

## Chapitre 1

### Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?

### Corrigés des activités

## QCM

### Réponse unique

- 1. L'organisation se distingue d'une action collective ou d'un mouvement social :**
  - a. parce qu'elle a une activité durable.
- 2. Une organisation :**
  - b. peut revêtir différentes formes juridiques.
- 3. Une entreprise de 500 salariés est :**
  - b. un établissement de taille intermédiaire.
- 4. Une TPE compte :**
  - a. moins de 10 salariés.
- 5. Un salon de coiffure est une entreprise du secteur :**
  - c. tertiaire.

### Plusieurs réponses possibles

- 6. Les syndicats sont :**
  - b. des associations.
- 7. Les ressources humaines des associations se composent :**
  - c. de bénévoles et/ou de salariés.
- 8. Les associations :**
  - b. ont un but non lucratif.
  - c. s'inscrivent dans le cadre de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.
- 9. La finalité d'une organisation publique est :**
  - a. de fournir des services à une population donnée.
  - c. de satisfaire un intérêt général.
- 10. La nature d'une organisation dépend :**
  - c. de sa finalité.

## Justifiez votre réponse

### 11. Parmi les organisations publiques, on trouve :

- a. l'État.
- b. les collectivités territoriales.

Les ONG ne sont pas des organisations publiques, mais des organisations à but non lucratif. La proposition **c** est donc fausse.

### 12. La théorie des coûts de transaction :

- c. assimile les coûts de coordination aux coûts internes de la firme.

La théorie des coûts de transaction s'appuie sur la distinction entre les coûts de transaction, rendue nécessaire par la friction lors de la conclusion d'un contrat, et les coûts de coordination, rendue nécessaire par l'augmentation de la taille de la firme et la multiplication des centres de décision et d'action. Les coûts de coordination sont des coûts internes en ce qu'ils s'accomplissent à l'intérieur de celle-ci.

### 13. Internaliser une activité :

- a. implique de « faire » plutôt que de « faire faire ».
  - c. est davantage pertinent lorsque la durée et la fréquence de la transaction sont grandes.
- La proposition **b** est fausse : recourir au marché suppose d'externaliser, et non d'internaliser.

### 14. La taille d'une entreprise dépend :

- c. de son nombre de salariés.

La taille de l'entreprise dépend du nombre de salariés à manager. On distingue ainsi les TPE (entreprises de moins de 10 salariés), les PME (entreprises de moins de 250 salariés), les ETI (entreprises de moins de 5 000 salariés) et les grandes entreprises.

### 15. Les routines organisationnelles :

- a. ont un modèle de comportement à la fois habituel et prévisible, basé sur la répétition et/ou l'apprentissage.
- b. peuvent être statiques ou dynamiques.

La proposition **c** est fausse : en effet, si les routines statiques peuvent nuire au bon fonctionnement de l'organisation en l'empêchant d'évoluer et de s'adapter, ce n'est pas le cas de toutes les routines.

## Exercices

### EXERCICE 1 – LE PROJET DE FANNY ET ABEL

**1. Quelles sont les différentes organisations existantes présentées dans le texte ? Précisez le type et la finalité de chacune d'entre elles.**

Différentes organisations sont présentées dans le texte :

- La Fédération française de tennis : il s'agit d'une **association**. Cette organisation a une finalité non lucrative : la promotion du tennis sur l'ensemble du territoire français. Son financement est notamment assuré par les contributions des adhérents.
- Sport-Store : il s'agit d'une **entreprise**. Cette organisation a une finalité lucrative : la réalisation de profits à travers la vente de vêtements sportifs.
- La commune de Vénissieux : il s'agit d'une **organisation publique** et plus particulièrement d'une collectivité territoriale. Sa finalité est la satisfaction d'un intérêt général *via*, notamment, la fourniture de biens publics.

**2. Quel type d'organisation Abel et Fanny envisagent-ils de créer ?**

L'organisation qu'envisagent de créer Abel et Fanny est une **entreprise**. En effet, ils souhaitent créer une boutique spécialisée dans la vente de vêtements et accessoires destinés à la pratique du tennis. Leur finalité est lucrative.

### EXERCICE 2 – LA SAS AUTOMAG

**1. Après avoir différencié les concepts d'organisation et d'entreprise, présentez les caractéristiques de la revue *Automag*.**

Il existe de nombreuses définitions de l'**organisation**. Selon Schein (1970), elle est la combinaison rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes, ces dernières visant l'atteinte d'un but explicite commun.

La notion d'**entreprise** est plus restreinte que celle d'organisation. À l'instar de l'association ou de l'administration publique, l'entreprise est un type d'organisation parmi d'autres. Elle est une entité économique combinant un ensemble de facteurs de production (capital et travail, notamment), afin de produire des biens ou des services ayant vocation à être vendus sur un marché.

Caractérisons maintenant la revue *Automag* à l'aide d'un tableau :

Caractéristiques	Situation d' <i>Automag</i>
Nature de l'organisation	Entreprise privée
Finalité	Lucrative
Taille	Moyenne entreprise (75 salariés)
Statut juridique	SAS (société par actions simplifiée)
Secteur d'activité	Presse automobile
Champ d'action géographique	International

## 2. Quels facteurs doivent être pris en compte avant d'envisager d'internaliser l'activité d'impression du magazine ?

Le choix de l'**internalisation** signifie, pour une firme, préférer « faire par elle-même » plutôt que « faire faire ». En d'autres termes, l'entreprise renonce au recours au marché pour une activité et choisit de prendre elle-même en charge cette dernière.

Selon la **théorie des coûts de transaction**, initiée par Coase (1937) et développée par Williamson (1975), le choix d'internaliser ou d'externaliser une activité résulte d'un arbitrage entre les coûts de transaction inhérents au marché et les coûts internes de l'entreprise. D'autres facteurs, tels que le degré d'opportunisme, de spécificité des actifs, la fréquence et la durée de la transaction, doivent également être pris en compte afin d'envisager l'internalisation ou l'externalisation d'une activité.

Dans le cas d'*Automag*, la problématique d'internalisation concerne l'activité d'impression de la revue, jusqu'alors confiée à une entreprise extérieure, Impricom, dont la prestation n'offre plus satisfaction, tant en termes de qualité que de prix. Il y a ainsi lieu de soupçonner un comportement opportuniste de la part d'Impricom, qui néglige son client. Compte tenu de la spécificité du papier demandé par *Automag* et de la fréquence de la transaction (200 000 exemplaires à imprimer chaque mois), internaliser semble donc pertinent afin de réduire l'opportunisme.

## EXERCICE 3 – L'HÔPITAL DE PLOUSSY-EN-ARMOR

### 1. Définissez la notion d'organisation publique. En quoi se différencie-t-elle d'une entreprise publique ? D'une entreprise privée ?

Les **organisations publiques** ont pour finalité la satisfaction de l'intérêt général. Leur fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Constituées par l'État, les collectivités territoriales et les organismes publics, les organisations publiques tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

**Il ne faut pas confondre les organisations publiques avec les entreprises publiques**, lesquelles sont des entreprises que la puissance publique peut contrôler en disposant de la majorité du capital ou de la majorité des droits de vote. Leurs finalités sont également différentes, avec une perspective de rentabilité dans le cas de l'entreprise publique.

Contrairement aux entreprises privées, le but premier de l'organisation publique n'est pas de réaliser un profit, mais d'assurer un service public. L'hôpital de Ploussy-en-Armor correspond à cette définition : il exerce une mission d'intérêt général en prenant en charge la permanence des soins, laquelle correspond à un besoin collectif des citoyens.

### 2. Quels sont les principaux objectifs du management public ? En quoi s'appliquent-ils à l'hôpital de Ploussy-en-Armor ?

Le **management public** désigne l'ensemble des techniques de gestion utilisées au sein des organisations publiques. Ses trois principaux objectifs sont :

- le passage d'une logique de moyens à une logique d'objectifs et de résultats ;
- la recherche d'une plus grande efficacité dans l'utilisation de l'argent public ;
- la mise en place d'une transparence accrue.

L'objectif principal de l'hôpital est la bonne prise en charge du patient, laquelle est notamment favorisée par la demande d'informations personnelles traitées informatiquement. La volonté d'une plus grande efficacité dans l'utilisation des deniers publics se traduit, au sein de l'hôpital de Ploussy-en-Armor, par l'importance accordée à la direction de l'établissement aux arguments économiques. Cette volonté d'efficacité économique résulte concrètement en un refus de recruter un agent administratif supplémentaire.

### 3. Distinguez les différents types de routines mises en œuvre au sein du service des urgences.

La théorie évolutionniste de la firme, développée par Nelson et Winter (1982), souligne l'importance des routines dans le bon fonctionnement de l'organisation, laquelle développe des savoir-faire tacites à mesure que se perfectionnent ces routines. Les auteurs distinguent **deux types de routines** :

- les *routines statiques*, vectrices d'efficacité au quotidien, qui sont une répétition des pratiques antérieures ;
- les *routines dynamiques*, dédiées à l'exploration et à un perpétuel apprentissage.

Les routines statiques sont nombreuses au sein des urgences de l'hôpital de Ploussy-en-Armor. En effet, le service repose sur une organisation formelle, rythmée par les habitudes et les procédures : planning défini au semestre, documents à demander aux patients, etc. Ces pratiques se répètent chaque jour sans évolution.

Cependant, les routines dynamiques et l'informel ont également leur place à l'hôpital, ce qui améliore l'efficacité au quotidien. Citons, par exemple, les vérifications matinales liées au bon fonctionnement du matériel (ordinateurs, imprimantes, etc.) ou la fin de la pause de 17 heures, peu à peu sortie des habitudes face à une charge de travail croissante. Ces évolutions, proposées par certains personnels (Colas) ou instaurées tacitement, sont à l'origine d'une meilleure performance des agents dans leur travail quotidien.

## ANALYSE MANAGÉRIALE

### – L'OFFICE HLM DES PAYS DE LA DURANCE

#### 1. En quoi la forme d'association était-elle adaptée au projet de Georgette et Paule ?

La forme d'organisation initiale était une association, c'est-à-dire une organisation à but non lucratif dont l'objet est la fourniture de services au bénéfice des ménages. Il s'agit d'une forme adaptée à la situation initiale. En effet :

- c'est une forme d'organisation de l'activité collective, dans la mesure où Georgette et Paule ne pouvaient pas mener ces activités seules ;
- c'est une activité souple, car Georgette et Paule pouvaient s'organiser comme elles le souhaitaient à condition de disposer d'une trésorière, d'une présidente et d'une secrétaire ;
- c'est une structure à la fiscalité allégée (IS, TVA, CET...) et dont l'objet est nécessairement un but non lucratif. Réaliser un bénéfice ne constituait pas un obstacle puisque celui-ci était par la suite orienté vers l'œuvre humanitaire ;
- une telle structure peut accompagner une organisation qui grandit. Plusieurs organisations de grande ampleur ont d'ailleurs la nature d'association. En témoigne le recrutement de permanents d'associations.
- c'est une structure qui peut recevoir des dons tout en menant des activités de ventes de biens (gâteaux, calendriers...) ou de services (par exemple, des lotos...).

#### 2. En quoi la forme d'association n'est plus adaptée au projet de Georgette et Paule ?

Il arrive un moment où l'activité d'organisation d'événements et de collecte de fonds pour reloger les personnes qui vivent dans un habitat insalubre n'est plus compatible avec l'environnement « concurrentiel », c'est-à-dire les autres sociétés qui vivent de l'organisation d'événements festifs.

L'intensité de l'activité de l'association et l'avantage fiscal dont bénéficie cette dernière mettent en péril l'activité normale d'organisation d'événements à objectif lucratif.

La contrainte vient ici de l'extérieur. Georgette et Paule n'ont pas d'autre choix que celui de modifier la forme de leur organisation afin de poursuivre leur activité.

#### 3. La création d'un office HLM va-t-il permettre à Georgette et Paule de poursuivre leur finalité antérieure ? Expliquez votre position.

L'office HLM est une forme d'organisation intermédiaire. Bien qu'il s'agisse d'une organisation de droit privé, l'implication de la puissance publique en affecte le fonctionnement. Le but de l'organisation est prédéfini : il s'agit bien de faciliter le relogement des personnes. En cela, la finalité antérieure de l'association Hestia est respectée.

Toutefois, la place de la puissance publique modifie les règles de pouvoir. Georgette et Paule ne sont plus seules aux commandes, notamment pour le choix d'orientation des fonds ou des bénéficiaires. En outre, la constitution sous forme de société divisée en parts a entraîné une dilution du pouvoir. Si la finalité générale est respectée, la manière de l'atteindre est affectée par la forme d'organisation.

Enfin, l'organisation d'événements festifs doit être abandonnée dans la mesure où il s'agit d'un objet extérieur à celui prédéfini par les offices HLM.

**4. Comment est réparti le capital social des offices HLM des pays de la Durance ? Quelles sont les conséquences sur le type d'entreprise et sur la prise de décision ?**

Le capital social des offices HLM des pays de la Durance est réparti essentiellement entre des organisations publiques : le département, la commune de Digne-les-Bains et la commune de Sisteron, pour un total de 61 % des parts. Le reste du capital social appartient au Crédit agricole Alpes-Provence (30 %), aux deux dirigeantes (Georgette et Paule) à hauteur de 3 % chacune ainsi qu'aux salariés (3 %).

Du fait de la prédominance d'un actionnariat public, cette entreprise peut être considérée comme une entreprise publique. En matière de prise de décision, cela signifie que les dirigeantes de l'entreprise sont des actionnaires minoritaires ; elles ont donc un poids faible en matière de prise de décision par rapport aux autres actionnaires.

**5. Quel est l'intérêt pour le département des Alpes-de-Haute-Provence de faire appel à une société tierce pour gérer le parc HLM ? Quelles sont les conséquences pour le département ?**

Le département pourrait tout à fait gérer le parc immobilier en direct, c'est-à-dire à partir de ses propres services et sous forme d'administration publique. Recourir à un office HLM permet de bénéficier d'une forme d'organisation plus souple et moins contraignante. En outre, la puissance publique n'a pas à engager de moyens pour s'assurer que l'organisation est efficace. L'office HLM, en tant qu'organisation privée dont la survie dépend de son efficacité économique, est tenu d'optimiser son fonctionnement.

Toutefois, cette intermédiation a un coût. Le bénéfice que va réaliser l'office HLM ira aux actionnaires de celui-ci. Si le département et deux communes sont présents dans l'actionnariat, une partie des bénéfices sera distribué à d'autres acteurs.

L'établissement a opéré un choix entre internaliser l'activité de gestion du parc HLM ou l'externaliser. Le poids des coûts de coordination de l'administration publique et la faiblesse du coût de transaction ont fait pencher la balance en faveur d'une externalisation.

**6. Caractériser les offices HLM des pays de la Durance.**

Caractéristiques	Situation de l'organisation
Nature de l'organisation	Entreprise publique
Taille	PME (moins de 250 salariés)
Finalité	Lucrative
Répartition du pouvoir	Actionnariat majoritairement public ; direction : Georgette et Paule
Secteur d'activité	Secteur tertiaire : gestion du parc de l'habitat à loyer modéré
Champ d'action géographique	Local : les pays de la Durance



## **7. Montrez en quoi les offices HLM des pays de la Durance sont soumis à un problème lié aux routines organisationnelles.**

Les routines organisationnelles correspondent aux comportements habituels et prévisibles – basés sur la répétition ou l'apprentissage – au sein des organisations. Malgré le changement de forme organisationnelle (passage d'une association à une entreprise) et le changement de statut juridique de certains de ses membres (anciens bénévoles devenus salariés de l'entreprise), certaines routines perdurent grâce à quelques membres de l'organisation. Il en résulte des tensions.

En effet, l'organisation des plannings continue de s'appuyer sur le volontariat, et l'engagement personnel des différents salariés est variable : certains se comportent encore comme des bénévoles en étant pleinement engagés dans le fonctionnement de l'entreprise, alors que d'autres limitent leur contribution.

Ces éléments constituent des routines statiques, selon le modèle de Nelson et Winter, et génèrent une rigidité dans le fonctionnement organisationnel.