

A graphic consisting of three horizontal purple bars. The middle bar is the longest and contains the text 'MANAGEMENT D'ENTREPRISE' in white, bold, uppercase letters. The top and bottom bars are shorter and positioned above and below the middle bar, respectively.

MANAGEMENT D'ENTREPRISE

OPENBOOK

LICENCE / BACHELOR

MANAGEMENT D'ENTREPRISE

**Coordonné par FRANCK BRULHART
et CHRISTOPHE FAVOREU**

DUNOD

Crédits iconographiques :

p. 2 : © Willypd – Fotolia.com

p. 30 : © sdecoret – Fotolia.com

p. 78 : © tupungato – Fotolia.com

p. 106 : © JPC PROD – Fotolia.com

p. 136 : © Jonathan Stutz – Fotolia.com

p. 186 : © faithie – Fotolia.com

p. 201 : © Taras Livvy – Fotolia.com

Création graphique de la couverture : Hokus Pokus Créations

Création graphique de la maquette intérieure : SG Création

Crédits iconographiques de couverture : MasterLu – Fotolia.com

Mise en page : Belle page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© Dunod, 2016

11, rue Paul Bert 92247 Malakoff Cedex

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074251-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Présentation des auteurs	VI
Avant-propos	VIII
Table des matières	XI
Introduction.....	XIV
Partie 1 Analyse et pilotage global de l'entreprise	1
Chapitre 1 Nature, enjeux et performance de l'entreprise	2
Chapitre 2 Formes et structures de l'entreprise	30
Chapitre 3 Entrepreneuriat et création de l'entreprise	54
Chapitre 4 Conception d'une stratégie pour l'entreprise	78
Partie 2 Analyse et pilotage des fonctions de l'entreprise	104
Chapitre 5 Comprendre et optimiser la fonction Finance	106
Chapitre 6 Comprendre et optimiser la fonction marketing	136
Chapitre 7 Comprendre et optimiser la fonction Ressources Humaines	162
Chapitre 8 Comprendre et optimiser la fonction Logistique et Achats	186
Chapitre 9 Comprendre et optimiser la fonction Système d'Information	212
Corrigés	236
Bibliographie.....	247
Index.....	249

Présentation des auteurs

Béatrice Boyer-Allirol est docteur en sciences de gestion et enseignante à Aix-Marseille Université. Elle est responsable de la licence AES parcours Gestion de l'Entreprise, et enseigne la comptabilité et la finance au niveau licence et master. Ses recherches portent sur les divulgations environnementales, la réglementation du *reporting* environnemental et l'utilité de l'information environnementale pour l'investisseur.

Franck Brulhart est maître de conférences à Aix-Marseille Université, directeur de recherche au LEST CNRS. Diplômé de l'EDHEC, agrégé d'économie et gestion et docteur en sciences de gestion, il est l'auteur de nombreux articles de recherche et de plusieurs ouvrages de stratégie d'entreprise. Il dirige le master Contrôle, Audit et Conseil au sein de la faculté d'économie et gestion (Aix Marseille Université) et mène également une activité de conseil auprès des PME.

Marie-Laure Buisson est maître de conférences à Aix-Marseille Université et rattachée au LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail). Elle coordonne le master GECORH (Gestion des Compétences et des Ressources Humaines) et enseigne la GRH et le management. Ses recherches et publications portent notamment sur la légitimité et la diffusion des outils de gestion, que ce soit dans le secteur public ou privé.

Kevin Carillo est titulaire d'un doctorat en systèmes d'information de l'université de Victoria à Wellington (Nouvelle-Zélande). Professeur en systèmes d'information à Toulouse Business School, ses travaux de recherche portent principalement sur le *big data* et le *data-driven business*, les communautés virtuelles, les logiciels libres, les réseaux sociaux d'entreprise et les appareils mobiles.

Christophe Favoreu, docteur en sciences de gestion de l'IAE d'Aix-en-Provence, est professeur à Toulouse Business School au sein de laquelle il dirige la spécialisation stratégie et conseil ainsi que la chaire du même nom. Ses recherches portent sur les thèmes de la stratégie et du management de la performance des organisations publiques et ont fait l'objet de nombreuses publications dans

des revues académiques. Il mène également une activité de conseil auprès des collectivités publiques.

Lise Gastaldi est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université d'Aix-Marseille et chercheuse au LEST (Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail). En matière d'enseignement, elle est spécialisée en organisation et GRH, et est responsable du master 1 Ressources Humaines de la faculté d'Économie et Gestion. Ses travaux de recherche portent sur le management de l'innovation technologique et de la recherche et développement.

Gaël Gueguen est docteur en sciences de gestion et professeur à Toulouse Business School, université de Toulouse. Il enseigne principalement la stratégie et l'entrepreneuriat. Ses recherches portent également sur ces deux thèmes avec une perspective en termes d'écosystèmes d'affaires et d'écosystèmes entrepreneuriaux. Il accompagne et conseille plusieurs projets de création d'entreprise au sein de l'incubateur TBSeeds.

Anne-Gaëlle Jolivot est depuis 2005 maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) à Paris, après avoir été professeure adjointe à HEC Montréal de 2002 à 2005. Elle y enseigne le marketing fondamental, le marketing international et les stratégies d'internationalisation des entreprises. Elle intervient en français et en anglais, dans différentes institutions (écoles de commerce, universités, IAE), en France et à l'étranger.

Laurent Livolsi est maître de conférences en sciences de gestion à Aix-Marseille Université où il dirige un Master 2 et une Licence Professionnelle en Management Logistique. Chercheur au CRET-LOG, il est spécialisé en logistique et *supply chain* management. Ses recherches s'intéressent aux organisations *supply chains* et logistiques des industriels et des distributeurs, mais aussi aux rôles des prestataires de services logistiques et des institutions

Marion Vieu est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion obtenu à Aix-Marseille Université. Ses travaux de recherche en management international portent sur l'internationalisation des multinationales issues de pays émergents et font l'objet de plusieurs publications dans des revues comme des ouvrages académiques. Elle est actuellement en post-doc à l'IAE de Lille au sein du LEM. Ses domaines d'enseignement sont principalement la stratégie d'entreprise et le contrôle de gestion.

Avant-propos

Cet ouvrage, destiné aux étudiants de Licence (L1, L2, L3), Bachelor, IUT et Écoles d'ingénieurs, présente les concepts fondamentaux, les principaux outils et les défis actuels du management de l'entreprise. Il s'adresse aux étudiants qui vont entrer dans le monde professionnel ainsi qu'à ceux qui vont poursuivre leurs études. Dans le premier cas, il permettra de proposer une synthèse des connaissances et des techniques relatives au management. Dans le second cas, il constituera une base indispensable pour la suite de leurs études au niveau Master, notamment dans les filières d'économie et de gestion.

L'ambition de l'ouvrage est de permettre aux étudiants de se familiariser avec les deux aspects fondamentaux du management, en travaillant à la fois sur la compréhension et le pilotage global du « système entreprise » (quelle structure ? quelle stratégie ? quelles logiques de création d'une entreprise ? quels objectifs poursuivis ?) et sur la maîtrise des compétences fonctionnelles (Finance, Ressources Humaines, Logistique, Systèmes d'information, Marketing) nécessaires à l'optimisation de sa gestion.

Dans ce cadre, cet ouvrage s'appuie sur la volonté de mettre en situation et d'appliquer concrètement les outils et les concepts abordés, et de les mettre en perspective dans le cadre des nouveaux défis que l'entreprise doit relever. Pour cela, et au-delà des apports académiques et théoriques, il accorde une grande importance à la présentation de cas réels d'entreprises (Ryanair, Orange, Nespresso, Google, Babolat, Air France, Netflix, AdopteUnMec.com, Tesla, Monoprix, Volkswagen, Inditex...), issus de secteurs très divers. Ces cas d'actualité sont abordés sous la forme d'exemples, d'illustrations détaillées, d'exercices d'application et d'études de cas corrigées.

Au fil du texte, l'étudiant pourra s'appropriier les notions présentées et les confronter à des situations réelles professionnelles, au travers des très nombreux exemples exposés. Par ailleurs, la rubrique « Focus » lui permettra d'approfondir la réflexion autour de points fondamentaux du cours et de les relier à l'actualité économique ; en outre la rubrique « En pratique » le guidera dans la mise en pratique des approches et des outils proposés ; enfin, la rubrique « Les points clés » synthétisera les apports fondamentaux de chaque chapitre.

À l'issue de chaque chapitre, une mise en application des éléments clés du chapitre est proposée sous la forme de trois catégories d'exercices.

- Des QCM corrigés qui permettent de tester la maîtrise des notions abordées.
- Une étude de cas corrigée qui vise à mettre en application ces notions dans la résolution d'un cas concret réel d'entreprise.
- Des propositions d'activités d'approfondissement qui permettent de poursuivre la réflexion.

Au final, l'ambition de l'ouvrage est de permettre aux étudiants d'appréhender le management de l'entreprise de manière à la fois globale et fonctionnelle. Compte tenu de l'objectif pédagogique de l'ouvrage et du public spécifique visé, il ne s'agit pas d'être exhaustif en termes d'approches théoriques, de champs disciplinaires, ou d'outils d'analyse mais de mettre l'accent sur la compréhension de l'entreprise (vision globale) et la maîtrise de sa conduite (vision disciplinaire). Cet ouvrage présente par ailleurs l'avantage de ne nécessiter aucun pré-requis dans ce domaine et guide l'étudiant progressivement dans son apprentissage, en adoptant une approche simple, illustrée et pédagogique. Enfin, il correspond aux référentiels universitaires et académiques des différentes formations visées.

Table des matières

Présentation des auteurs	VI
Avant-propos	VIII
Introduction.....	VIII

Partie **1** Analyse et pilotage global de l'entreprise 1

Chapitre 1 Nature, enjeux et performance de l'entreprise	2
1 L'entreprise comme organisation.....	4
2 La diversité empirique des entreprises	7
3 La finalité de l'entreprise : la performance.....	11
4 L'entreprise vue par la théorie des organisations	17
Les points clés.....	26
Applications	27

Chapitre 2 Formes et structures de l'entreprise	30
1 Les formes organisationnelles de l'entreprise	32
2 Les facteurs qui influencent la structure d'une entreprise	46
Les points clés.....	51
Applications	52

Chapitre 3 Entrepreneuriat et création de l'entreprise	54
1 Définition et formes de l'entrepreneuriat.....	56

2	Les composantes et le processus de l'entrepreneuriat	60
3	Les outils pour la création d'entreprise	68
	Les points clés	73
	Applications	74
Chapitre 4	Conception d'une stratégie pour l'entreprise	78
1	La stratégie : définition et caractéristiques	80
2	Le diagnostic stratégique	81
3	La formulation stratégique	89
	Les points clés	100
	Applications	101
Partie 2	Analyse et pilotage des fonctions de l'entreprise	104
Chapitre 5	Comprendre et optimiser la fonction Finance	106
1	La place et les objectifs de la fonction Finance	108
2	Les outils et les méthodes en finance	111
3	Les enjeux et les défis de la fonction Finance	130
	Les points clés	132
	Applications	133
Chapitre 6	Comprendre et optimiser la fonction Marketing	136
1	La place et les objectifs de la fonction Marketing	138
2	Les outils de la fonction Marketing	143
3	Les défis de la fonction Marketing	154

Les points clés	158
Applications	159
Chapitre 7 Comprendre et optimiser la fonction Ressources Humaines	162
1 La place et les objectifs de la fonction RH	164
2 Les outils de la fonction RH	169
3 Les défis de la fonction RH	178
Les points clés	183
Applications	184
Chapitre 8 Comprendre et optimiser la fonction Logistique et Achats	186
1 La place et les objectifs de la fonction Logistique et Achats	188
2 Les outils de la fonction Logistique et Achats	192
3 Les défis de la fonction Logistique et Achats	206
Les points clés	208
Applications	209
Chapitre 9 Comprendre et optimiser la fonction Système d'Information	212
1 La place et les objectifs de la fonction Système d'Information	214
2 Les outils de la fonction Systèmes d'Information	219
3 Les défis de la fonction Systèmes d'Information	225
Les points clés	232
Applications	233
Corrigés	236
Bibliographie	247
Index	249

Introduction

Du fait de la multiplicité des significations auxquelles il est associé, le terme de management est difficile à appréhender. De manière générale, le management renvoie à deux catégories principales. La première fait référence à des techniques d'organisation et des outils de gestion des organisations. C'est notamment dans cette catégorie que viennent se classer certaines méthodes propulsées au premier rang de l'actualité par un effet de mode plus ou moins durable (c'est le cas du « downsizing » ou du « reengineering » par exemple). La seconde s'apparente à des modes de gestion des hommes et des femmes de l'entreprise. Cette catégorie renvoie aux « styles de management », c'est-à-dire à la manière dont un dirigeant dirige et motive les membres de son équipe ou de son organisation. Là encore, certaines techniques font l'objet des feux de l'actualité et d'une popularité croissante (leadership partagé ou management collaboratif par exemple). Pourtant ces deux catégories sont insuffisantes pour appréhender de manière complète et concrète la notion de management de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'ambition de cet ouvrage est de proposer une vision à la fois simple et globale du management de l'entreprise, fondée sur l'appréhension de ce concept à deux niveaux : un niveau stratégique et transversal travaillant sur la compréhension du « système entreprise » et de ses objectifs (► partie 1), et un niveau opérationnel et fonctionnel travaillant sur la compréhension des champs disciplinaires nécessaires au déploiement de ces objectifs (► partie 2).

Le management : outil de création de valeur

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, global et turbulent, le management constitue un déterminant clé de la performance et de la pérennité des entreprises. Le management consiste à fixer des objectifs pour l'organisation et à mobiliser des moyens et des ressources dans le but d'atteindre de manière efficace et efficiente ces objectifs. Le rôle du manager est donc de comprendre l'entreprise et son environnement de manière à déterminer et mettre en œuvre les outils nécessaires à son pilotage et à l'amélioration de sa performance. Le management vise pour cela à créer un système coordonné et organisé permettant de produire de la valeur pour les principales parties prenantes de l'organisation : actionnaires, salariés, clients, partenaires commerciaux etc.

Dans ce cadre, le management s'exerce à deux niveaux. Le premier niveau nécessite la mise en place d'une réflexion et d'une analyse globales qui permettent d'une part de comprendre la nature et la raison d'être de l'organisation, et d'autre part,

de définir la structure la plus adaptée pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe. Le second niveau concerne le déploiement coordonné de cette vision au sein même de l'organisation, dans ses fonctions et dans ses activités et s'apparente à la mise en œuvre opérationnelle des objectifs préalablement définis. Ces deux niveaux sont étroitement interdépendants et représentent les deux composantes clés du système de management de l'organisation.

Le management : outil de prise de décision

Le rôle du management est d'organiser les ressources de l'entreprise (humaines, techniques, financières, matérielles et immatérielles) dans le but d'assurer sa survie, son développement et sa rentabilité. Manager une organisation s'apparente donc à coordonner de manière harmonieuse et efficace des flux de décisions et d'actions, portés par les hommes et les femmes qui la composent et la font vivre. Le management englobe une très grande diversité de décisions qui vont des choix les plus opérationnels et les plus techniques (embaucher et former de nouveaux collaborateurs, élaborer une campagne de publicité, choisir une banque partenaire pour accompagner sa croissance, sélectionner un prestataire logistique pour acheminer ses produits...) aux décisions les plus fondamentales et stratégiques (déterminer la mission de l'entreprise, définir les valeurs de l'entreprise, élaborer une vision pour l'avenir de l'entreprise, choisir les marchés de demain...). Manager c'est donc organiser différentes catégories de décisions, relatives aux activités, aux fonctions, aux compétences de l'organisation, et les intégrer de manière à produire une action cohérente et efficace.

À cet effet, le management mobilise, de manière coordonnée, des actions de finalisation, de planification, d'animation, d'évaluation et de contrôle. Cependant le système de management ne peut se limiter à des fonctions de planification et de contrôle. Il doit aussi être capable de créer les conditions favorables à la prise de risque, à l'innovation et la créativité. Il doit contribuer à faire émerger les talents en jouant sur l'autonomie et la responsabilisation.

Le management : outil d'analyse et de pilotage global de l'organisation

Manager une entreprise et optimiser son fonctionnement nécessitent tout d'abord de s'approprier les problématiques et les enjeux relatifs à l'ensemble de l'organisation. Le management requiert de ce point de vue une appréciation claire du fonctionnement global de l'organisation afin de déterminer les directions à suivre et le pilotage des objectifs. Dans ce contexte, la première partie de l'ouvrage revient sur la nature et la structure de l'entreprise, de même que sur la question de sa création et de l'élaboration d'une stratégie.

Ainsi l'ouvrage commence par caractériser l'entreprise et donne les principales clés permettant d'interpréter son fonctionnement, de cerner la notion de performance et de définir les principaux enjeux qui lui sont attachés (► chapitre 1). Dans un deuxième temps, les principales formes organisationnelles sont décrites et les structures possibles de l'entreprise sont caractérisées en termes d'avantages et d'inconvénients dans le but de souligner le caractère contingent des choix de structure (► chapitre 2). Ensuite, l'ouvrage revient sur la question de la création de l'entreprise, afin de comprendre les différentes formes d'entrepreneuriat et d'identifier le processus de création d'une entreprise (► chapitre 3). Enfin, la question de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise est abordée par le biais des thèmes du diagnostic stratégique, de la construction d'un avantage concurrentiel et du choix des axes de croissance (► chapitre 4).

Le management : outil d'analyse et de pilotage fonctionnel de l'organisation

Manager une entreprise nécessite également d'appréhender les problématiques et les enjeux propres à chaque fonction de l'entreprise. La connaissance du fonctionnement de ses différentes composantes et la prise de conscience du nécessaire déploiement coordonné des objectifs à l'échelle de chaque fonction de l'entreprise représentent un préalable à la mise en œuvre d'actions managériales productives. Dans ce contexte, la seconde partie de l'ouvrage revient sur les principales fonctions de l'entreprise (finance, marketing, ressources humaines, logistique et systèmes d'information), les techniques et les outils permettant leur optimisation et les nouveaux enjeux auxquels elles doivent faire face.

Ainsi, la seconde partie de l'ouvrage présente les missions et les enjeux de la fonction finance, identifie les variables pertinentes pour établir un diagnostic de la situation financière et donne les outils nécessaires pour porter un jugement sur les forces et les faiblesses de l'entreprise sur le plan financier (► chapitre 5). Dans un deuxième temps, la fonction marketing est définie et caractérisée avant de préciser la nature de la démarche marketing et d'en comprendre la cohérence depuis la formulation d'un diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie marketing (► chapitre 6). Ensuite, l'ouvrage aborde la fonction ressources humaines afin de comprendre la place qu'occupe cette fonction dans l'entreprise, de décrire ses finalités principales et de caractériser les principaux outils qu'elle mobilise pour gérer les hommes et les femmes au sein de l'organisation (► chapitre 7). Les fonctions logistiques et achats sont également mises en lumière dans le but de connaître leurs missions et de comprendre leur complémentarité. La question de la gestion des stocks et du pilotage des approvisionnements est abordée de même que celle du pilotage de la relation fournisseurs (► chapitre 8). Enfin, l'ouvrage caractérise la nature et l'évolution de la fonction système d'information

en entreprise et identifie les principaux obstacles à la mise en œuvre d'un système d'information avant d'aborder les solutions visant son optimisation (► chapitre 9).

Au fil des chapitres de cette seconde partie, un certain nombre de changements et de bouleversements environnementaux récents, d'ordre technologique (le big data et la révolution numérique), économique (la mondialisation, l'économie collaborative), social (l'« ubérisation »), ou concurrentiel (la multiplication des nouveaux « business models »), qui questionnent les techniques et principes actuels du management, sont abordés. L'ouvrage montre ainsi comment ces changements affectent les enjeux relatifs à chaque fonction de l'entreprise et invitent celle-ci à évoluer vers des pratiques plus innovatrices et créatives, plus collaboratives et partenariales, plus agiles et flexibles.

Partie

1

**Analyse
et pilotage
global
de l'entreprise**

Chapitre 1	Nature, enjeux et performance de l'entreprise	2
Chapitre 2	Formes et structures de l'entreprise	30
Chapitre 3	Entrepreneuriat et création de l'entreprise	54
Chapitre 4	Conception d'une stratégie pour l'entreprise	78

Chapitre 1

Entreprises, organisations : derrière ces termes se trouvent une multitude d'entités qui font partie de notre vie quotidienne, ainsi que nous allons le voir en suivant la journée d'une étudiante, Myriam, en Licence 1 d'économie et gestion à l'université d'Aix-Marseille.

Myriam habite chez ses parents qu'elle croise le matin avant qu'ils aillent travailler chez Airbus Helicopters pour son père et au Crédit Mutuel pour sa mère. Pour se rendre à la faculté, Myriam prend un TER. Entre midi et deux, elle se renseigne au bureau de l'AFEV (Association de la fondation étudiante pour la ville) pour faire du soutien scolaire aux enfants des quartiers populaires, et elle imprime dans un magasin de reprographie sa présentation pour son exposé du lendemain. En

fin de journée, elle achète un manuel à la Fnac et, avant de rentrer chez elle, se rend chez un médecin pour avoir un certificat médical afin de pratiquer des activités sportives à l'université.

Dans cette seule journée, Myriam a « croisé » de nombreuses organisations, avec des statuts différents : entreprises privées (Airbus Helicopters, Fnac) ou publiques (SNCF), structures de l'économie sociale et solidaire (Crédit Mutuel, AFEV), administrations publiques (université), qui présentent des tailles très diverses (de la SNCF au médecin qui travaille seul) et œuvrent dans des secteurs variés : industrie, banque, distribution, santé, éducation, etc.

Face à cette diversité, qu'appelle-t-on organisation ? Et qu'est-ce qu'une entreprise ?



Nature, enjeux et performance de l'entreprise

Plan

1 L'entreprise comme organisation	4
2 La diversité empirique des entreprises.....	7
3 La finalité de l'entreprise : la performance	11
4 L'entreprise vue par la théorie des organisations.....	17

Objectifs

- **Caractériser** l'entreprise parmi les organisations et prendre conscience de la grande diversité des entreprises.
- **Interpréter** le fonctionnement des entreprises grâce aux principales théories des organisations.
- **Cerner** la notion de performance et les enjeux des entreprises contemporaines.

1 L'entreprise comme organisation

1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

Afin d'appréhender l'entreprise, quant à sa nature, ses modes de fonctionnement et les enjeux qui l'animent, il s'avère très utile de commencer par poser le fait que l'entreprise est une organisation. La notion d'**organisation** renvoie à une action collective – mobilisant ainsi plusieurs personnes - organisée par des principes et des modalités concrètes qui, en premier lieu, permettent une division et une coordination du travail entre ses membres.

L'organisation désigne ainsi non pas l'action en elle-même mais la structure dont se dote un collectif pour être en capacité de fonctionner et d'atteindre les objectifs qui ont présidé à sa constitution. Pour les sociologues Crozier et Friedberg (1977), « l'organisation est une réponse au problème de l'action collective ». S'il est possible, en se regroupant, d'envisager la réalisation de projets qu'une personne seule ne pourrait accomplir, l'action collective pose immédiatement des questions redoutables en termes de **division** et de **coordination du travail** entre ses participants.

- Qui fait quoi ?
- Qui décide ?
- Si on partage le travail, comment ensuite assurer la cohérence du résultat final ?
- Quelles modalités de coordination (formelles ou informelles) faut-il mettre en place, avec quelle fréquence, etc. ?
- Les modes d'organisation du travail sont-ils posés une fois pour toutes ou sont-ils évolutifs ?

Les questions soulevées sont nombreuses et délicates. Dans le cas d'une action collective ponctuelle, elles peuvent se régler de manière émergente, dans une forme d'improvisation sur le moment. Par exemple, des étudiants qui doivent réaliser un exposé en groupe vont « bricoler » des solutions pour se répartir le travail et assurer la cohérence et la qualité globale de leurs contributions. Ils ne forment pas pour autant une organisation. C'est la récurrence de l'action, combinée à la taille du collectif (qui est un facteur de complexité), qui amène à réfléchir à l'organisation du travail et à la **fixation de règles** stables.

Exemple

EDF est une entreprise de très grande taille qui produit, distribue et vend de l'énergie. Il est évident, et heureux pour la qualité de service et la sécurité, que les salariés ne décident pas eux-mêmes chaque matin si ce jour-là ils vont plutôt s'occuper de la surveillance d'un réacteur nucléaire ou de la mise en paiement des factures. Ce sont des activités très différentes qui nécessitent des compétences spécifiques. Aussi, une



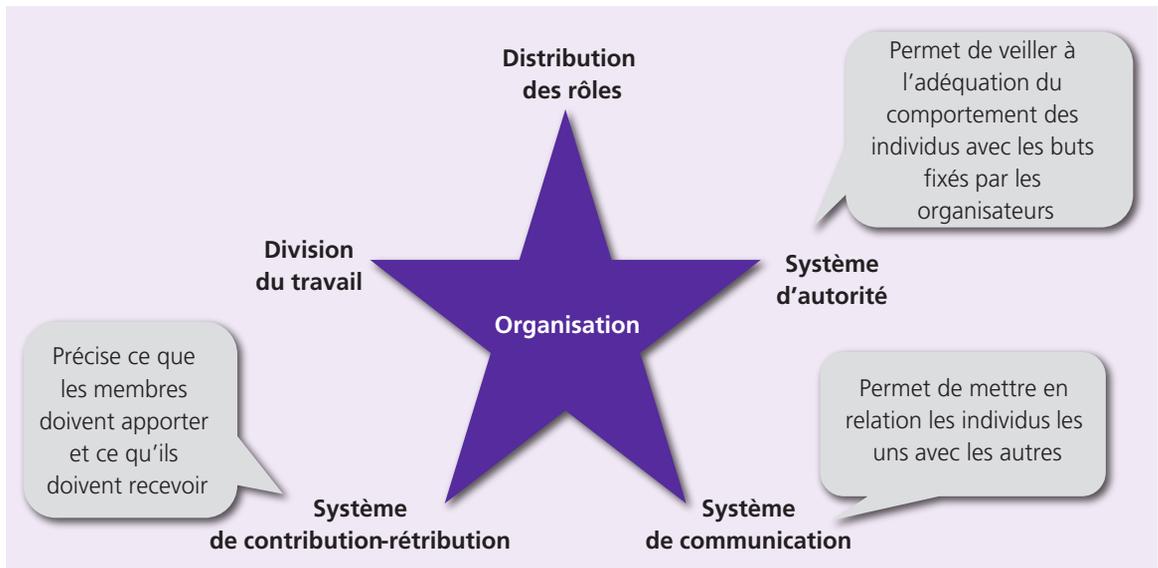


division du travail a été opérée du niveau macro (avec un organigramme qui structure l'entreprise en fonctions et en divisions et définit le rattachement hiérarchique des individus), jusqu'au niveau micro.

Ainsi, les membres d'une équipe de techniciens de maintenance sur un barrage hydroélectrique peuvent être spécialisés ou polyvalents : c'est le résultat de décisions d'organisation. Le chef d'équipe a la responsabilité de la répartition du travail à tout moment, en fonction des absences, des aléas techniques, etc.

À la distribution du travail s'ajoute l'attribution de rôles : comment le travail doit-il être accompli ? quels comportements sont attendus ? Ainsi le chef d'équipe doit assumer des tâches de supervision, de reporting, de transmission de l'information, et ce en traitant de manière équitable et correcte les membres de son équipe. Ceux-ci doivent respecter son autorité ainsi que des normes comportementales qui définissent le style des rapports hiérarchiques, plus ou moins distants selon la culture locale.

Le sociologue Philippe Bernoux (1985) précise les caractéristiques de l'organisation (► figure 1.1) qui permettent de distinguer l'organisation des autres formes d'action collective qui rassemblent parfois un grand nombre de participants, mais sans être dotées de principes d'organisation.



▲ **Figure 1.1** Les composantes de l'organisation

Exemple

Les actions au caractère fugace comme des flash mobs ou des manifestations ne constituent pas des organisations. Dans le cas des marches qui ont réuni des milliers de participants en janvier 2015 après les attentats à Paris, des organisations – syndicats, partis politiques, associations, organisations religieuses, etc. – ont décidé de ces rassemblements, du lieu, de l'heure et ont diffusé ces informations. Mais la foule ne formait pas une organisation : chacun était libre de venir ou pas, de rester ou de partir avant la fin, il n'y avait pas de hiérarchie et, une fois l'action ponctuelle terminée, le collectif humain réuni pour l'occasion s'est disloqué.