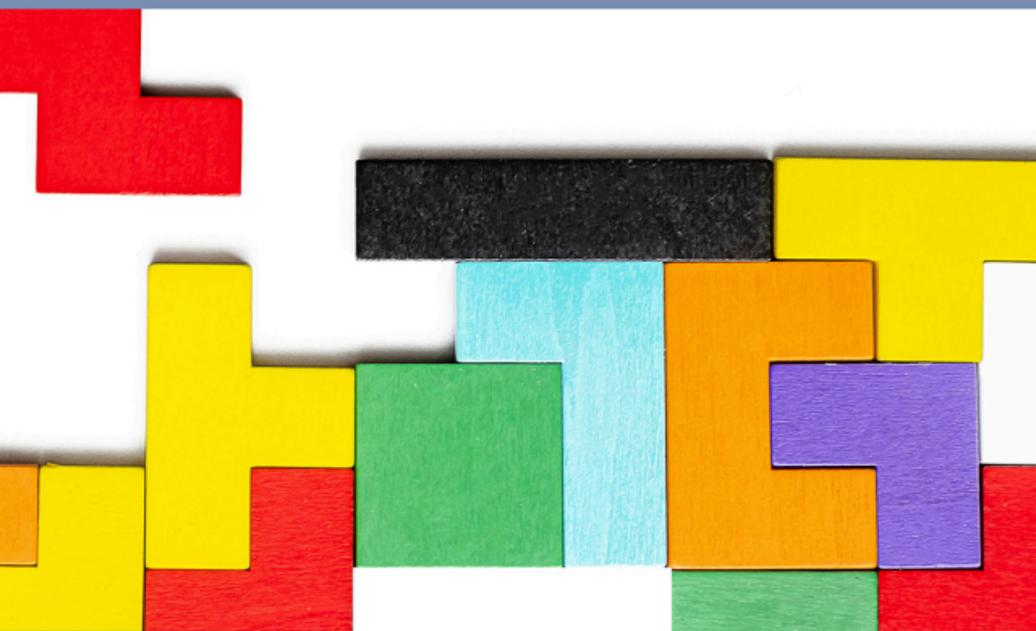


THÉORIE

DES

# ORGANISATIONS



Stéphane Callens





# Introduction

## I. Théorie des organisations : Un phénomène ancien, une théorisation récente

La théorie des organisations avance des réponses à la question générale : qu'est-ce qu'une bonne organisation ? Elle étudie le rôle des différents dispositifs de coordination de la firme ou de l'organisation sans but lucratif.

L'assise théorique et les instruments spécifiques d'analyse des organisations ont été renouvelés dans une période récente. Cet ouvrage contient une sélection de ces apports, en indiquant les ruptures introduites par ces nouvelles approches. Bien comprendre le rôle des organisations est aussi nécessaire pour la conduite des politiques économiques.

L'organisation est antérieure aux États. L'archéologie indique des formes d'organisation plus anciennes que l'invention de l'écriture et aux premières administrations publiques sumériennes et égyptiennes. En zone inondable (par exemple, sur le site néolithique de Çatal Höyük), il existe une assignation de parcelles cultivées à des maisonnées, avant le développement d'une bureaucratie gérant l'hydraulique (Sumer, Egypte).

Figure 1 : Empreinte du sceau de l'ourse de Çatal Höyük



Le sceau qui représente la déesse ourse laisse apparaître un figuré de lacerations faites par une patte d'ourse, pour prévenir le vol du contenu scellé. Ces sceaux sont datés entre - 7000 et - 6000 av. J-C.

### **Organisation et gouvernance des communs : Çatal Höyük**

Les premières agglomérations comme celle de Çatal Höyük répondent aux conditions d'Ostrom sur la gouvernance des communs (Ostrom, 2010). Le site de l'agglomération est celui d'une zone inondable avec une répartition de parcelles et de maisonnées équivalentes. Les espaces communs ne sont partagés qu'entre plusieurs ménages. Les statuts personnels, hommes et femmes, sont égalitaires (Hodder, 2006). La sculpture emblématique de Çatal Höyük est une représentation d'une Dame aux félins, la dame pouvant se transformer en fauve. La figurine était placée dans un silo de stockage pour prévenir le vol. Ceci indique l'émergence d'un système de sanctions, condition précédemment non remplie dans la liste proposée par Elinor Ostrom pour une gouvernance durable des communs.

Non seulement l'organisation précède l'État, mais ce sont même ces approches « bureaucratiques » qui sont plutôt rares, vis-à-vis de la diversité organisationnelle. La typologie introduite par Max Weber au début du vingtième siècle qui comprenait comme organisations les plus anciennes, des communautés émotionnelles autour d'un gourou, et des organisations bureaucratiques, réclame aujourd'hui beaucoup de compléments.

La genèse de la théorie des organisations suit les développements de la réflexion économique. Dans un contexte des petits États bureaucratiques européens du dix-huitième siècle, une revendication de « l'association » se fait dans un contexte de réglementation administrative des activités. Ceci conduit à un droit des sociétés, des syndicats et des associations, assez tardivement, dans le dernier tiers du dix-neuvième siècle dans le cas de la France.

Les économistes classiques (Say) introduisent une première théorie cohérente des organisations, tandis que l'industrialisation apporte une réflexion sur les modalités pratiques de la production. Les approches antérieures avaient été celles des politistes. La préoccupation majeure des politistes à partir du seizième siècle était de faire disparaître les structures intermédiaires. La Révolution française réalise ce programme politiste et se confronte à des problèmes de coordination et de décentralisation. La légitime préoccupation des politistes est de renforcer des liens, de fédérer. Les approches théoriques les plus importantes sont donc celles d'une formation du lien social, à travers une théorie du contrat social (Rousseau),

ou encore d'un processus constitutionnel (Hume). Ces approches politistes sortent du schéma du simple établissement d'un lien social avec Kant. La socialisation progresse le plus souvent avec l'insociabilité - dira Kant. Ce sont donc des ensembles hétérogènes, une diversité d'accords et de désaccords sociaux, fédérant eux-mêmes des hétérogénéités de comportement qu'il faut considérer. Une attitude réflexive sur l'organisation apparaît ainsi seulement dans les prémices de l'émergence industrielle. Ce grand décalage entre la mise en œuvre de formes organisationnelles et une réflexion théorique spécifique et aboutie s'explique sans doute par divers facteurs : ébauches maladroites de théories de l'organisation, cultures politiques qui se focalisent sur les seules formes politiques (communes, partis), économie productive qui reste avant tout agricole. Le courant organisateur de la première partie du vingtième siècle reste encore associé à un épisode de mécanisation de l'agriculture. La reconnaissance académique de la théorie des organisations et de la gouvernance se fait de façon récente, avec un prix Nobel d'économie attribué en 2009 à Elinor Ostrom et Olivier Williamson, puis à Paul Migrom en 2020. Le vocable « gouvernance » ne s'est vraiment imposé que depuis environ 2005, selon les statistiques des moteurs de recherche sur Internet.

## II. Définition de l'organisation

La terminologie ne semble pas présenter d'ambiguïté : l'organisation est une coordination formelle. Les dictionnaires du dix-neuvième siècle rappelaient que cette terminologie était très proche de celle de « Constitution », tout en étant d'application bien plus générale. Le dictionnaire Littré définissait l'organisation comme suit : « Organisation : Figuré. Constitution d'un État, d'un établissement public ou particulier ». Aujourd'hui, la variété des définitions est associée à celle des projets théoriques ou politiques. Olivier Favereau (1989) avait passé en revue dans un article de la *Revue Française d'économie* une dizaine de définitions de l'organisation. Chacune renvoie à un projet théorique ou politique. Elles introduisent généralement des limitations qui n'ont pas lieu d'être, et dénotent un affaiblissement progressif d'un modèle « prussien » originel, ne distinguant pas au départ l'organisation de pratiques de type militaire. Les premières compagnies de chemin de fer, qui sont considérées comme les premières entreprises

modernes, avaient des employés avec des grades marqués sur un uniforme propre à chaque réseau.

*Définition 1 : L'organisation est un ensemble des moyens permettant à un groupement d'intérêt (lobby) de faire primer son intérêt.* Ceci revient à développer une théorie des groupements d'intérêt (lobby). Ce projet théorique est cohérent en soi, mais fournit une voie d'analyse limitée à un seul type d'organisation. La théorie des organisations s'est développée d'abord dans des situations qui ne résultaient pas de groupements d'intérêt. Le lobby n'est qu'un type d'organisation indiquant que celles-ci ne participent pas en principe aux pouvoirs judiciaire et législatif. Une organisation qui exerce directement sa propre justice est la situation qui sert de définition à l'organisation criminelle. Une approche réaliste des pouvoirs législatifs introduit le jeu éventuel de différentes formes de groupements d'intérêt, mais ceci de façon complémentaire à des activités fournissant les principaux objectifs poursuivis par les organisations.

*Définition 2 : L'organisation est une hiérarchie.* Certaines organisations sont hiérarchisées, beaucoup d'autres ne le sont pas : clubs, fédérations, réseaux, coalitions... Cependant, cette assimilation de l'organisation à la hiérarchie est très prégnante. Elle est présente dans les premières théories des organisations. Max Weber distinguait dans les organisations, les bureaucraties et des organisations fondées sur l'autorité traditionnelle ou un charisme de gourou. En fait, Weber ne considérait que les cas d'organisations fortement hiérarchisées. Après la seconde guerre mondiale, les théories de la firme se sont développées en prenant en compte d'autres types de dispositifs de coordination que la seule hiérarchie. En Europe, les entreprises ont diminué le poids d'une ligne hiérarchique comprenant de nombreux échelons. Cependant, la hiérarchie joue un rôle plus important dans certaines théories de l'organisation que dans d'autres. Williamson, par exemple, insiste sur l'opposition entre Marché et Hiérarchie.

*Définition 3 : L'organisation est basée sur une planification.* Autre assimilation courante, celle de l'organisation à l'action planifiée. L'organisation peut n'être qu'une disposition particulière dans une petite collectivité, sans commander à l'avance toute une série d'actions selon un plan prédéfini. Ces actions prédéfinies ont aujourd'hui surtout un caractère technique, comme des « règles du métier », ou des procédures techniques. L'organisation se pose la question de la bonne mise en œuvre des procédures planifiées. Par exemple, un exploitant de centrale nucléaire peut avoir un problème d'organisation si les procédures prédéfinies de

sécurité sont mal appliquées. Les domaines de l'organisation et de l'action planifiée ne se recouvrent pas vraiment.

*Définition 4 : L'organisation repose sur un marché interne.* La question des marchés internes joue un rôle important dans l'analyse des marchés du travail. Une dualité peut s'installer entre un marché d'emplois peu qualifiés, et des marchés internes à de grandes firmes. Des procédures de marchés internes peuvent être une réponse à un problème d'organisation. Ce point de vue introduit une restriction dans la démarche. En effet, la plupart des organisations sont petites, et d'un point de vue pratique, il semble difficile de penser que le « marché interne » (qui suppose plutôt une grande taille) va être la solution de leur problème d'organisation.

*Définition 5 : Une organisation est un mode d'allocation efficiente en cas de défaillance du système de prix.* Ici, cette définition formule une exigence, il faut que l'organisation soit efficiente dans ses allocations de ressources. Cependant, bien sûr, l'organisation peut être inefficente. Ce n'est donc pas à proprement parler une définition de l'organisation. Cela pourrait fournir une définition de l'économie des organisations, qui se propose de déterminer les conditions pour avoir des organisations efficaces.

*Définition 6 : Une organisation est un mécanisme de coopération intentionnelle.* Cette définition apparaît trop exigeante en demandant systématiquement de l'intention et de la coopération. Des mécanismes de coordination formelle peuvent être une conséquence imprévue de comportements, et ces aspects qui ne reposent pas sur une intention explicite sont sans doute présents dans toute organisation. De plus, l'organisation comporte des aspects non-coopératifs, comme un ou des mécanismes de sanction.

*Définition 7 : L'organisation est un système de rôles.* Cette définition est portée par un courant de la sociologie des organisations. Il peut se prolonger par des analyses basées sur la théorie des jeux. Bien que cette définition n'ait pas suscité beaucoup d'opinions contraires, elle semble trop spécialisée, limitant l'accès théorique aux seules approches de ce courant.

*Définition 8 : L'organisation est un système social autonome.* Cette définition est portée par les approches centrées sur l'auto-organisation. La question posée est alors : d'où viennent les organisations ? L'approche peut venir en complément d'autres, elle n'est qu'un volet d'une théorie des organisations. D'autre part, l'organisation s'insère dans un cadre réglementaire plus ou moins contraignant

dont elle n'a pas, en règle générale, le contrôle. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'un système social autonome, ayant tout au plus la maîtrise d'un infra-droit, fait de règles, conventions et routines.

*Définition 9 : L'organisation est un nœud de contrats qui minimise les coûts de transactions.* Cette définition fait référence au courant néo-institutionnaliste, où l'unité de base est la transaction, et le postulat de base la volonté commune des parties prenantes de minimiser les coûts de transaction. L'organisation doit répondre à la question « comment coordonner et motiver les personnes pour qu'elles réalisent des projets communs ». Seules certaines organisations, comme les firmes, peuvent avoir une frontière délimitée par une règle de minoration des coûts de transactions. Le courant néo-institutionnaliste n'apporte qu'une réponse partielle à la question générale de l'organisation telle qu'elle est posée ci-dessus.

*Définition 10 : L'organisation se base sur des dispositifs cognitifs collectifs (règles, routines) permettant à un groupe, par voie d'apprentissage, d'atteindre des objectifs avec une efficacité minimale* (Favereau, 1989). Cette dernière définition est celle introduite par l'auteur de cette revue de définitions. Elle cherche à corriger certains des inconvénients des définitions précédentes. Elle apporte une nouvelle dimension, en introduisant les aspects cognitifs. Cependant, elle est aussi une définition, qui comme beaucoup des précédentes, fait appel à un courant d'analyse (ici, évolutionniste et conventionnaliste). Il est indiqué, de façon affaiblie, une exigence d'efficacité, l'efficacité opérationnelle, l'une des quatre efficacités recherchées (informationnelle, d'allocation des ressources, opérationnelle, durable).

Il semble plus simple de se référer à une définition commune de l'organisation, et de préciser la complémentarité et la spécificité des approches en théorie des organisations, celle de l'économie des organisations vis-à-vis de la sociologie des organisations et de la gestion des organisations :

La sociologie des organisations se préoccupe de la société tout entière comme organisation, ce qui n'est pas le cas pour les gestionnaires et les économistes. Les démarches de la sociologie des organisations font aussi jouer une division traditionnelle entre la sociologie et les sciences économiques, celle qui sépare le descriptif (dire ce qui est), du normatif (dire ce qui devrait être). La démarche des sciences économiques a une dimension normative. Celle de la sociologie prend une dimension théorique à travers une thèse défendue sur la société comme organisation, par exemple, celle de l'autopoïèse pour Luhmann (Teubner, 1993), ou celle de la seconde modernité pour Beck (1986, 1994).

La gestion prend le point de vue interne du « pilote » de l'organisation, ce qui n'est pas le cas ni du sociologue ou de l'économiste. Il s'agit d'avancer des idées nouvelles pour faire face aux problèmes d'organisation et pour la gestion des organisations.

La question de l'efficacité singularise le projet de l'économie des organisations. En effet l'approche descriptive et globale de la sociologie n'a pas à se la poser, tandis que les sciences de la gestion adoptent un point de vue interne, si possible propre à l'organisation étudiée.

Les concepts théoriques utilisés sont partagés par les différents angles de vue de la sociologie, de l'économie et de la gestion. La théorie des organisations est transdisciplinaire, en conservant ses points d'attache initiaux, dans la philosophie, les sciences politiques et juridiques.

### III. Critères d'efficacité

Figure 2 : La décentralisation imparfaite

Centralisation	Décentralisation imparfaite	Décentralisation
	Organisation 1 : agents B,C,D,...  Organisation 2 : agents A,E, ...  ....	Agent A Agent B Agent C ...

Les organisations sont les firmes, les associations ou encore les fondations qui portent une action collective hors le cadre d'une agence gouvernementale. Le champ de l'économie des organisations recouvre toute forme d'action collective non étatisée, y compris les organisations qui dépendent partiellement de subventions publiques ou encore d'un mandat de la communauté internationale. La terminologie de l'« organisation » recouvre les nombreuses formes intermédiaires possibles entre la situation de pure décentralisation sur les individus, pure décentralisation envisagée par une approche microéconomique, et la situation de centralisation par une agence gouvernementale financée par

l'impôt et contrôlée par un Parlement. L'organisation opère une décentralisation imparfaite.

Pour les firmes, cette décentralisation imparfaite est confortée par la mise en œuvre d'une politique de la concurrence. Dans une partie de la planète (les deux Amériques, l'Europe, l'Asie de l'Est), une politique antitrust limite les éventuelles montées en pouvoir des organisations et restreignent leur capacité à apporter une nouvelle forme de centralisation. L'analyse des politiques de concurrence est réalisée par la partie de l'analyse économique qui s'occupe des structures de marché, l'économie industrielle. Les agences chargées de la régulation de la concurrence sont présentes dans les pays de l'OCDE, et dans les pays du continent américain. Elles sont absentes du continent africain (sauf Sénégal et Afrique du Sud), le Moyen-Orient et l'Asie du Sud. Schématiquement, deux situations se rencontrent dans le monde : une partie du monde possède une forte densité d'organisations de types variés, des régulations ainsi que des structures de marché diversifiées, une autre est à plus faible densité organisationnelle et institutionnelle, et ne possède pas d'agence chargée de limiter la montée en puissance des organisations. Dans la partie du monde dense en organisations, un cadre juridique contribue à la mise en œuvre d'une politique antitrust, plus ou moins vigilante. Dans l'autre partie du monde, la densité plus faible d'organisations peut résulter de cartellisations, sans qu'une agence soit investie de la défense des intérêts des consommateurs. Dans la liste des pays et organisations classées par leur valeur ajoutée produite, il y a environ 60 pays qui sont de « taille » plus importante que la plus grande des firmes, selon le FMI. À l'autre extrémité de cette liste se trouvent des situations dites de « République bananière » où une seule firme fait la pluie et le beau temps dans la politique locale<sup>1</sup>.

Les organisations ont des objectifs déterminés. Une conception de leur efficacité relativement à cet objectif peut être mise en avant. Mais ce

---

<sup>1</sup> L'écrivain O. Henry a introduit cette expression de « République bananière » alors qu'il résidait au Honduras dans les années 1900. La société « United Fruit Company » spécialisée dans la banane, contrôlait les institutions du Honduras. Le Honduras fait aujourd'hui partie des pays dotés d'une législation antitrust. Les marchés de la banane se sont modifiés depuis cette période de la Belle Epoque. Les principaux producteurs mondiaux de banane résident aujourd'hui dans des pays tels que l'Inde (30% de la production mondiale), les Philippines et l'Indonésie. Ce sont aujourd'hui plutôt les secteurs à rente minière qui induisent des situations de « République bananière ».