS ET ORGANISATION-ENTITÉ

Le vocable «organisation» désigne deux éléments différents en relation l'un avec l'autre, mais qu'il convient de distinguer.

L'action d'organiser. C'est un processus plus ou moins volontaire qui consiste à mettre un ordre dans une situation considérée comme en désordre. « Ici, c'est mal organisé » dira l'étudiant stagiaire pour signifier, de manière parfois fruste, que tout n'est pas ordonné, rationnel, « logique »... On parlera de « techniques d'organisation » pour désigner des techniques ayant pour but d'aider des responsables à « organiser » les choses d'une manière présumée « rationnelle ». On voit tout de suite qu'il y a, au départ, le constat, plus ou moins formulé, d'une insatisfaction par rapport à l'état de choses actuel et la référence à un autre état souhaitable, dans la tête de celui qui formule cette observation. Nous verrons plus tard la nécessité de questionner ces schémas mentaux¹. En anglais, on parlera d'*organizing*.

Le résultat d'une telle action, c'est-à-dire une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée. Une entreprise, une association, un hôpital sont des ensembles organisés, des « organisations » au sens où on l'entend depuis maintenant une soixantaine d'années².

Ces deux acceptions renvoient pour une large part à une période socio-historique commune : d'abord la révolution industrielle du début du XIX^e siècle, et surtout la période charnière de la fin du XIX^e – début du XX^e. Celle-ci voit d'une part naître l'essentiel des premières « théories » et méthodes de l'organisation moderne des entreprises, et d'autre part se concrétiser et se systématiser l'intérêt pour le fonctionnement de ces « ensembles organisés ».

Bien sûr, la recherche d'une organisation « rationnelle » de la production et des échanges (organisation-processus) n'est pas née au XIX^e siècle. L'histoire de l'économie politique (sans remonter à Platon, qui parlait déjà de division du travail) nous apporte maints éléments de réflexion à partir du XVIII^e siècle, à commencer par A. Smith : il faut rappeler d'ailleurs que de nombreux écrits, dès cette époque, associent étroitement organisation du travail, des activités économiques et des relations sociales. La plupart des penseurs de cette époque raisonnent simultanément sur une « organisation » qu'ils cherchent à concevoir comme à la fois efficace économiquement et juste socialement : c'est le cas de Saint-Simon quand il lance sa publication *L'Organisateur* en 1819, de Fourier en 1832, qui ouvrent la voie à une série de travaux poursuivant l'objectif « d'organiser » l'activité humaine en tenant compte de ses diverses composantes. De même, la réflexion sur le fonctionnement concret de ces « ensembles » stables que pouvaient être les Églises ou les royaumes est riche dès qu'une pensée politique se structure. Une mode récente a consisté, non sans pertinence parfois, à retrouver dans des écrits anciens, apparemment très éloignés des réalités économiques actuelles, des analyses et recommandations utiles pour « l'organisateur » ou l'administrateur d'aujourd'hui (en puisant par exemple, dans Machiavel mais aussi dans les philosophies grecques, dans Saint-Thomas d'Aquin...).

1. On précisera parfois, dans l'ouvrage, que nous utilisons cette acception, en parlant d'« organisation-processus ».

2. On précisera si nécessaire que nous parlons d'« ensemble organisé », ou d'« organisation-entité ».

Mais c'est bien à partir du xx^e siècle qu'émerge la notion d'organisation-entité et que vont être formulées les premières recommandations systématiques sur la meilleure manière de diriger une entreprise « moderne ». Pour l'analyse des réalités actuelles, il n'est pas inutile d'en rappeler le contexte d'apparition.

Section

2

ORIGINES DE LA NOTION D'ORGANISATION

La notion d'organisation-entité remplit deux rôles historiques :

- elle correspond au constat, fait par un grand nombre de penseurs, que la vie des sociétés modernes s'articule autour de vastes ensembles au sein desquels les individus passent l'essentiel de leur vie (de l'organisation-école à l'organisation-entreprise, en passant par l'organisation-hôpital). La concentration industrielle et l'accroissement du salariat, l'affaiblissement de l'artisanat et du petit commerce, le développement des administrations publiques créent des entités de plus en plus importantes. Il devient donc impératif d'analyser leur fonctionnement et de tenter de l'améliorer ;
- elle correspond également au postulat que toutes ces entités administratives pourraient bien avoir des caractéristiques communes et être vues comme ayant à résoudre des problèmes voisins, quels que soient leurs objectifs spécifiques.

Les réflexions des penseurs du xvi^e ou xvii^e siècle portaient sur des empires, des armées, des cours. Ceux du xviii^e et xix^e s'intéressaient aux ateliers, aux compagnies commerciales, voire à des sociétés entières, et pourtant des points communs apparaissent : Quelle répartition du travail opérer ? Quels mécanismes d'exercice du pouvoir mettre en œuvre ? Quelle responsabilité accorder ? Quel contrôle exercer sur les missions et les tâches ? La notion d'organisation constitue une aide à l'intelligibilité des réalités économiques du début du xx^e siècle¹.

Elle correspond aussi, dans ses deux acceptions, à une réponse aux questions que se posent les nouveaux dirigeants d'entreprises. Pour ce qui concerne les entreprises, en effet, une évolution majeure survient au début du xx^e siècle : au fur et à mesure de l'accroissement de leur taille, les entreprises industrielles et commerciales voient s'affaiblir le pouvoir de leurs fondateurs (et des familles qui les entourent). Apparaît alors une nouvelle génération d'administrateurs et d'ingénieurs qui cherchent à faire du « management » un corps de pratiques rigoureuses. Ces nouvelles élites sont à la recherche de principes de bonne gestion, susceptibles de faire entrer leurs entreprises dans un nouveau siècle, marqué par la science et la raison. Ils vont constituer le public des « nouvelles » théories d'organisation qui apparaîtront au début du siècle, principalement grâce à deux œuvres majeures : celle de F.W. Taylor (1911) et de H. Fayol (1916)².

1. On verra précisément dans le chapitre 5 qu'elle ne l'est peut-être plus de la même manière au début du xxi^e siècle...

2. Cf. *infra*, chap. 2 et 3.

PENSER L'ORGANISATION COMME ENTITÉ : LES THÉORIES CONTRIBUTIVES

Plusieurs ensembles de réflexions et de théories accompagnent cette évolution, de manière disparate et souvent avec quelque retard par rapport aux réalités économiques ou administratives observables.

Nous distinguerons, avec la part d'arbitraire inévitable, les apports d'origine sociologique, économique et historique.

1 Du côté de la sociologie

1.1 L'organisation moderne comme bureaucratie : l'apport de M. Weber

Le sociologue et économiste M. Weber (1864-1920) est l'analyste des évolutions de l'économie de son époque. Selon lui, plusieurs formes d'autorité se sont succédées dans l'histoire :

- *l'autorité « charismatique »*, liée à la valeur personnelle d'un homme, qui se distingue « par sa sainteté, son héroïsme ou son exemplarité » ;
- *l'autorité traditionnelle*, fondée sur la coutume. On obéit non parce que le chef est un homme exceptionnel, mais qu'il est investi conformément aux traditions (ex. : les monarchies) ;
- *l'autorité rationnelle-légale*, fondée sur l'application de règles officielles désignant une hiérarchie légitime. Selon M. Weber, l'époque moderne voit se développer cette forme d'autorité, reposant sur des procédures, et confiant le pouvoir à un groupe de responsables désignés pour l'exercer.

Il pense que cette forme moderne va remplacer les autres, et constitue une avancée de la modernité.

Le fonctionnement de ce type d'organisation selon l'idéal type proposé par l'auteur repose sur quatre éléments :

- l'existence de règles impersonnelles, qui garantissent une certaine indépendance par rapport aux influences personnelles. J'obéis à un chef, non pas par allégeance personnelle, ni parce que la coutume l'a désigné, mais parce qu'il a un rôle officiel régi par des règles qui, précisément, ne dépendent pas de lui ;
- une définition précise des tâches et des compétences de chacun ;
- un accès aux fonctions lui aussi soumis à des règles et lié à une compétence (on voit là la convergence par rapport aux changements dans la composition des groupes dirigeants décrite plus haut) ;
- une formalisation suffisante, les règles devant être écrites et connues de tous.