

# INTRODUCTION A L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE

## Objectifs du module :



- Identifier et analyser les différentes configurations de l'entreprise.
- Mettre en évidence le lien entre structure organisationnelle et formation.

## Bibliographie indicative

- Jean-Pierre Durand, Paul Stewart et Juan José Castillo (octobre 1998), « *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile* », La Découverte, Paris.
- T. Judge et S. Robbins (2005), « *Comportements organisationnels* », Village Mondial.
- H. Mintzberg (1986 a), « *Structure des organisations* », Editions Organisation/Agence d'Arc.
- H. Mintzberg (1986 b), « *Le pouvoir des organisations* », Editions Organisation/Agence d'Arc.
- H. Mintzberg (1989 a), « *Le management, voyage au centre des organisations* », Editions Organisation/Agence d'Arc.
- G. Morgan (2002), « *Images de l'organisation* », De Boeck.
- F. Pichault et J. Nizet (1995), « *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits* », Gaëtan Morin éditeur.
- J. Rojot et A. Bergmann (1989), « *Comportement et organisation* », Vuibert Gestion.
- J. Rojot (2005), « *Théorie des organisations* », 2<sup>ème</sup> édition, Editions Eska.
- JR. Shermerhorn, JG. Hunt et RN. Osborn (2002, 2006), « *Comportement humain et organisation* », Erpi.
- GR.Terry et SG.Francklin (1985), « *Les principes du management* », Economica.

## **INTRODUCTION..... 4**

## **1 LES COMPOSANTES DE L'ORGANISATION ..... 6**

<b>1-1</b>	<b>IDENTIFICATION DES PARTIES DE L'ORGANISATION .....</b>	<b>6</b>
1-1-1	LES ELEMENTS DE BASE (MINTZBERG, 1986).....	7
1-1-2	LES ELEMENTS DE BASE SUPPLEMENTAIRES (MINTZBERG 1989).....	8
1-1-2-1	L'idéologie ou la culture organisationnelle.....	9
1-1-2-1-1	Le rôle de la culture organisationnelle .....	10
1-1-2-1-2	La culture comme moyen de construire la réalité.....	11
1-1-2-1-3	La culture comme facteur clef de succès .....	13
1-1-2-1-4	La culture comme déterminant du succès du changement .....	13
1-1-2-2	Les hommes : détenteurs d'influence et en lutte pour le pouvoir.....	14
1-1-2-2-1	Analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1979) .....	14
1-1-2-2-1-1	Les acteurs .....	15
1-1-2-2-1-2	Les enjeux .....	15
1-1-2-2-2	Les ressources en pouvoir .....	17
1-1-2-2-3	Les stratégies.....	17
<b>1-2</b>	<b>LES MODES DE LIAISON DES DIFFERENTS ELEMENTS : LES MECANISMES DE COORDINATION .....</b>	<b>18</b>
1-2-1	L'AJUSTEMENT MUTUEL .....	20
1-2-1-1	L'héritage des travaux des relations humaines.....	20
1-2-1-2	Constat .....	21
1-2-1-3	Les explications .....	21
1-2-1-4	Les nouvelles expériences.....	21
1-2-1-5	Les résultats .....	22
1-2-2	LA SUPERVISION DIRECTE .....	23
1-2-2-1	L'héritage des travaux de J.H. Fayol (1916) .....	23
1-2-2-2	L'activité administrative.....	24
1-2-2-3	Les principes d'administration .....	24
1-2-3	LA STANDARDISATION .....	25
1-2-3-1	Taylor et les principes de l'OST .....	25
1-2-3-2	Weber et la rationalisation de l'organisation.....	26
1-2-4	LES MECANISMES DE COORDINATION SUR UN CONTINUUM.....	27
<b>1-3</b>	<b>L'ORGANISATION COMME UN SYSTEME DE FLUX.....</b>	<b>28</b>
1-3-1	LES SYSTEME D'AUTORITE FORMELLE.....	28
1-3-2	LE SYSTEME DE FLUX REGULE .....	28
1-3-3	LE SYSTEME DE COMMUNICATION INFORMELLE .....	29
1-3-4	LE SYSTEME DE CONSTELLATION DES TRAVAUX.....	29
1-3-5	LE SYSTEME DE DECISION AD HOC .....	29
1-3-6	LE CAS RAKU .....	30

## **2 LES PARAMETRES DE CONCEPTION DE L'ORGANISATION ..... 31**

<b>2-1</b>	<b>LA CONCEPTION DES POSTES.....</b>	<b>31</b>
2-1-1	LA SPECIALISATION DU TRAVAIL.....	32
2-1-2	LA FORMALISATION DU COMPORTEMENT.....	32
2-1-3	LA FORMATION .....	33
2-1-4	L'ENDOCTRINEMENT.....	34
<b>2-2</b>	<b>LA CONCEPTION DE LA SUPERSTRUCTURE.....</b>	<b>35</b>
2-2-1	LE REGROUPEMENT EN UNITES .....	35

2-2-2	LES BASES DU REGROUPEMENT .....	35
2-2-3	LA TAILLE DES UNITES .....	36
<b>2-3</b>	<b>LA CONCEPTION DES LIENS LATERAUX.....</b>	<b>37</b>
2-3-1	LES SYSTEMES DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE.....	37
2-3-2	LES MECANISMES DE LIAISON.....	37
<b>2-4</b>	<b>LA CONCEPTION DU SYSTEME DE PRISE DE DECISION .....</b>	<b>38</b>
2-4-1	LA CENTRALISATION.....	38
2-4-2	LA DECENTRALISATION .....	39
<b>3</b>	<b><u>LES FACTEURS DE CONTINGENCE.....</u></b>	<b>40</b>
<b>3-1</b>	<b>LES EFFETS DE L'AGE ET DE LA TAILLE .....</b>	<b>41</b>
<b>3-2</b>	<b>LES EFFETS DU SYSTEME TECHNIQUE.....</b>	<b>41</b>
<b>3-3</b>	<b>LES EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>42</b>
<b>3-4</b>	<b>LES EFFETS DU POUVOIR .....</b>	<b>43</b>
<b>3-5</b>	<b>LA SELECTION NATURELLE :                      L'ECOLOGIE DES POPULATIONS.....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b><u>LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES.....</u></b>	<b>45</b>
	<b><u>CONCLUSION.....</u></b>	<b>53</b>

# INTRODUCTION

## Qu'est-ce que l'analyse organisationnelle ?

Les théories de l'organisation permettent de décrire et comprendre les entreprises. Elles empruntent à de nombreuses disciplines (sociologie, biologie, histoire...). Les théories de l'organisation sont multiples et ne doivent pas être considérées comme exclusives les unes des autres. Il faut les considérer comme un ensemble d'outils utiles à l'analyse de la structuration de l'entreprise et à l'identification de ses problèmes ou facteurs de succès.

Les travaux de Mintzberg sont intéressants car ils proposent une synthèse des théories de l'organisation et aboutissent à la construction de types théoriques : les configurations organisationnelles. Ces configurations peuvent être considérées comme les diverses formes que peut prendre l'entreprise tout au long de son cycle de vie (exemple de l'entreprise de poterie de Mme Raku).

Nous utiliserons donc les travaux de Mintzberg en essayant le plus possible d'évoquer les recherches et théories qu'ils utilisent. Notre sujet est en effet aussi de montrer la variété des approches de l'organisation depuis le début du siècle dernier et de ne pas restreindre celles-ci aux seuls travaux de Mintzberg, même si ces derniers proposent au final une synthèse des travaux antérieurs.

## Présentation sommaire de l'analyse de Mintzberg :

Henry Mintzberg est né le 2 septembre 1939 à Montréal.

Universitaire canadien en sciences de gestion, il est l'auteur internationalement reconnu d'ouvrages de management. Ses thèses font autorité dans le monde entier.

Actuellement titulaire de la chaire Cleghorn à la Faculté d'administration de l'Université McGill de Montréal, il enseigne depuis 1968. Il est également professeur d'organisation à l'INSEAD, Institut Européen d'Administration des Affaires de Fontainebleau, en France.

Afin de proposer des types théoriques d'entreprise, Mintzberg aborde en premier lieu les **composantes de l'entreprise**, c'est-à-dire les différents éléments qui composent toute entreprise.

Il constate ensuite que l'entreprise peut être considérée comme un système de flux entre ses composantes.

Il considère aussi que pour fonctionner, l'entreprise doit établir la façon dont est réparti et coordonné le travail des opérateurs. Sont ainsi définis **des paramètres de conception** qui permettent de préciser le fonctionnement de l'activité productive (conception des postes, conception de la superstructure, conception des liens latéraux – planification, contrôle -, conception du système de prise de décision).

Il propose ensuite que certains éléments influencent la façon dont les entreprises se structurent, c'est-à-dire choisissent et combinent les paramètres de conception. Il identifie alors des **facteurs de contingence**, c'est-à-dire des éléments que l'entreprise ne contrôle pas forcément mais qui orientent sa structuration. Ainsi, la gestion d'une entreprise, si elle dépend du choix et des options stratégiques du dirigeant, est aussi façonnée par des éléments que ce dernier ne contrôle pas.

Enfin dans un premier temps, il tire 5 types théoriques d'entreprise : **5 configurations** caractérisées chacune par un mécanisme de coordination principal, une composante déterminante, certains paramètres de conception, structuration déterminée par certains acteurs de contingence.

Ses récents travaux l'ont conduit à identifier deux formes supplémentaires d'entreprise politique et missionnaire à la suite de l'introduction de la culture et des hommes. Nous les évoquerons.

### **Comment définir l'organisation ?**

Il existe une multitude de définitions.

- Parsons et Talcott indiqueront qu'il s'agit « d'unités sociales avec un but » en 1964.
- Bourricaud en 1989 donnera cette définition : « Forme sociale qui, par l'application d'une règle et sous l'autorité de leaders, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits ».
- La même année, Mintzberg précise que l'organisation est « une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ».

Ces définitions comportent des points communs. D'après Mintzberg en 1989, il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches.

- Pour Rojot en 2002, l'organisation est « une réponse au problème de l'action collective.
- Peter Ferdinand Drucker théoricien américain du management qui est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'entreprise propose : « L'organisation est une machine à maximiser les forces humaines. »

### **Formation et organisation :**

La formation est considérée par Mintzberg comme un des paramètres de conception. C'est principalement un outil de standardisation du travail par celle des qualifications. C'est donc un moyen de coordination et de contrôle.

La formation est aussi un moyen d'acquisition, de diffusion, de partage et de transmission des connaissances et par conséquent des compétences. C'est un puissant vecteur de changement et d'innovation. Selon la configuration de l'entreprise, la place accordée à la formation et les pratiques mises en œuvre seront donc variables.

Identifier le type d'entreprise dans lequel vous travaillez ou dans laquelle vous serez amenés à intervenir en tant que professionnels de la formation est donc utile car la configuration de l'entreprise va vraisemblablement influencer la pratique d'ingénierie : types de besoins de formation, modalités d'accès et de recueil des informations, plan de formation proposé, modalités de feedback...

### **Plan de développement :**

Ce module se décompose en quatre parties :

1. les composantes de l'organisation
2. les paramètres de conception de l'organisation
3. les facteurs de contingence
4. les différents types d'organisation

# 1 Les composantes de l'organisation

En théorie, « une organisation est un regroupement d'individus qui, après répartition des tâches, travaillent à un objectif commun, à savoir la production de biens et de services pour la société »<sup>1</sup>

De fait, la répartition des tâches des produit sous-ensembles ou « éléments de base » qui oeuvrent dans un même ensemble.

De même, regroupement d'individus travaillant à un même objectif induit une division du travail répartie en éléments de base et en composantes supplémentaires. Ces éléments et composantes pour être efficaces doivent se coordonner et interagir entre-elles selon certains modes ou flux.

Pour identifier ces parties de l'organisation, nous nous référerons en page 5 à la représentation schématique de l'organisation selon H. Mintzberg qui définit l'organisation et la structure comme suit<sup>2</sup> :

## **Définition de l'organisation :**

« Action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune. »

## **Définition de la structure**

« C'est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

## 1-1 Identification des parties de l'organisation

Des « éléments de base » constituent l'organisation selon Mintzberg.

Cinq éléments de base sont identifiés : le centre opérationnel, le sommet hiérarchique, la ligne hiérarchique, la technostructure et le support logistique ; auxquels s'ajoutent deux composantes supplémentaires : l'idéologie et les hommes.

C'est ce que nous allons approcher en nous aidant des schémas n°1 et n°2 que vous trouverez aux pages suivantes de ce document.

Néanmoins, pour aboutir à ces structures, il convient de débiter la réflexion en considérant le niveau de structure le plus simple : le modèle artisanal où les intervenants, opérateurs de base « s'autosuffisent » (*le centre opérationnel*).

La croissance de l'organisation entraîne une évolution qui adopte alors la division technique du travail supervisée par un dirigeant (le sommet hiérarchique).

Si cette croissance s'accroît, à la division technique s'ajoute une division administrative (la technostructure).

Cet ensemble doit alors être logistiquement soutenu (activité fonctionnelle).

Les liens entre les différentes entités sont formalisés et matérialisés par l'élément médian (la ligne hiérarchique et cadres intermédiaires).

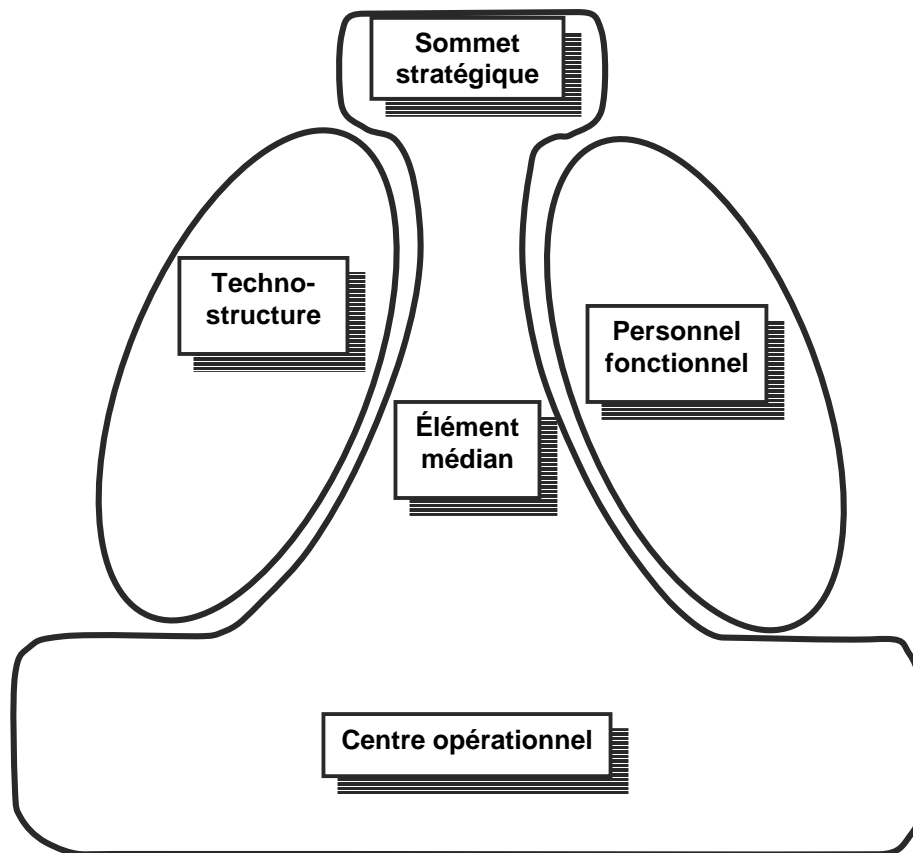
Bien entendu, la présentation exposée dans ces quelques lignes est schématisée.

---

1 Introduction au comportement organisationnel. Ed. ERPI, p.11

2 « Le management, voyage au centre des organisations » 1989 aux éditions d'Organisation

## 1-1-1 Les éléments de base (Mintzberg, 1986)



Sch

éma n<sup>o</sup>, source : HEC Montréal

### 1 - Le centre opérationnel

Constitue le socle de base. Sans cette entité, la structure n'a pas de raison d'être puisqu'elle permet à l'entreprise de produire le bien ou service qu'elle va par la suite céder sur le marché et pour lesquels elle a été créée

Le centre opérationnel rassemble les membres de l'organisation (opérateurs) dont le travail est directement lié à la production des biens et des services.

Il procure les entrées nécessaires à la production, fabrique et distribue les produits, assure la maintenance. De fait, il assure l'activité de tout ce qui est nécessaire à l'enrichissement direct de l'organisation

### 2 - Le sommet stratégique

Constitué de un ou plusieurs managers qui dirigent l'organisation. Leur vision est globale et leurs responsabilités sont très larges et n'entrent pas dans la technicité de la production directe.

La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou qui ont sur elle du pouvoir (propriétaires, administrations, etc. ...).

Il exerce des fonctions de supervision directe : provisionne les ressources, règle les conflits, contrôle, diffuse l'information.

Il est également chargé de la discipline au sein de l'organisation et de ses relations avec l'environnement (contacts à haut niveau avec les pouvoirs publics, négociation avec les banques et les fournisseurs, etc.).

Il développe la stratégie de l'organisation.

### **3 – L'élément médian ou ligne hiérarchique**

C'est le lien formel, hiérarchisé d'autorité entre le centre opérationnel et le sommet stratégique

La ligne hiérarchique est composée de cadres, contremaîtres, etc., qui assurent la relation professionnelle entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Ces agents acheminent dans le sens descendant les orientations politiques et les directives stratégiques définies au sommet de la pyramide. Dans le sens ascendant, ils formalisent les rapports et les réclamations.

Chaque membre de la chaîne hiérarchique accomplit, à son niveau, le travail du sommet hiérarchique (discipline au sein de l'organisation et de ses relations avec l'environnement...).

### **4 - La technostucture**

Cet ensemble est composé d'analystes spécialisés, d'experts qui agissent sur le travail des autres en le planifiant. Ils contrôlent la bonne réalisation des objectifs fixés par le sommet hiérarchique.

Cette entité est chargée de la conception et de l'adaptation de la structure, qui agissent sur le flux de travail par le biais de la standardisation :

- les agents chargés des méthodes standardisent le travail ;
- ceux délégués à la planification et au contrôle standardisent les résultats.
- les agents intervenant dans la GRH standardisent les qualifications.

### **5 – Le personnel fonctionnel assurant la fonction de support logistique**

Ces agents assurent la fourniture de différents services internes. Ex : cafétéria, service postal, conseil juridique

Cet ensemble de support logistique peut se concevoir en unités d'experts ou d'unités spécialisées qui ont une fonction particulière à remplir : recherche, contentieux, relations publiques, etc. Il constitue un soutien et véhicule les informations nécessaires aux activités de l'organisation (exemple : le courrier).

Ces différents pôles interviennent indirectement dans le flux du travail.

## **1-1-2 Les éléments de base supplémentaires (Mintzberg 1989)**

La structure de l'organisation se schématise comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent.

Néanmoins, en rester à ce stade ne donnerait aucun dynamisme ni vitalité à l'organisation. Ce qui lui donne vie, ce sont **l'idéologie** et **les Hommes** qui la véhiculent.

Ainsi, Jean-René Fourtou, dans une approche positive de l'entreprise avance : « Organiser, ce n'est pas mettre de l'ordre. C'est donner de la vie. »

Ces éléments sont observables par :

- La prise en compte des travaux relatifs à la culture organisationnelle, c'est-à-dire les normes, valeurs et croyances qui orientent la structuration et le fonctionnement des organisations ;
- La mise en valeur du rôle des acteurs de l'organisation dans les travaux de Crozier<sup>3</sup> et Friedberg<sup>4</sup> (l'acteur et le système).

---

<sup>3</sup> Michel Crozier est Directeur de Recherche émérite (CNRS) diplômé d'HEC, docteur en droit, docteur ès lettres. En 1965 il fonde le Centre de Sociologie des Organisations en 1965.



Que peut recouvrir la notion d'idéologie dans l'organisation ? Et que sont les hommes dans cette entité ?

- L'idéologie peut être considérée comme la culture qui se nourrit de traditions et des croyances d'une organisation.
- Les hommes, eux, sont détenteurs d'influence et en lutte pour le pouvoir (détention et obtention).

### 1-1-2-1 L'idéologie ou la culture organisationnelle

Selon H. Mintzberg, par idéologie, il faut entendre « un système riche développé et profondément enraciné de valeurs et de croyances qui distingue une organisation particulière de toutes les autres. » Certains lui préfèrent le terme de culture.

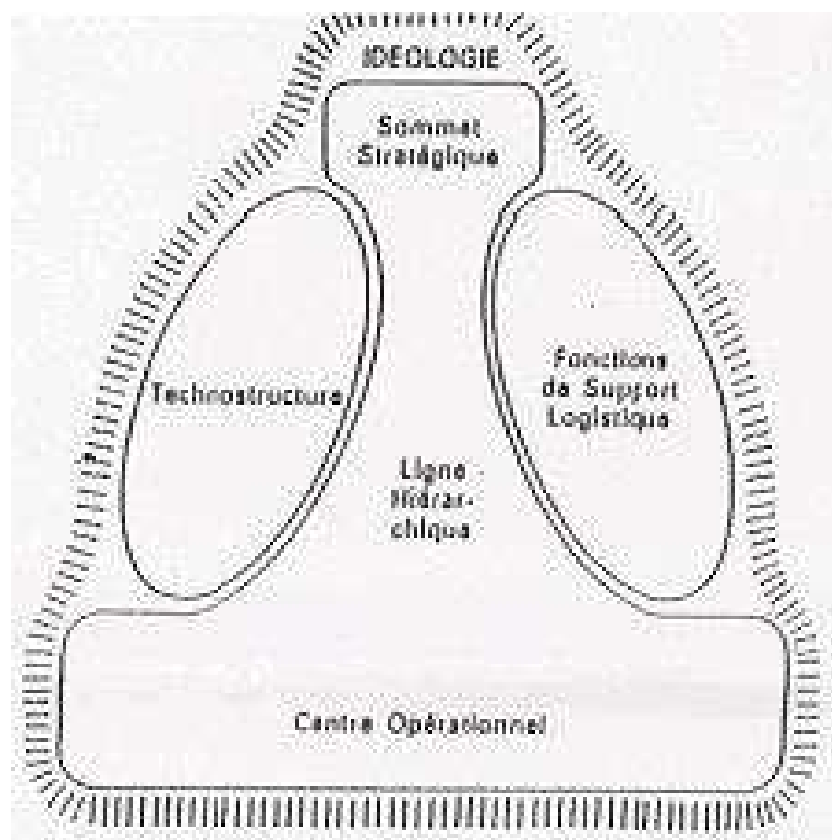


Schéma n°2 (H. Mintzberg, "Le management, voyage au centre des organisations", Editions d'organisation, Paris, 1990, p. 155).

La culture n'a pas d'essence initiale. C'est l'activité humaine qui lui donne naissance. La nature donnée à la naissance, est incontournable. Par opposition, la culture apparaît comme un effort pour produire autre chose que la forme octroyée initialement. La culture implique l'invention de règles et la création de valeurs communes permettant l'identification. L'identité paraît alors être le critère de la culture.

L'organisation n'échappe pas à ce principe. Entourée par un environnement qui s'impose à elle, elle doit réagir pour elle-même imposer son existence et donc créer sa propre identité.

---

4 Erhard Friedberg de nationalité autrichienne, est directeur de recherche au CNRS et directeur du Centre de sociologie des organisations.

## 1-1-2-1-1 Le rôle de la culture organisationnelle

La compétitivité des entreprises japonaises en début des années 80 a incité américains et européens à s'interroger sur les causes de ce phénomène. Rien ne semblait différer dans les organisations, les modes de production et les stratégies. Le seul écart observable portait sur la qualité individuelle et collective des ressources humaines.

Cette efficacité humaine pointait des agents motivés, actifs et communiquant bien entre eux par une langue et des valeurs communes.

Si, comme le précise Geert Hofstede<sup>5</sup>, « la culture est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individu », nous pouvons en déduire que la compétitivité des entreprises japonaises trouve essentiellement son appui sur les hommes et leur culture.

Pour Peter Ferdinand Drucker, « la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires. »

De fait :

- par une adaptation externe la culture influence les tâches et les moyens mis en oeuvre afin d'atteindre les objectifs organisationnels ;
- par l'intégration interne, la culture crée une identité commune qui permet à chacun de travailler ensemble et de se côtoyer.

En nous appuyant sur le succès des entreprises japonaises nous pouvons concevoir l'intérêt pour le rôle de la culture qui met en évidence la personnalité des entreprises.

Des travaux ont été développés sur la culture nationale et ses conséquences sur les organisations par Geert Hofstede, Fons Trompenaars<sup>6</sup> et Philippe d'Iribarne<sup>7</sup>

Dans la culture organisationnelle certains éléments sont apparents, tels les rites, rituels (cérémonie annuelle...), récits (Apple), et symboles (uniforme...). Les normes et les rôles ont leur importance comme les modalités de présentation des orientations stratégiques de la direction, mode de fonctionnement en réunion (très planifié ou non...).

Plusieurs exemples qui n'ont rien d'exhaustifs peuvent être donnés :

- HSBC (Hong Kong Shanghai Banking Corporation) avec la mise en évidence des différences de chacun, la prise en compte des particularités, responsabilité sociale qui oriente dès le principe le fonctionnement de l'entreprise...

---

<sup>5</sup> Geert Hofstede est psychologue. Il a été inspiré par le culturalisme. Son approche de la culture est basée sur la définition donnée par l'anthropologue américain Kluckhohn (sans doute un des plus grands anthropologues américains de ce siècle. Pendant toute sa vie, il étudia en ethnographe les Indiens Navajo. A partir de ces recherches il tenta d'élaborer une théorie de la culture, surtout dans le domaine des modèles culturels (patterns) et des valeurs.) : « la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées ».

<sup>6</sup> Fons Trompenaars est un auteur néerlandais dans le domaine de la communication interculturelle

<sup>7</sup> Philippe d'Iribarne est un homme d'affaires français et directeur de recherche du CNRS. Polytechnicien, diplômé de l'IEP de Paris, il est expérimenté dans le domaine des entreprises et leurs difficultés. Il mène aussi des enquêtes sur la signification sociale de leurs activités, publiant ses résultats. Depuis plusieurs années, Philippe d'Iribarne travaille sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Il part d'une définition de la culture prise à l'anthropologie. Celle-ci est un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète. Il partage ce système de sens avec les autres membres de sa communauté, qui a, au cours de son histoire, élaboré ce système de sens. L'individu n'est pas déterminé dans son comportement et ses valeurs, qui appartiennent à sa personnalité et son histoire propre. Mais ses réactions à une situation ou une action donnée seront fonction de son interprétation, donc de ce système de sens. Avec son équipe "Gestion et Société" il élargit l'inventaire des cultures nationales en poursuivant les recherches et les travaux sur de nouveaux pays.

- American Apparel est une société américaine de textile sise à Los Angeles en Californie aux États-Unis. Elle n'admet pas de délocalisation. Les salaires appliqués sont élevés par rapport à la moyenne du secteur. Les employés disposent d'avantages sociaux intéressants. La marque possède près de 155 magasins dans 11 pays. Elle a la particularité de fabriquer tous ses produits dans son usine de Los Angeles. American Apparel refuse le recours aux sweatshop<sup>8</sup>. Ses vêtements sont d'ailleurs tous étiquetés "Made in downtown Los Angeles". L'entreprise a un taux de croissance remarquable.  
Actuellement, environ 20% du coton utilisé par American Apparel est d'origine bio. Cette proportion devrait s'élever très rapidement dans un court délai. L'entreprise recycle ses propres déchets. Elle a aussi installé dans son usine le matériel nécessaire afin de réaliser des économies d'énergie.
- Danone met en avant le rôle de l'homme comme facteur clé de succès de l'entreprise. De nombreuses actions de formation favorisent cette politique.
- Gore Tex travaille dans une organisation informelle et rejette la structure de l'entreprise bureaucratique.
- HP évolue dans une culture basée sur l'équipe. Ceci conduit l'entreprise à trouver des solutions autres que le licenciement en cas de difficultés (réduction des horaires de travail, chômage technique) et par ce type de comportement managérial démontre que chacun fait partie de l'entreprise et connaît le même sort.

La culture renvoie à la nécessité de faire en sorte que l'ensemble des agents ait cet esprit d'équipe: rituels (pause café, pots de bière), participation des fondateurs de façon directe au travail de l'entreprise...

On montre aux nouvelles recrues comment Bill et Dave, ont fondé l'entreprise dans leur garage<sup>9</sup>.

A titre anecdotique il est évoqué le jour où Bill, se rendant dans une des usines trouva le laboratoire fermé. Il scia le cadenas en demandant de ne plus jamais fermer les portes prouvant ainsi sa volonté de communiquer dans un état de confiance réciproque.

Ces quelques exemples démontrent éloquemment que dans une organisation le rôle de la culture est identitaire pour l'organisation elle-même et pour les individus qui la constituent. C'est ce que nous allons aborder succinctement dans le paragraphe suivant.

## 1-1-2-1-2 La culture comme moyen de construire la réalité

L'organisation est une réalité dans laquelle l'individu évolue, bon gré, mal gré, ou se laisse porter passivement.

Pour que vive l'organisation un groupe doit se constituer autour d'un « meneur », partager avec ce dernier certaines valeurs et s'activer autour d'un projet commun. Ce projet commun et le partage des valeurs communes vont, au fil du temps, créer une identité propre et installer une tradition qui sera transmise aux nouveaux entrants (sans pour autant rester figée).

Cette proposition de réalité organisationnelle est traduite en synthèse et reste très imagée.

Ainsi la culture ou idéologie de l'organisation permet de voir, de comprendre et de réagir aux différentes situations que les salariés rencontrent, par leur appartenance à l'entité dans laquelle ils se sont intégrés.

<sup>8</sup> (terme péjoratif servant à désigner une manufacture dans laquelle les employés sont exploités, travaillent trop longtemps et / ou de manière forcée, dans lesquels sévissent des abus physiques ou moraux, ou encore où on fait travailler des enfants.

<sup>9</sup> En 1938 David Packard et sa femme emménagent au rez-de-chaussée d'une jolie maison en bois au 367 Addison Avenue, dans un quartier résidentiel de Palo Alto en Californie. Packard écrit à son ami Bill Hewlett, rencontré à l'université de Stanford toute proche, qu'il a trouvé l'endroit parfait pour monter leur entreprise. La salle à manger servira de bureau, Bill pourra dormir dans l'appentis au fond du jardin et le garage fera office d'atelier.

Par leur appartenance, les individus de l'organisation utilisent des normes qu'ils intériorisent et qui leur permettent de construire la réalité sociale appropriée à l'organisation. Ces normes créent ainsi un système de signification commune qui induit des comportements, variant selon la personnalité des individus, mais propres à l'organisation par la représentation qu'ils s'en font.

Les travaux de H. Garfinkel<sup>10</sup> en 1967 et de K.E. Weick<sup>11</sup> en 1979 et « l'énactement<sup>12</sup> » attestent cette proposition

L'individu ne subit pas. Il est actif par le biais des schémas d'interprétation qu'il mobilise. Pourtant, avec le recul, l'impression est que ceci s'impose à nous.

On ne peut considérer la culture comme une simple variable que peut posséder une entreprise ou une société ou comme un élément clé qu'un chef apporte à son organisation; c'est un phénomène actif grâce auquel les êtres créent et recréent conjointement les mondes dans lesquels ils vivent.

A titre d'exemple, nous citerons cette anecdote. Un homme faisait réaliser le portrait de son épouse par Picasso. Lorsqu'il vit le portrait, celui-ci dit à l'artiste que la représentation ne ressemblait pas au modèle. Picasso demanda, alors : « à quoi ressemble t'elle ? » En guise de réponse, l'homme lui tendit une photo. Picasso eut cette expression : « elle est bien petite non ? »

Dans l'hypothèse où l'organisation est une entreprise, ces comportements normatifs créent la culture d'entreprise.

Lorsque l'organisation s'appuie essentiellement sur la culture, la configuration de l'organisation est qualifiée par Minzberg de « missionnaire » (nous verrons cela plus loin dans le cadre des configurations organisationnelles).

Evoquer ce type de configuration nous permet de constater l'importance de la culture dans l'organisation notamment, en tant que facteur de réussite et de changement.

---

10 Harold Garfinkel crée dans les années 60 L'ethnométhodologie, discipline sociologique qui considère l'ordre social comme un accomplissement méthodique.

11 Karl E. Weick est professeur de psychologie et en sciences de l'organisation à la Ross School of Business de l'Université du Michigan. Il est considéré comme l'un des théoriciens les plus renommés mondialement de la théorie des organisations.

Pour ce dernier, « le fonctionnalisme, l'interactionnisme et la poétique de l'esprit » combinés agissent sur la créativité dans les organisations.

12 Enactement : processus par lequel nous déterminons et structurons notre réalité.

### 1-1-2-1-3 La culture comme facteur clef de succès

Selon Tom Peters et Robert Waterman<sup>13</sup>, se mobiliser autour de valeurs-clés favorise la performance, à l'image de la boucle suivante :

- le renforcement des compétences pousse le salarié à agir pour s'accomplir et donc développe sa motivation,
- ↳ cette motivation l'encourage à acquérir des compétences,
- ↳ l'acquisition des compétences augmente le niveau des connaissances,
- ↳ le relèvement du niveau des connaissances provoque un développement de la culture
- ↳ une culture forte et partagée exalte le besoin de reconnaissance et renforce la motivation,
- ↳ ...

Nous l'avons observé un peu plus haut avec l'exemple d'American Apparel, de nombreuses et grandes entreprises des USA se sont bâties autour de valeurs fortes.

La firme 3M qui se qualifie elle-même comme une « machine à innover » proclame « Ne refusez jamais une nouvelle idée de produit. »

L'innovation constitue un facteur fondamental de la réussite commerciale et de la longévité de 3M qui fait traditionnellement preuve d'un esprit créateur.

Nous évoquons à juste titre l'innovation qui constitue une adaptation de l'organisation à son environnement. Néanmoins, cette innovation doit être menée avec prudence lorsqu'elle tend vers la qualité totale qui peut provoquer une rupture brutale dans le développement de la culture de l'organisation.

### 1-1-2-1-4 La culture comme déterminant du succès du changement

Pour faire face à la concurrence japonaise, les Etats-Unis engagent le « réengineering »<sup>14</sup> dans le milieu des années 80.

---

<sup>13</sup> Tom Peters et Robert Waterman ont publié en 1982 « le prix de l'excellence ». Dans cet ouvrage ils identifient 8 leviers nécessaires au développement de la performance :

1. Privilégier l'action
2. Rester à l'écoute du client
3. Favoriser l'autonomie et l'innovation
4. Productivité sur la motivation du personnel
5. Se mobiliser autour de valeurs-clés
6. Préserver une structure simple
7. Allier souplesse et rigueur
8. S'en tenir à ce que l'on sait faire.

<sup>14</sup> « réengineering » ou reconfiguration est un concept inventé par Michael Hammer et de James Champy. Pour ces derniers, nombre d'entreprises fonctionnent sur des principes datant du 19ème siècle basés sur la division du travail, la recherche d'économies d'échelle, dans un marché de masse, où l'objectif est de produire plus. Or le contexte actuel est totalement différent, l'ère de la production de masse est révolue et de grandes mutations s'opèrent sur le marché. Selon eux, les principes smithiens et tayloriens souffrent de deux handicaps sérieux :

1. ils étouffent l'innovation et la créativité,
2. la fragmentation des processus et la spécialisation gênent la faculté d'adaptation des organisations à l'environnement externe.

Devant la nature changeante des organisations, les dirigeants recherchent la flexibilité permanente, le moindre coût et la satisfaction réelle de leurs clients. Le « réengineering » apparaît comme une réponse à la saturation des processus issus du 19ème siècle qui ne permettent plus de progresser dans le contexte actuel et qui demande de réinventer et non plus seulement d'évoluer. Le « réengineering » se définit comme une

Ainsi, certaines grandes sociétés telles Général-Motors, Rhône-Poulenc IBM considèrent que leur condition de survie et leur développement doivent être revues en s'appuyant sur le « réengineering », l'« empowerment<sup>15</sup> » ou la mise en place de processus de qualité totale pour affronter les bouleversements économiques et un avenir difficilement prévisible.

Toutefois, ces changements radicaux de comportements, qualité totale, réengineering et empowerment, s'ils ne sont pas canalisés risquent de provoquer des pratiques ou un développement anarchique et sans cohérence des organisations.

L'organisation en tant que processus et la culture apparaissent alors comme les moyens de réguler et d'adapter ces changements.

Ainsi, la culture peut se montrer moteur ou frein du changement.

Ces changements appliqués sans discernement et pondération aux organisations (entreprises) peuvent expliquer les nombreux échecs des programmes de qualité totale, d'empowerment et de reconfiguration.

## **1-1-2-2 Les hommes : détenteurs d'influence et en lutte pour le pouvoir**

Les organisations sont composées d'acteurs engagés dans des relations d'échange.

Les hommes ont des objectifs. Ils disposent de ressources en pouvoir, mettent en œuvre des stratégies et peuvent avoir tour à tour des intérêts convergents ou divergents.

Ces acteurs sont appelés à fonctionner sur la logique de coopération, de conflit ou de coopération/conflit.

Le système social peut être appréhendé comme un ensemble où chacun a des enjeux spécifiques, des ressources, sources de pouvoir, et qui mettent en œuvre des stratégies pour atteindre leurs objectifs, satisfaire leurs intérêts...

François Perroux<sup>16</sup> développe la logique conflit/coopération et véhicule l'idée selon laquelle les conflits existent entre les acteurs mais que ceux-ci sont parfois contraints de s'entendre au moins provisoirement.

### **1-1-2-2-1 Analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1979)**

Crozier et Friedberg considèrent que l'entreprise est composée d'acteurs qui disposent de ressources, leur conférant un certain pouvoir, qui vont leur permettre de mettre en œuvre des stratégies afin de bénéficier des avantages et de réduire ou d'échapper aux inconvénients selon les situations qu'ils peuvent rencontrer dans leurs organisations (enjeux). Nous évoquerons chacun de ces concepts.

---

remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels cohérents (série d'activités qui, ensemble, produisent un résultat ayant une valeur pour le client), pour réaliser des gains spectaculaires en intégrant les paramètres coûts, qualité, service et rapidité.

15 L'empowerment, autonomisation ou capacitation est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale. Partant de cette définition, il acquiert le pouvoir de travailler, de gagner son pain, de décider de son destin en respectant les besoins et termes de la société. L'autonomie lui permettrait ainsi d'exister dans la communauté sans constituer un fardeau pour celle-ci. La personne autonome constituerait alors une force pour la communauté.

16 François Perroux, économiste français, a été nommé Professeur au Collège de France après avoir enseigné à l'Université de Lyon et à l'Université de Paris. Son oeuvre permet d'appréhender l'origine des séismes économiques qui traversent nos sociétés. Dans ces écrits il évoque la répartition des fruits de la croissance, de la constitution de l'Europe économique et surtout des hommes.

### 1-1-2-2-1-1 Les acteurs

La carte sociologique des entreprises est schématisée en regroupements d'acteurs autour de similarités d'attitudes et de comportements :

- Personnel d'exécution,
- Encadrement direct,
- Fonctionnels,
- Direction
- Instances représentatives du personnel

Leur désignation par groupes d'acteurs est réalisée pour des raisons de simplification mais peut aussi varier en fonction de l'organisation étudiée.

Un acteur interne ou externe à une organisation, concerné par son bon fonctionnement sur le plan de la responsabilité dite sociétale doit être considéré comme partie prenante (*provient de l'anglais stakeholder*).

On appelle partie prenante toute personne ou groupement collectif qui est influencé par, ou qui peut influencer, les activités de l'entreprise.

A titre d'exemple, en termes d'organisation nous pouvons citer les parties prenantes des organisations :

- les acteurs internes : dirigeants et personnel ;
- les acteurs externes :
  - clients, fournisseurs, intermédiaires de financement, compagnie d'assurance, etc. ;
  - associations syndicales ou de consommateurs, riverains de l'entreprise où s'exerce son activité, etc. ;
  - collectivités territoriales, pouvoirs publics, etc. ;
  - juridictions, chambre de commerce et d'industrie, etc. ;
  - actionnaires et investisseurs.

La notion de partie prenante est née d'une exigence éthique récente de la société civile. Selon cette demande, les entreprises sont appelées à rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité.

Dans cette optique, les parties prenantes ont intérêts au bon fonctionnement de l'entreprise. La notion de partie prenante englobe donc des questions d'éthique et couvre les champs de l'éthique de l'environnement, financière et sociale.

### 1-1-2-2-1-2 Les enjeux

A la suite d'une décision prise dans l'organisation, les acteurs envisagent les conséquences (enjeux) pour eux-mêmes au niveau de :

- La tâche,
- Du groupe de travail,
- De l'entreprise...

Les enjeux peuvent s'avérer plus ou moins positifs ou négatifs selon les acteurs en présence.

Nous reprendrons l'exemple donné par Robert Bosquet<sup>17</sup> dans « Ressources humaines » coordonné par Dimitri Weiss aux éditions d'Organisation, page 231, qui est le suivant : *pour répondre aux exigences variées des clients, des changements techniques (nouveaux équipements) sont opérés dans une organisation.*

---

<sup>17</sup> R. Bosquet « Fondements de la performance humaine dans l'entreprise » Editions d'Organisation.

Il s'agit :

- d'un nouveau matériel utilisé par un groupe d'ouvriers alors que l'usage individuel des anciennes machines se pratiquait précédemment,
- la proposition des modifications est faite par le bureau d'études.

Le tableau ci-dessous souligne en synthèse la diversité des acteurs et de leurs enjeux présentée par le bureau d'études.

Acteurs	Enjeux	
	Positifs	Négatifs
Direction	Améliorer la qualité Diminuer le prix de revient Mieux adapter les produits à la demande	Investissements élevés Retour sur investissement doit être rapide Difficultés probables avec les syndicats
Maîtrise	Travail plus intéressant Plus d'autonomie Plus de responsabilité	Difficulté d'acquérir les compétences nécessaires pour une maîtrise relativement âgée Nouvelle OT
Opérateurs	Élévation de la qualification Amélioration des salaires Travail sur équipement moderne	Changement des habitudes Apprentissage important Travail en trois équipes, Compression d'effectifs
Services fonctionnels techniques	Projet technique intéressant	Difficultés avec la maîtrise et les syndicats
Syndicats	Qualification des emplois Opportunités de négociation	Compression d'effectifs

Néanmoins, l'auteur observe que la réalité de la situation et des enjeux des diverses parties sont révélés par une entité externe qui réalise un état objectif.

Il existe une différence notable entre la présentation objective et la représentation ou le perçu de ces mêmes enjeux.

Il convient dès lors d'identifier les perceptions à l'égard du changement afin d'anticiper les blocages éventuels et d'accompagner le changement proposé, sachant qu'il sera impossible de tout prévoir...

La synthèse est donnée par le tableau suivant :

Les faits	Les perceptions
Travail plus intéressant	Plus difficile et on aura des ennuis. Ce sera notre faute si on ne produit pas assez.
Travail en équipe	Cela va favoriser les jeunes. On va se disputer.
Postes supprimés	À la tête du client...



## 1-1-2-2-2 Les ressources en pouvoir

Selon Crozier, la notion de pouvoir ne s'entend pas nécessairement en tant que valeur contraignante mais comme la zone d'imprévision ou d'incertitude qu'un individu développera à l'égard des autres. Il peut s'agir des informations dont il dispose, qui le rendent plus ou moins incontournable, lui conférant ainsi un ascendant en terme de pouvoir.

Friedberg soutient que la zone d'incertitude dépend étroitement de la position occupée par un acteur et des responsabilités liées à ce poste.

De fait, dans l'entreprise ou toute autre organisation, la stratégie d'un individu ou d'un groupe consistera à pousser le partenaire à dévoiler son comportement tout en conservant le plus d'imprévisibilité possible.

Le pouvoir devient alors l'étendue de la zone d'incertitude contrôlée.

Les sources d'incertitude se développent dans les domaines socio-culturel (motivation, appartenance, identité...), organisationnel (contrôles, communication, règlements...) économiques (clients, parts de marché...), technologique (pannes, compétences, nouvelles technologies...).

Face aux sources d'incertitudes identifiées dans le tableau ci-dessous, Friedberg identifie des types de pouvoirs :

Zone d'incertitude	Type de pouvoir
Savoir, savoir-faire	« Expert »
Environnement	« Expert d'environnement »
Information et communication	« Portier »
Création, modification et application des règles, procédures...	« Hiérarchie »

## 1-1-2-2-3 Les stratégies

L'accomplissement de stratégies pourrait se résumer en l'atteinte d'objectifs afin de satisfaire des intérêts.

Certaines conventions et non des valeurs, entre **les acteurs**, gouvernent les **accords** dans un **contexte** que qualifie Crozier de « rationalité limitée » pour **atteindre des objectifs**, en **utilisant les compromis**, compte tenu **des enjeux et des ressources en pouvoir** de l'individu, dans un **environnement** donné.

Les stratégies se développent à plusieurs niveaux : l'individu (son activité), le groupe d'individu (unité de travail dans une entreprise), l'organisation (entreprise), l'environnement (la société en demande).

Ainsi, dans une société donnée qui souhaite vivre ou survivre (représentée aussi comme une organisation ou déclinée au titre de l'entreprise) existent des règles du jeu qui s'imposent aux acteurs véhiculées à l'aide de règles, formelles ou non.

La stratégie de chacun sera de jouer avec ces règles, d'en être partie prenante, dans un environnement culturel donné qui peut être symbolisé par un halo englobant l'organisation, (cf. Schéma n°2 page 8).

Les composantes de l'organisation, centre opérationnel, sommet stratégique, éléments médians, technostucture et personnel fonctionnel, sont liés entre eux par différents moyens

plus ou moins formalisés. Nous allons voir quels sont ces moyens et comment les coordonner dans une structure où la division du travail est présente.

## 1-2 Les modes de liaison des différents éléments : les mécanismes de coordination

La réponse à la question posée précédemment est donnée par H. Mintzberg<sup>18</sup>. « Toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail. »

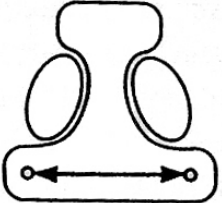
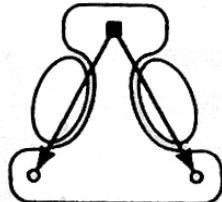
Dans le même ouvrage, l'auteur précise « cinq mécanismes de coordination paraissent suffisants pour expliquer les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail, l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des produits et la standardisation des qualifications. »

H. Mintzberg divise le travail en dimension horizontale (découpage des activités en tâches élémentaires et non qualifiées simples et répétitives) et verticale (séparation radicale entre la conception et réalisation).

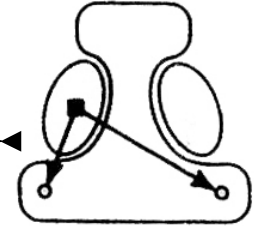
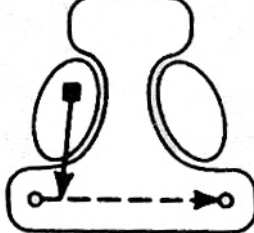
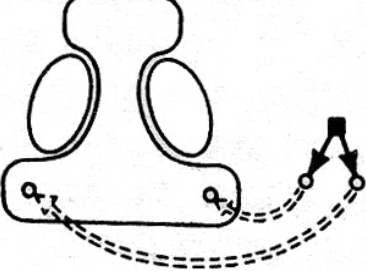
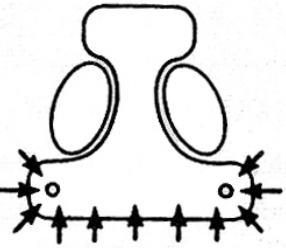
Il existe un continuum entre les mécanismes de coordination qui se développent au rythme de l'évolution de la structure organisationnelle. (Cf. le cas Raku)

Ces mécanismes de liaison ne sont pas exclusifs les uns des autres: ils sont peu substituables entre eux et sont tous présents à des degrés divers au sein des organisations. Fréquemment il se produit un retour à l'ajustement mutuel dans les situations très complexes.

Le schéma ci-après image les différents niveaux de coordination proposés par H. Mintzberg.

	<p><b>L'ajustement mutuel</b> la coordination se réalise par simple communication informelle. Les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres. Exemple : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, négociation et compromis.</p>
	<p><b>La supervision directe</b> la coordination du travail s'effectue par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations. Il coordonne leur travail dont il a la responsabilité. Exemple : un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire.</p>

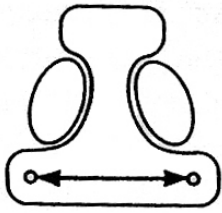
<sup>18</sup> Structure et dynamique des organisations. 1982.

	<p><b>La standardisation des procédés de travail</b>          Processus d'homogénéisation, d'uniformisation des règles de fonctionnement et de méthodes de travail, en référence à l'organisation scientifique du travail. Formalisation dans des manuels de procédure. Généralement ce sont les ingénieurs de la technostructure qui élaborent les standards (en recourant à l'OST<sup>19</sup>) pour la base opérationnelle.          Exemple : les chartes de contrôle établies dans les organismes de sécurité sociale.</p>
	<p><b>La standardisation des résultats</b>          La coordination du travail se fait par l'uniformisation des résultats à obtenir, des objectifs à atteindre pour chaque département de l'organisation. Ces résultats sont fixés par le sommet stratégique et la technostructure se charge de les faire appliquer.          Il s'agit là d'atteindre un niveau de performance donné.          Exemple : le volume de production attendu de la part des opérateurs. Concrètement : chaque équipe doit produire 100 pièces par jour...</p>
	<p><b>La standardisation des qualifications</b>          Assurée par l'acquisition pour les employés d'habiletés et de connaissances spécifiques, généralement par le biais de formations initiales en débutant dans leur activité.          L'uniformisation se fait sur le savoir et les compétences des employés. Si chacun apprend en utilisant les mêmes méthodes, les mêmes raisonnements, les mêmes façons de travailler alors les membres de l'organisation peuvent utiliser des références communes (langage, méthode de raisonnements, procédures de base) pour coordonner leur travail.          La standardisation des qualifications trouve son application au niveau du recrutement et de la formation interne de celui qui accomplit le travail.</p>
	<p><b>La standardisation des normes</b>          Celle-ci se fonde sur des règles normatives, des valeurs établies pour l'organisation dans sa globalité, qui dictent le travail et auxquelles les membres adhèrent et uniformisent les modes de fonctionnement de chacun.          Culture commune à l'entreprise, croyance des membres de l'organisation.          Ces normes constituent selon Mintzberg « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation ».</p>

*Les mécanismes de coordination et leur identification graphique D'après « Management, voyage au centre des organisations » d' Henry MINTZBERG. 1989, éditions d'Organisation.*

<sup>19</sup> OST : organisation scientifique du travail

## 1-2-1 L'ajustement mutuel



L'ajustement, comme nous l'avons précisé précédemment se réalise par simple communication informelle. Il utilise des moyens de communication fort simples tels que la parole, le geste ou le téléphone. La réactivité doit être immédiate en pareille circonstance. L'acte et la réponse se réalisent en temps réel.

La théorie de l'ajustement mutuel de Mintzberg s'appuie sur l'héritage des travaux menés autour des relations humaines.

A cet effet, seront évoquées les expériences d'Hawthorne menées entre 1924 et 1932 par G. E. Mayo<sup>20</sup> (entre autres).

### 1-2-1-1 L'héritage des travaux des relations humaines

Entre 1924 et 1932, furent menées une série d'études sur la productivité au travail des employés de l'usine de la Western Electric Company, Hawthorne Works à Cicero, dans l'Illinois, près de Chicago.

L'étude est alors financée par le National Research Council de l'Académie nationale à l'investigation de Général Electric qui est le plus grand producteur d'ampoules électriques des Etats-Unis.

L'objectif est de trouver le niveau d'éclairage approprié pour obtenir la production maximale.

De 1924 à 1927, des études sont faites sur le niveau d'éclairage.

- Une première expérience est réalisée sans groupe de contrôle dans 3 unités distinctes. La productivité augmente quelque soit le niveau d'éclairage pratiqué.
- Une seconde expérience inclut un groupe de contrôle dans une unité de travail. Le niveau d'éclairage est modifié pour le groupe autonome et sans changement pour celui sous contrôle. La productivité augmente dans les deux groupes.
- La troisième expérience agit sur la baisse d'intensité d'éclairage pour les deux groupes. L'unité sous contrôle réagit dans la stabilité. Le second groupe accuse une baisse sensible, mais globalement les deux unités augmentent leur production, sauf lorsque l'intensité lumineuse est trop basse et provoque alors des protestations.

Grâce à ces expériences, G. E. Mayo, alors professeur à la Harvard Business School, dégagea les premières théories fondatrices de l'École des Relations humaines.

Cette enquête fut considérée comme révolutionnaire en 1931,

---

20 Georges Elton Mayo (1880/1949) est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des Relations humaines. Il est considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie du travail. Mayo a complété l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.) De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. C'est ce que relatent les expériences de Hawthorne.

## 1-2-1-2 Constat

Deux chercheurs associés aux travaux, F. G. Roethlisberger et W. J. Dickson, publièrent les résultats de ces expériences dans leur ouvrage « Management and the Worker » en 1939. En étudiant l'effet des conditions de travail sur la productivité, les chercheurs ont abouti à un constat qui peut paraître paradoxal, « la productivité de l'atelier augmenta avec l'amélioration de l'éclairage mais lorsque l'on décida de baisser la lumière la productivité continua à augmenter ».

## 1-2-1-3 Les explications

Plus que d'explications il s'agit de déductions : la productivité dépend de conditions **autres que** l'éclairage... Mais qui restent à définir et donnent lieu à de nouvelles expériences. Ces premières expériences visent à démontrer que la sérénité de l'ouvrier engendre la productivité qui repose sur des incitants affectifs plutôt que sur des encouragements financiers. La capacité physique a son importance, mais l'intégration au groupe développe la productivité.

## 1-2-1-4 Les nouvelles expériences

Une série d'expériences peuvent être évoquées à cet effet.

La première a lieu au sein de la Mica Splitting Room d'août 1928 à septembre 1930.

Dans l'atelier test, des pauses sont instaurées et le temps de travail est réduit . Il est alors constaté que le rendement augmente même quand on place les ouvriers dans des conditions moins favorables

La seconde expérience de la Second Relay Assembly Room se situe de septembre 1928 à mars 1929. Des ouvrières sont sélectionnées et rémunérées à la pièce. Des modifications de conditions de travail sont apportées et malgré tout, pendant cette période le rendement des ouvrières augmente mais rechute après le retour au régime normal. Pour MAYO c'est un accident et le résultat ne peut s'expliquer par le seul aspect financier. Il tient à monter l'importance d'un bon environnement de travail telles les relations avec supérieurs, etc.

La troisième expérimentation provient de la Bank Wiring Observation Test Room

Quatorze travailleurs sont isolés dans un local et interrogés régulièrement par des enquêteurs. La production augmente. Les ouvriers expliquent que leur productivité est liée à la considération que leur démontrent les enquêteurs. L'expérience a mis en évidence l'importance du groupe informel.

Nouvelles expérience : « first relay assembly room »

Deux ouvrières sont choisies. Elles-mêmes en choisissent quatre afin de monter des relais téléphoniques.

Un observateur est présent lorsqu'elles travaillent. Les conditions de travail sont modifiées (salaire aux pièces, variation des temps de repos, repos gratuit, raccourcissement de la journée de travail, suppression de toutes les améliorations, rétablissement de celles-ci...) Globalement la productivité augmente. Elle est même supérieure au niveau initial, même dans le cas où toutes les améliorations sont supprimées.

L'observateur a noté une atmosphère amicale entre les ouvrières. Celles qui ne voulaient pas coopérer ont été remplacées. Le rôle de l'observateur s'est modifié. De simple témoin, il est devenu conseil, donne des informations...cet observateur remplace en fait l'agent de maîtrise et exerce une supervision plus souple, moins autoritaire et qui permet aux ouvrières de communiquer. Elles se sentent aussi soutenues individuellement.

De multiples expériences se succèdent jusqu'en 1932 et aboutissent à la mise en avant du rôle du superviseur : instauration d'un programme de conseil individualisé.

Le constat fut nommé « effet Hawthorne ». Les individus réagissent positivement lorsqu'on les prend en considération. Les chercheurs en sont arrivés aux conclusions selon lesquelles, l'identification au groupe pouvait être plus importante que les stimulants matériels individuels.

## 1-2-1-5 Les résultats

Quatre points sont mis en évidence :

- L'attention accordée à une personne accroît sa productivité ;
- le rôle du cadre de proximité ;
- l'importance des relations interpersonnelles ;
- la mise en oeuvre de mécanismes de coordination informels ; appartenance et intégration au groupe qui a son propre système de valeurs.

Le fait qu'un salarié se sache observé, modifie son comportement. L'observation ressentie comme un intérêt accordé à la personne. Ceci se traduit par une augmentation de la productivité et va à l'encontre des postulats tayloriens.

L'importance des relations interpersonnelles, de l'animateur de l'équipe de travail est remarquable. C'est lui qui va favoriser un climat d'entente et la cohésion.

Il peut aussi être mis en avant les effets significatifs d'un mode de supervision plus souple sur la productivité.

Ceci remet en cause l'organigramme de l'entreprise car ce n'est pas le lien d'autorité entre un supérieur et ses subordonnés qui compte mais l'aspect émotionnel des relations entre individus égaux.

L'ajustement mutuel est aussi mis en exergue avec l'intervention de leaders informels qui maintiennent la productivité du groupe bien que celle-ci puisse être plus élevée.

Ces comportements permettent l'apparition de règles informelles du type :

- ne pas produire trop au risque d'être un casseur de cadence,
- ne pas trop peu produire au risque d'être un profiteur,
- ne jamais évoquer avec un supérieur les comportements de collègues (mouchard)
- ne pas maintenir de distance sociale avec ses pairs.

Ainsi, à côté de l'organisation formelle, apparaît une organisation informelle caractérisée par l'affect intra et inter groupes et des interactions non planifiées.

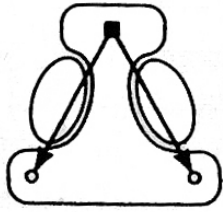
Plus généralement nous pouvons déduire de « l'effet Hawthorne » que les résultats attendus d'une expérimentation, plus qu'aux facteurs expérimentaux, sont dus à la conscience de participer et inconsciemment d'être pris en considération et développent conséquemment une plus grande motivation.

La communication entre les groupes testés ou au sein même des groupes, entre individus, nous rapproche aussi de l'effet pygmalion.

La relation informelle favorise l'initiative et la solidarité qui donne naissance à l'émulation.

Notons que les tentatives de répliques de l'expérience ont échoué à reproduire l'augmentation de productivité décrite par G.E. Mayo. Néanmoins, ces travaux ont mis en évidence les relations et interactions implicites au sein des organisations.

## 1-2-2 La supervision directe



Dans ce mode de relation interpersonnelle une personne est investie de la responsabilité du travail des autres. A ce titre elle donne des instructions et contrôle leur exercice.

Nous observerons aussi que la supervision directe s'exerce souvent dans le cadre de la délimitation du pouvoir décisionnel accordé par la délégation des pouvoirs et dans l'examen des décisions prises.

Ce comportement opérationnel est à rapprocher des travaux de J. Henri Fayol qui mettent en exergue les principes d'autorité, de hiérarchie d'unité de commandement et de supervision, insistant donc de façon générale sur la nécessité de répartir le travail et sur les conditions de son contrôle.

### 1-2-2-1 L'héritage des travaux de J.H. Fayol (1916)

H. Fayol est aujourd'hui considéré comme l'un des initiateurs de la gestion moderne des entreprises. Selon lui, les activités de l'entreprise se répartissent en six fonctions :

- Technique,
- Commerciale,
- Financière,
- Sécurité,
- Comptable,
- Administrative.

Le domaine technique est à concevoir autour des activités planifiées telles que la fabrication, la transformation et la production.

L'activité commerciale regroupe les achats, ventes et échanges.

Au plan financier il semble important de rechercher et d'utiliser de façon optimale les capitaux.

La sécurité des biens et personnes doit être garantie par l'entreprise qui en assure la responsabilité et la protection.

La rémunération de l'ensemble des salariés de l'entreprise et le recueil des statistiques relèvent de l'environnement comptable.

Quant au domaine administratif, il est confié à la direction de l'organisation ou au chef d'entreprise. Sous l'acception du terme « administratif », le vocabulaire ayant évolué depuis Fayol, il convient d'entendre « gestion » ou « management ». Mettons en évidence le fait que dans les années précédant la Grande Guerre, Fayol considérait « l'administration » comme une science et prétendait déjà que celle-ci était transmissible par un enseignement.

Nous pouvons constater l'absence remarquable de la fonction ressources humaines dans cette gestion « moderne » des entreprises vue par Fayol.

## 1-2-2-2 L'activité administrative

L'activité administrative prise au sens de gestion est essentiellement occupée par le dirigeant. Selon Fayol, initialement, la fonction de direction recouvre quatre activités, planifier, organiser, diriger et contrôler (PODC) pour arriver aux cinq « éléments d'administration » (POCCC) :

- Planifier ou prévoir, permet d'anticiper à l'aide de la veille stratégique, la formation professionnelle, le budget, etc.
- Organiser, c'est penser l'entreprise et lui fournir les éléments répondant aux besoins nécessaires à son fonctionnement. Il peut s'agir des organigrammes, des référentiels d'activités de formation, etc., des profils de carrières, des outils de gestion des salaires...
- Coordonner, c'est réguler et harmoniser le fonctionnement du corps social au moyen de réunions de services (dans la ligne hiérarchique), en utilisant la transversalité, etc.
- Commander ou mettre en ordre de marche l'ensemble de l'organisation en faisant circuler l'information par la voie hiérarchique, entre autres...
- Contrôler constitue la vérification du fait que tout est réalisé conformément aux programmes prévus au moyen de bilans, rapports, inventaires, inspections...

Cette fonction d'administration est répartie dans toute l'organisation. Toutefois, son importance grandit en se rapprochant du sommet de la pyramide hiérarchique.

## 1-2-2-3 Les principes d'administration

Selon Fayol, ces principes [de gestion] sont les suivants :

- La division du travail, c'est à dire une spécialisation pour accroître l'efficacité qui porte à la description de chaque poste de travail.
- L'autorité constitue le corollaire à la responsabilité.
- La centralisation de l'autorité nécessaire pour un management responsable.
- La discipline (rôle de « bon » supérieur) qui prohibe tout acte interdit par la hiérarchie.
- unité de commandement, principe par lequel chaque employé relève d'un seul supérieur. Pour Fayol, une grande entreprise est très hiérarchisée et la chaîne de commandement suit la ligne hiérarchique sans pouvoir ignorer un maillon. L'organigramme fournit une représentation formelle entre les acteurs de l'entreprise.
- unité de direction concerne l'ensemble de l'entreprise où chaque groupe organisé et orienté vers un même but autour d'un axe stratégique commun doit avoir un seul dirigeant.
- subordination des intérêts individuels à l'intérêt collectif,
- rémunération et méthodes de paiement équitables,
- enchaînement hiérarchique identifié et formel,
- ordre matériel et moral, une place pour chacun et chacun à sa place,
- équité reste un principe fondamental dans la relation avec le personnel (qualité des relations),
- stabilité du personnel constituant la perspective de toute démarche GRH en fidélisant les agents, notamment par la formation,
- l'initiative qui permet à l'entreprise de progresser par la mise en acte de nouvelles idées,
- cohésion du personnel autour d'une communication interne.



L'autorité, la centralisation, la discipline, l'unité de commandement et l'unité de direction caractérisent la supervision.

Fayol est aujourd'hui considéré comme l'un des tenants de **l'organisation formelle** de l'entreprise et de **l'organisation scientifique** du travail. Il a marqué le début de nombreux travaux sur la gestion, la communication et l'administration. Classifiés dans le même courant de théoriciens de la production industrielle et à la même période<sup>21</sup>, nous trouvons aux Etats Unis, F.W. Taylor et en Allemagne Weber. Ces derniers feront appel à la standardisation notamment par l'intervention de la technocratie.

## 1-2-3 La standardisation

La standardisation est principalement issue des travaux de Frederick Winslow Taylor<sup>22</sup> (1856-1915) du taylorisme (1911, *Scientific management*), de Max Weber<sup>23</sup> 1864-1920 et de la bureaucratie.

Dans une définition très générale, la standardisation est la règle qui tend à réduire les modèles de fabrication. Dans l'entreprise, c'est la règle fixée pour caractériser un produit, une méthode de travail, une quantité à produire. Il s'agit d'un processus d'unification, de normalisation, de simplification ou d'uniformisation.

### 1-2-3-1 Taylor et les principes de l'OST

Selon Taylor et l'organisation scientifique du travail, deux postulats sont élevés en matière d'organisation du travail : scientisme et inutilité du management de proximité (l'un induit par l'autre).

- Par scientisme, il faut entendre la méthode par laquelle sont appliqués les principes de la science qui s'imposent outrepassant la volonté, les desiderata ou la subjectivité d'un décideur. Ces principes rendraient possible la gestion rationnelle de la société. Selon le dictionnaire philosophique Lalande, « les mots scientisme et scientiste (l'adepte du scientisme) désignent
  - 1 - soit l'idée que la science fait connaître les choses comme elles sont, résout tous les problèmes réels et suffit à satisfaire tous les besoins légitimes de l'intelligence humaine,
  - 2 - soit, moins radicalement, l'idée que l'esprit et les méthodes scientifiques doivent être étendus à tous les domaines de la vie intellectuelle et morale sans exception.»
- L'inutilité relève de la vision scientiste et entraîne l'inefficacité du management de proximité. En effet, dans cette perspective, c'est au chef de l'organisation que revient la vision globale et stratégique de l'entreprise. En qualité de décideur, ce dernier

---

21 L'artisanat prédomine jusqu'au début 18ème siècle. Puis ce siècle est marqué par l'explosion des techniques industrielles et l'extension des entreprises, ponctuant l'essor de l'industrialisation. Enfin, le 19ème et le début du 20ème siècle voient apparaître les théoriciens de la production industrielle et l'organisation scientifique du travail.

22 Frederick Winslow Taylor (20 mars 1856 - 21 mars 1915), ingénieur américain, a mis en application l'organisation scientifique du travail. Celle-ci est la base de la révolution industrielle du XXe siècle. Pour Taylor, l'ouvrier n'a pas à penser, il doit exécuter des gestes savamment calculés pour lui. Tout travail intellectuel doit être éliminé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification, d'études et d'organisation de l'entreprise.

23 Max Weber (21 avril 1864-14 juin 1920), économiste allemand, titulaire d'une chaire de philosophie du droit, est, avec Vilfredo Pareto, Émile Durkheim et Karl Marx, entre autres, l'un des fondateurs de la sociologie moderne.

organise et structure l'activité de l'opérateur qui applique les directives et exécute sans mot dire.

Conséquemment, deux principes résultent de ces postulats :

- Faire passer du travailleur au dirigeant la responsabilité de l'organisation du travail ;
- Avoir recours à des méthodes scientifiques pour déterminer la méthode la plus efficace, considérant que la spécialisation engendre l'efficacité.

De fait, les actes du management scientifique se réalisent comme suit :

- le temps est pris en considération et une étude est menée autour de chaque acte.
- une séparation est faite entre la préparation et l'exécution du travail. Le travail est « pensé » et la priorité est donnée à l'analyse et à la préparation.
- La technostrucure est sollicitée afin de réaliser la standardisation à l'aide de méthodes scientifiques de travail, initiant en cela un management fonctionnel.
- Le management intermédiaire accomplit un travail de surveillance et de contrôle.

Taylor et le taylorisme viennent en appui du travail manuel. Proche de cette vision se situe M. Weber lorsqu'il propose la bureaucratie.

## **1-2-3-2 Weber et la rationalisation de l'organisation**

Avant toutes choses il convient de préciser que la vision exposée ci-après constitue une approche fort réduite des travaux et de l'œuvre de Weber.

Opposé à Taylor, plus favorable à la contrainte, Weber s'interroge sur les raisons de l'obéissance des individus dans une organisation. Il détermine trois motifs essentiels :

1. le dévouement,
2. l'obéissance par rapport à une culture ou une idéologie,
3. la soumission à la règle.

Les deux premières raisons relèvent de l'autorité légitimée ou non. C'est à l'aide du troisième point, que Weber déduit le postulat suivant : en s'appuyant sur l'ordre et la logique l'entreprise peut prospérer.

Selon lui, les règles occupent une place centrale. Elles doivent être respectées et permettent à l'entreprise de fonctionner.

Les règles peuvent être respectées parce qu'elles sont définies par un accord mutuel ou en fonction de leur rationalité, abstraites et applicables à quelque personne que ce soit dans une fonction donnée. L'autorité est définie par l'obéissance aux règles clairement entendues par le groupe. L'obéissance n'est due à une personne que par rapport à la position qu'elle occupe dans un ordre impersonnel établi sur une fonction. Les règles sont écrites. L'intégration au groupe revient à une acceptation commune de la règle.

Dans l'évolution de la conception du fonctionnement organisationnel, nous avons identifié trois démarches qui peuvent être rattachées à trois modes de liaisons précis mais, dans leurs applications, non exclusifs les uns des autres. Il s'agit de l'ajustement mutuel, de la supervision directe et de la standardisation. Dans les organisations, ces modes de coordination coexistent et s'influencent mutuellement.

## 1-2-4 Les mécanismes de coordination sur un continuum

Le courant sociotechnique naît des travaux du Tavistock Institute of Human Relations<sup>24</sup> de Londres dans les années 1950/60.

Dans cette école sont étudiés les liens existants entre les systèmes techniques et humains. Deux psychosociologues anglais, Emery et Trist, dans le cadre de cet Institut, ont étudié le travail dans les mines de charbon :

- Trist s'attachant plus particulièrement aux modifications des comportements des groupes et individus qui les constituent lors de changements technologiques (analyse sociotechnique). La technologie définit et impose des contraintes de travail qui doivent être traitées et organisées selon des règles sociales et psychologiques. L'étude met donc en évidence l'interdépendance entre les systèmes techniques et sociaux du travail. La modification de l'organisation de l'un a des répercussions sur l'autre.
- Emery en exposant l'organisation des postes de travail permettant une adaptation psychologique des individus aux déséquilibres induits par les changements technologiques. Selon lui, les solutions doivent être trouvées en proposant des tâches variées (alternance de tâches reposantes et absorbantes), en accordant des marges de liberté, d'initiative et de responsabilité en rapport avec l'activité, en valorisant le travail accompli...

Dans la mouvance de l'école sociotechnique, nous trouvons Dubreuil<sup>25</sup>. Ce dernier propose la création d' « ateliers autonomes » fondés sur un travail en équipes responsables pour favoriser l'apprentissage de la gestion du travail. Selon sa perception, les membres de chaque équipe devaient organiser leur planning et améliorer leur travail en permanence, grâce à la discussion tout en étant collectivement responsables. Cette formule est déjà très proche des cercles de qualité.

Dans notre progression concernant les composants de l'organisation, nous en avons identifié les parties, les mécanismes de liaison. Nous allons maintenant lui donner vie en l'envisageant comme un système de flux.

---

<sup>24</sup> Le Tavistock Institute of Human Relations de Londres a été fondé en 1947. Son objet était principalement l'étude du comportement de groupe et du comportement organisationnel.

<sup>25</sup> Hyacinthe Dubreuil était Compagnon du Devoir. Il fut Secrétaire général du syndicat des ouvriers mécaniciens de la Seine en 1914 et mécanicien chez Ford à Detroit aux Etats-Unis. Ce dernier souhaitait démystifier le "travail/châtiment" pour retrouver le "travail/joye" et le "travail/responsabilité". De 1930 à 1938, Hyacinthe Dubreuil siègea au Bureau International du Travail.

## **1-3 L'organisation comme un système de flux**

Les cinq éléments de base sont reliés entre eux par des flux variés et complexes (autorité, matériels, communication, etc.) ; l'organisation peut être considérée comme un système d'autorité formelle, un système de flux régulés, un système de communications informelles, un système de constellations de travaux, un système de processus de décision ad hoc.

### **1-3-1 Les système d'autorité formelle**

Ce système est descendant et couramment représenté par l'organigramme de l'entreprise. L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise ou d'un organisme. Il n'en propose qu'une vision parcellaire.

Généralement il apparaît sous une référence documentaire qui est appelée à être modifiée à chaque modification organisationnelle sous peine d'inexactitude.

Réalisé sous différentes formes, la représentation la plus classique est celle du « râteau ».

Bien que l'organigramme ne décrive pas les relations informelles, il donne une image exacte de la division du travail, indique rapidement quels postes existent dans l'organisation, comment ils sont groupés en unités et le mode de circulation de l'autorité formelle entre les postes. Il permet ainsi de représenter les relations de commandement ainsi que les statuts des acteurs et les rapports de subordination.

En revanche, il ne donne que peu d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches, qui sont décrites dans des définitions de fonction. Ces définitions de fonctions ne figurent pas dans l'organigramme mais sont référencées dans des annexes documentaires soumises à révision.

Ce système met en évidence la supervision directe comme mécanisme de coordination.

### **1-3-2 Le système de flux régulé**

Par ce système, l'organisation est vue comme un ensemble de flux de travail, de contrôle et d'informations fonctionnant sans heurts.

Trois flux standardisés correspondent à ce système :

- Le flux du travail opérationnel: représente les mouvements de matière (entrées ou réception, transformations, sorties ou expédition) et d'informations (bon de travaux, normes de production, gammes de fabrication)
- Le flux des informations et des décisions de contrôle schématisé sous forme de circulation verticale des informations. Le contrôle ascendant s'organise par le recueil des informations sur l'exécution du travail. Le contrôle descendant s'exerce par la diffusion des décisions (ordres et instructions).
- Le flux horizontal d'informations fonctionnelles caractérise les relations entre opérationnels et fonctionnels tels que le soutien de l'activité de production, la circulation des conseils et la transmission des aides pour produire.

### **1-3-3 Le système de communication informelle**

Ce système de flux est mis en évidence par l'école des relations humaines.

Il induit la prise en considération des informations externes aux flux de communication formelle et aux flux régulés.

Le système de communication informelle est toujours présent dans les entreprises où il existe des « centres de pouvoir », des « processus de décision indépendants » qui côtoient le système régulé.

Dans ce type de système, les réseaux de communications informelles complètent et parfois court-circuitent les canaux régulés d'information et de décision. Ils peuvent être décrits au moyen d'un sociogramme.

Le sociogramme permet d'analyser les interactions repérées au sein d'un groupe, à partir des réponses données par les membres qui le composent.

Les critères d'identification de ces liens sont divers. Il peut s'agir de relations personnelles, de relations professionnelles, canaux de communication, etc.

Cet outil sociométrique favorise l'amélioration de la perception de la dynamique de l'organisation. Il permet d'observer la position qu'occupent les différents individus. Cette position est en partie déterminée par les conduites individuelles, les facteurs de cohésion, l'incidence de la personne qui dirige, le renforcement des valeurs, la façon de réagir à la dynamique et l'environnement extérieur.

### **1-3-4 Le système de constellation des travaux**

L'organisation peut être considérée comme un ensemble aléatoire de canaux de communication. Néanmoins dans ce réseau informel, certaines structures sont reliées au système d'autorité formelle.

Dans l'organisation, les individus ont tendance à travailler au sein de petits groupes de pairs ou coteries, souvent constituées sur des bases horizontales.

De nombreuses relations informelles peuvent aussi se tisser entre personnes de fonctions et niveau hiérarchique différents qui utilisent ou ont accès à des informations spécifiques.

Ceci forme des constellations de travaux, coteries quasi-indépendantes d'individus qui travaillent sur des questions qui sont de leur ressort.

### **1-3-5 Le système de décision ad hoc**

Prise de décisions comme un flux flexible de décisions ad hoc.

Différents processus de décision peuvent être mis en évidence dans l'organisation, en particulier les processus programmés (ou de routine) qui correspondent à des décisions régulières et très standardisées et les processus non programmés (ad hoc), mis en œuvre ponctuellement ou même « factuellement », pour résoudre des problèmes peu structurés ou se présentant inopinément. Les décisions ad hoc sont alors prises à la suite de la réunion d'un faisceau de renseignements formels et informels.

Schématiquement, nous pouvons envisager qu'il se produit un stimulus qui procure une incitation provoquant un engagement.

Nous concluons en affirmant ceci : en terme de flux, l'autorité et la communication ne sont pas des objectifs. Ces systèmes de flux ainsi identifiés ont pour objectif de faciliter d'autres

flux tel que la prise de décision nécessaire à la conception, fabrication et diffusion de biens et services.

Chacun des cinq systèmes évoqués donne une image partielle de fonctionnement d'une organisation ou de l'entreprise.

On ne peut donc commencer à comprendre le fonctionnement d'une organisation qu'en considérant l'ensemble de ces flux.

## **1-3-6 Le cas Raku**

***Le document concernant ce cas devra être joint et fera l'objet de l'exercice suivant :***

***A près avoir resitué la théorie du cours dans l'environnement pratique de l'entreprise Céramico de Mme RAKU***

- ***Identifier le processus de structuration de l'entreprise.***
- ***Quelles en ont été les conséquences en matière de coordination?***
- ***Quels bilan ou conclusion pouvons-nous en tirer ?***

## 2 Les paramètres de conception de l'organisation

Les organisations utilisent des moyens formels et semi formels pour diviser et coordonner leur travail de façon à créer des comportements stables.

Mintzberg distingue neuf paramètres de conception qui constituent les éléments de base de la structure organisationnelle :

1. la spécialisation du travail ;
2. la formalisation du comportement ;
3. la formation et la socialisation ou intégration ;
4. le regroupement en unités ;
5. la taille des unités ;
6. les systèmes de planification et de contrôle ;
7. les mécanismes de liaison ;
8. la décentralisation verticale
9. la décentralisation horizontale.

H. Mintzberg répartit ces neuf moyens en quatre groupes. La spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation et la socialisation ou intégration seront regroupés sous l'item de la conception des postes de travail (2-1). La conception de la superstructure englobera la taille des unités et les systèmes de planification et de contrôle (2-2). Les mécanismes de liaison seront envisagés dans l'environnement des liens latéraux (2-3). Quant aux décentralisations verticales et horizontales, elles seront comprises dans la conception du système de décision (2-4).

Avec Mintzberg, pour assurer la division du travail et la coordination il convient de valider ces mécanismes.

### 2-1 La conception des postes

En organisation du travail, un poste de travail est le lieu dans lequel un employé dispose des ressources matérielles lui permettant d'effectuer son travail.

Selon H. Mintzberg, trois paramètres interviennent dans la conception des postes de travail individuels d'une organisation :

- 1 la spécialisation du travail : une tâche a une ampleur définie (2-1-1)
- 2 la formalisation du comportement nécessaire à l'accomplissement de ce travail, règles, procédures, codes de conduite (2-1-2)
- 3 la formation et l'éducation qui sont les moyens de standardiser les connaissances et les qualifications (2-1-3).

A cela nous rajouterons un quatrième point, l'endoctrinement représenté par les programmes et les techniques par lesquels les normes des normes des membres d'une organisation sont standardisées de façon à répondre à ses besoins idéologiques et à constituer une base de référence pour la prise de décision et l'action (2-1-4).

## 2-1-1 La spécialisation du travail

Le mode de spécialisation permet de définir le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'une activité et le contrôle de celle-ci. Il peut être réalisé par fonction, par domaine ou par zone géographique.

La spécialisation des tâches est certainement le paramètre principal identifié pour déterminer la division du travail.

Le nombre des tâches ou/et leur ampleur définie, caractérisent la spécialisation horizontale du travail. En l'espèce, le travail comporte des tâches très précises.

Le contrôle que l'opérateur exerce sur cette tâche définit la spécialisation verticale du travail. De fait, celui qui réalise le travail n'a pas le contrôle des tâches réalisées.

De ce constat on peut déduire que :

- les postes non qualifiés sont donc typiquement spécialisés le long des deux vecteurs vertical et horizontal ;
- les postes qualifiés sont spécialisés horizontalement mais pas verticalement puisque le contrôle s'exerce dans la verticalité.

L'enrichissement du travail correspond à son élargissement horizontalement et/ou verticalement par la voie du développement des compétences.

A cet effet, citons l'exemple de « Nummi<sup>26</sup> ». La production de NUMMI est basée sur le modèle "lean production system<sup>27</sup>" prenant en considération l'élargissement horizontal (plus de tâche à réaliser) et vertical (contrôle des tâches réalisées) et visant une qualité sans défaut.

Ce type de pratiques peut amener à de la formation, acte initial du développement des compétences qui, comme la formalisation du comportement en vient à la standardisation ou provient de la volonté de standardisation.

## 2-1-2 La formalisation du comportement

Quelle approche donner à la formalisation ?

« C'est le mécanisme de contrôle des processus qui consiste à présenter par écrit les politiques, procédures et directives de l'organisation. »

La formalisation du comportement renvoie donc à la standardisation des procédés de travail. Dans ce type de pratique, des instructions sont données, suivies d'une description du travail attendu, encadré par des règles et des normes qu'il est impératif de respecter.

La formalisation permet de rendre les comportements prévisibles et de réduire leur variabilité et donc concourt à la stabilité de l'organisation.

La formalisation du comportement est le levier structurel qui permet la standardisation des méthodes de travail au moyen de règles, de procédures, de codes de conduite, de référentiels d'emploi, etc.

Ce sont les travaux non spécialisés qui sont généralement formalisés afin de maintenir la stabilité.

Une entreprise dont le travail est divisé et coordonné par le biais de la standardisation est de type bureaucratique. Son comportement est prévisible parce que formalisé (Weber et Fayol).

---

26 Février 1983, « Toyota Motor Corporation » et « General Motors Corporation » établissent une joint venture à Fremont, Californie. En février 1984, New United Motor Manufacturing, Inc (NUMMI) est fondée officiellement. De statut indépendant, cette usine produit pour GM et Toyota.

27 système de production à haute performance cherchant à éradiquer toute forme de gaspillage (délais inutiles, coûts inutiles, stocks inutiles, etc.)



Une entreprise qui n'utilise pas la standardisation et qui fait appel à la supervision directe ou à l'adaptation mutuelle est de type organique.

Cas Mac Donald et Gore Tex.

Ce type de réflexion nous a fait progresser vers la formalisation des comportements. La formation est un vecteur important de la standardisation des qualifications.

## 2-1-3 La formation

La formation, acquise à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, exige toujours l'intervention de personnes ayant des compétences particulières.

La formation est donc un outil de standardisation et de bureaucratisation.

La standardisation des qualifications débouche sur des règles de fonctionnement et de réalisation du travail.

Le passage de la logique de qualification à celle de compétences véhicule l'idée selon laquelle l'individu peut aussi se former pour lui-même. A priori ce type de formation ne rentre pas dans une logique de standardisation des qualifications.

Pourtant, est-ce vraiment le cas ? La situation est-elle identique selon le niveau de qualification de la personne ou le type de poste occupé ? Les statistiques démontrent que ce n'est pas le cas, les cadres sollicitent d'avantage la formation que les ouvriers sans qualification.

Les textes de la loi de mai 2004 tendent à accréditer cette thèse en renvoyant le domaine de la formation à une forme de prise en charge individuelle ou partagée (DIF, VAE, CIF...).

La complexité des organisations et de la gestion ainsi que le contexte de changement de plus en plus accéléré amplifient le besoin de développer des compétences en matière de gestion du changement.

La formation est un extraordinaire moyen de changement organisationnel et de transformation en permettant la standardisation des connaissances. Les changements transformationnels tels que la remise en cause de la mission, de la structure, de la stratégie de l'entreprise et même culturels sont significatifs d'actions de fond dont l'un des leviers est la formation.

Pour autant, les changements graduels ou superficiels sont caractéristiques de l'évolution normale de l'organisation. Ils en sont la vie.

Mais qu'est-ce que le changement ?

Le changement peut se définir comme le passage d'un état à un autre. Il doit être observable et avoir un caractère durable. Il peut être progrès ou régression. Il est fréquemment entendu en termes de progression.

Kurt Lewin<sup>28</sup> propose trois phases pour la réussite du changement la dé cristallisation, l'instauration du changement ou transition et la recristallisation ou selon P. Collerette<sup>29</sup>, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

☞ Avec la dé cristallisation ou désintégration, l'individu, le groupe ou la collectivité se remettent en question, volontairement ou non. Les comportements et habitudes sont abandonnés au profit de nouvelles habitudes et de nouveaux comportements. Pour autant, le changement n'est pas acquis. On se retrouve alors dans une période d'instabilité. Le sommet stratégique doit prendre en charge cette phase et démontrer les

---

28 On doit l'expression « dynamique de groupe » à Kurt Lewin (09/09/1890 – 12/02/1947), psychologue allemand émigré aux États-Unis dans les années 1930. ainsi que de nombreux travaux sur la Recherche-Action. Lewin démontra que la représentation de l'environnement dépend fortement des motivations, des attentes et des caractéristiques de l'acteur. Selon lui, les conduites humaines, en effet, sont à envisager comme la résultante non seulement du champ des forces psychologiques individuelles, mais de celui des forces propres au groupe auquel l'individu appartient.

29 P. Collerette, G. Delisle, R. Perron, (1997), Le changement organisationnel : théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

besoins et la nécessité du changement en raison de l'évolution de l'environnement de la baisse du rendement...

La difficulté se trouve au point d'observer le moment de la nécessité de changer à temps (syndrome de la grenouille ébouillante) et de préparer le changement.

☞ L'instauration du changement ou reconstruction est une phase transitoire instable ou même contradictoire. Un nouveau mode de fonctionnement s'installe. Il s'agit d'une période de redimensionnement afin de procéder au changement avec la modification des paramètres des tâches, modification de la structure, de la technologie ou de l'effectif...Ce qui induit de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes.

☞ La réussite de la recristallisation ou intégration constitue une phase de consolidation des acquis du changement à long terme. Elle provoque le changement durable. Les nouveaux comportements ou attitudes sont acquis ou adaptés aux nouvelles exigences de la situation.

Un peu comme « la goutte d'eau... », dans chaque situation de changement il y a un agent, un acteur principal, ce que Pierre Collerette nomme aussi l'éveil.

Considérons aussi le fait que le changement ne s'opèrera que dans la mesure où les acteurs le trouvent acceptable, souhaitable, en fonction des règles et croyances qui leur sont propres.

Le changement provoque souvent de la résistance. La formation activera la réponse appropriée et constituera le moyen efficace de combattre la résistance (la peur de la technique dépassée par l'acte de formation...).

La formation s'inscrit dans le courant du développement organisationnel et contribue à l'amélioration de l'organisation afin qu'elle s'adapte à son environnement. Elle constitue un outil d'apprentissage organisationnel dans le sens où elle permet l'acquisition des savoirs, leur diffusion, l'interprétation et la conservation des informations à l'échelle de l'organisation.

Capitaliser ou prodiguer de la formation à quelqu'un pour qu'il fasse, dise ou agisse comme on le désire, pour standardiser le comportement, procède aussi de l'endoctrinement.

## 2-1-4 L'endoctrinement

L'endoctrinement a longtemps été défini comme l'acte d'instruction ou le processus par lequel on inculque une doctrine, une attitude ou une méthodologie à des étudiants.

La période préparatoire de formation d'un militaire, aux États-Unis et en Russie, est parfois appelée « endoctrinement » dans un sens non péjoratif.

L'endoctrinement est le processus par lequel les attitudes, les croyances, les normes et le système de valeurs sont acquis et intégrés. Les normes absorbées et assimilées sous formes de croyances et de valeurs organisationnelles provoquent ainsi une orientation les comportements, des pratiques de travail, etc. ...

Il est paradoxal de constater qu'une grande partie du système formel est intégré et transmis de manière informelle (par ajustement mutuel notamment).

L'évolution de la terminologie donne à l'endoctrinement une valeur péjorative lorsque la soumission cède la place à la raison (ce qui n'est pas le cas de Mintzberg). Il désigne alors un enseignement qui interdit l'apprentissage ou la simple connaissance.

La spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation et l'endoctrinement participent donc à la conception des postes qui, dans la structure organisationnelle, représentent l'unité de base.

Regroupés, les postes, réaliseront l'unité de travail. Réunies sous une tutelle hiérarchique ces unités de travail constitueront alors la structure.

## 2-2 La conception de la superstructure

Le contour de la superstructure est défini par le regroupement des postes en unités et par la taille de ces unités. Dans cet environnement, les activités et les unités sont coordonnées afin d'homogénéiser la structure. Les modes de coordination sont définis par le choix de la superstructure.

### 2-2-1 Le regroupement en unités

Une structure ne naît pas soudainement.

Elle peut être conçue en fonction d'objectifs dans la mesure où elle est commandée par le sommet stratégique.

Elle peut aussi naître de l'opérationnalité pratique, des activités d'un groupe. C'est alors la base qui assurera le commandement.

Elle se constitue progressivement par modifications successives en fonction de l'évolution des techniques de production ou au gré de la transformation des finalités de l'organisation. Nous avons pu l'observer avec l'entreprise Céramico de Mme Raku.

Quels objectifs poursuit le regroupement en unités ?

Pour être légitime, l'organisation doit comporter des unités oeuvrant dans le même sens. La coordination des tâches sera donc facilitée par le regroupement. A l'évidence, le regroupement influence aussi les mécanismes de coordination.

Certains impératifs sont nécessaires à la coordination des regroupements tels :

- la supervision directe et commune entre les postes et unités,
- l'ajustement mutuel entre les membres de l'unité,
- le partage des ressources,
- la mesure de la performance autour des mêmes valeurs,

et cela, sans pour autant effacer l'autonomie au sein de chaque unité.

Cette autonomie est susceptible de créer un frein à la coordination entre unité.

Pour éviter les « blocages » des liens devront être tissés pour assurer la coordination des postes ou des acteurs aux activités complémentaires bien que distinctes. L'information doit circuler pour permettre le bon fonctionnement de l'organisation.

Différents modes de regroupement peuvent être observés :

- autour de processus de travail,
- par zone clients
- par champ géographique

### 2-2-2 Les bases du regroupement

L'organigramme traduit fréquemment le choix de regroupement qui peut se réaliser sur différentes bases, pour garantir l'efficacité de la structure six critères doivent être pris en considération :

- Par spécialité, soit en fonction des disciplines, des qualifications et des compétences. A titre d'exemple nous pouvons citer l'hôpital qui regroupe le corps des chirurgiens, des anesthésistes, des kinésithérapeutes, etc. Ou même les ouvriers, spécialisés, hautement qualifiés ou non spécialisés...
- Par fonction ou processus de travail ; fréquemment la distinction est opérée entre le domaine opérationnel et le domaine fonctionnel. Les ateliers ayant chacun leur spécialité en sont l'exemple, tels les ateliers d'assemblage, de soudure...

- Par produit ; la division se produit alors en fonction de la ligne de production. Ainsi, les grandes entreprises différencient leur production (Volvo : voitures, moteurs d'avions...)
- Par clientèle ; à titre d'exemple nous pouvons citer les compagnies d'assurances qui différencient leur clientèle en fonction du type de contrat, assurance vie, assurance habitation, responsabilité civile...
- Par localisation ou géographique ; le champ est à grande ou à échelle réduite. En médecine, le champ « géographique » du corps humain spécialise en fonction des différentes parties du corps. A une échelle plus vaste une entreprise peut former des regroupements en fonction de ces lieux opérationnels.
- En fonction du moment, lorsque les équipes effectuent le même travail mais à des moments différents.

On distingue habituellement deux types de fondamentaux de regroupements, par fonction et par marché.

Par fonction, les bases sont les compétences, les processus de travail et les fonctions. Il s'agit des structures traditionnelles de l'entreprise classiquement adoptées. La tendance de la structure sera bureaucratique.

Dans le regroupement par marché, généralement les unités s'auto suffisent. Leur l'objectif consiste à mieux adapter l'entreprise aux impératifs du marché.

Les structures traditionnelles apparaissent trop rigides et les structures modernes ne remplissent pas correctement leurs objectifs.

Structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions (fonction commerciale, financière, fonction production, ressources humaines, recherche-développement, etc.). Les fonctions constituent donc le critère de répartition des tâches.

Cette forme de division du travail apparaît à première vue très logique. Le partage des tâches est clair. La responsabilité de chaque fonction est confiée à des cadres spécialistes. Ceci constitue une garantie d'efficacité. L'organisation est pyramidale.

Dans ce type d'organisation, les préoccupations des acteurs ont tendance à être personnelles ou fonctionnelles (au niveau des unités de regroupements), par conséquent, de conciliation difficile avec les intérêts d'ensemble de l'organisation.

Structure divisionnelle s'adapte aux entreprises de grande taille dont la production est très diversifiée. La structure est divisée par produit dont la fabrication permet les regroupements par branches d'activités. C'est le cas des grands groupes divisés en autant de branches d'activités que les marchés dans lesquels ils interviennent.

Constatons que dans la structure divisionnelle, les branches prises isolément sont organisées de manière fonctionnelle !!

Structure matricielle: les fonctions ne priment pas sur les divisions; ceci double la structure d'autorité (autorité au sein de la division et autorité au sein de la fonction) va contre le principe d'unité de commandement énoncé par Weber. C'est la tendance de structuration des entreprises dites « adultes ». La structure matricielle correspond en quelque sorte à une combinaison des structures précédentes.

## **2-2-3 La taille des unités**

C'est le nombre des agents qui la composent qui déterminent la taille de l'unité.

La taille de l'unité pose donc la question du nombre optimal de subordonnés.

- Lorsque le système technique exige des interdépendances complexes entre les tâches nombreuses et difficiles à réaliser, le contrôle et la supervision exercés sur l'activité des agents sont lourds. La taille des unités est réduite. L'ajustement mutuel

est la mode de communication privilégié et caractérise généralement les structures dites « aplaties ». La superstructure aplatie a peu de niveaux hiérarchiques.

- Si le comportement est standardisé, la supervision du travail est allégée par le formalisme et la similarité des tâches à réaliser. Ce mode de coordination, réalisé de haut en bas de l'échelle hiérarchique, permet le développement d'unités importantes qui caractérisent les structures dites « pointues » à la ligne stratégique longue.

La taille est donc dépendante du processus technique, des modes de production et de coordination de la structure organisationnelle.

Nous venons de le constater, la conception de l'organisation n'est pas réduite à un regroupement en superstructure, des liens latéraux facilitent son fonctionnement.

## **2-3 La conception des liens latéraux**

Deux groupes de liens latéraux vont être examinés :

- ✓ les systèmes de planification et de contrôle, éléments structurels qui permettent la standardisation de la production ;
- ✓ les mécanismes de liaisons entre les unités qui facilitent l'ajustement mutuel.

### **2-3-1 Les systèmes de planification et de contrôle**

Prévoir l'ensemble des actions à réaliser en vue d'un certain objectif constitue la planification. Cette action prévisionnelle intervient avant la mise en œuvre des actes. Elle définit chronologiquement l'ensemble des décisions à prendre et des actions à mener pour atteindre un objectif (cf. le plan de formation).

Le contrôle des performances s'intéresse au résultat des actions et constitue l'acte d'évaluation. Pour que le contrôle ou l'évaluation trouve une légitimité aux yeux de tous les acteurs, un système de normes, de standards, doit être élaboré lors de la planification. Ces normes ainsi fixées sont les critères de mesure de la performance de l'organisation et des différentes unités qui la composent. Le contrôle peut avoir comme objectif de mesurer ou de motiver.

La planification des actions et le contrôle de la performance permettent la standardisation des résultats.

### **2-3-2 Les mécanismes de liaison**

Ces mécanismes représentent les modalités de liaisons, plus ou moins formalisées, dans et entre les unités. Jadis laissés au hasard, certains d'entre eux sont maintenant développés pour encourager les contacts entre les individus.

Il existe plusieurs niveaux graduels quant à l'utilisation de concepts qui vont des postes de liaison, aux gestionnaires intégrateurs ayant une autorité formelle limitée, jusqu'aux structures matricielles.

L'ajustement mutuel est typique des organisations matricielles où plusieurs fonctions sont en interrelations sur différents projets.

Lorsque les unités ont des activités distinctes, leur coordination exige la mise en place de liaisons. Pour cela, chaque unité doit être correctement intégrée dans la structure. Les modes d'intégration résultent des liens entre les unités qui doivent unir leurs efforts et leurs actions pour répondre aux demandes de l'environnement et aux objectifs fixés par l'organisation.

Quels sont les moyens et procédures qui permettent de développer les liens latéraux entre les différentes unités :

- un système formel puissant, les liens sont « institutionnalisés » ;
- les postes de liaison, un membre de l'organisation a la mission d'assurer les contacts entre membres des différentes unités, passant outre la hiérarchie. Le succès de ce médiateur dépend de sa compétence, reconnue par les différentes unités qu'il doit relier. Il doit se situer à égale distance de chacun des unités, et ne doit pas être un spécialiste d'une unité particulière.
- les groupes de projets sont constitués par des membres de l'organisation issus d'unités différentes rassemblés pour accomplir une tâche ou une activité particulière. Le groupe se dissout lorsque la tâche est accomplie (constitution ad hoc).
- Le cadre intégrateur, c'est un homme de liaison à qui on a confié une autorité formelle.

Dans la construction de la structure, notre progression nous a permis de voir la conception des postes, de la superstructure, d'envisager les liens qui unissent les unités de travail, pour en arriver au système de prise de décision de la structure.

## 2-4 La conception du système de prise de décision

Décider, c'est transformer une volonté en acte. C'est l'élément intermédiaire entre la pensée et l'action, le moment du passage à l'acte proprement dit.

Quels systèmes peuvent permettre de décider et qui en recueille le pouvoir ?

Selon H. Mintzberg, « la structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation, à la limite dans les mains d'un seul individu ; nous dirons que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes<sup>30</sup>. »

Deux systèmes s'offrent donc à nous : centralisation ou décentralisation.

### 2-4-1 La centralisation

La centralisation est donc un système puissant et coordonnateur dans lequel la totalité des tâches administratives qui sont à gérer sur l'ensemble de l'organisation est réunie sous la compétence et le pouvoir du sommet stratégique. Celui-ci assure sa fonction par le canal d'une structure administrative unifiée et hiérarchisée.

Le sommet stratégique revendique généralement la centralisation qui lui permet de conserver le contrôle sur les décisions.

Pour autant, certains arguments peuvent pousser à la décentralisation. Matériellement, la centralisation est parfois impossible, notamment en cas d'éloignement ou face à des limitations cognitives... De fait, dans les cas cités, l'organisation décentralisée peut apporter

---

30 In « Structure et dynamique des organisations », p. 173, 1994, les Editions d'Organisation.

une solution répondant aux conditions locales. Elle peut aussi constituer un moyen de motivation, la créativité ayant besoin de zone d'ombre pour s'épanouir.

Néanmoins, centralisation et décentralisation ne doivent pas être pris dans un sens absolu mais considérés dans une acception relative. En effet, une entreprise décentralisée conserve certains points de l'organisation très centralisés. Il en va de même à l'inverse.

Ainsi, au-delà de dispersion physique, les flux d'information n'étant pas parfaits, c'est la dispersion des pouvoirs de décision qui donne naissance à la décentralisation, les capacités d'un seul individu pour traiter l'information étant limitées. Le pouvoir de décider ne confère ni l'information, ni la capacité cognitive nécessaire à la prise de décision.

Partant de là, « un processus de décision est décentralisé au maximum lorsque le décideur ne contrôle que le choix (c'est le moins qu'il puisse faire pour être appelé décideur) dans la hiérarchie de l'organisation, il perd du pouvoir au profit de ceux qui, à côté de lui, autorisent la décision ; et au profit de ceux qui, au dessous de lui, l'exécutent. »<sup>31</sup>

Décentraliser c'est la possibilité de déterminer jusqu'à quel niveau le pouvoir formel est délégué le long de la ligne hiérarchique (décentralisation verticale) et indiquer les limites de circulation informelle du pouvoir hors de cette ligne hiérarchique (décentralisation horizontale).

## 2-4-2 La décentralisation

La structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre différents acteurs de l'organisation.

Divers types de décentralisation peuvent être envisagés :

- La décentralisation verticale est descendante. Dans la ligne hiérarchique, elle part du sommet stratégique qui délègue ses pouvoirs de décision à ses subalternes. Elle se réalise dans le cadre de délégations formalisées par des règles. La délégation ne se présume pas. Elle est formelle et prise dans un cadre et un contexte précis et bien défini.
- La décentralisation verticale limitée ou parallèle par laquelle les managers d'unités constituées sur la base de marché ont une partie importante du pouvoir formel de décision.
- La décentralisation horizontale sélective permet le partage du pouvoir de décision entre le sommet hiérarchique et des unités fonctionnelles. Si la technostructure est chargée de la standardisation, elle reçoit un pouvoir décisionnel pour ce qui concerne son domaine expert.
- La décentralisation verticale et horizontale par laquelle le pouvoir est en partie résitué au niveau du centre opérationnel qui trouve une certaine autonomie dans le cadre de son activité principale.
- La décentralisation verticale et horizontale sélective provoque une dispersion du pouvoir décisionnel aux personnes compétentes ou des experts qui réalisent des choix et conseillent le sommet stratégique ;
- La décentralisation pure assure une répartition égale du pouvoir dans toute l'entreprise. Elle prend une forme consensuelle et donne naissance à l'organisation démocratique. L'autogestion deviendrait alors une valeur centrale. Il existe peu d'exemples de ce type d'organisation.

Les structures des organisations résultent de la combinaison des paramètres de conception que nous venons de décrire : la spécialisation du travail, la formalisation du comportement, la formation, le regroupement en unités, la taille des unités, les systèmes de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison, la centralisation et la décentralisation.

---

31 H. Mintzberg in « structure et dynamique des organisations » p. 180, 1994, les Editions d'Organisation.

L'organisation ne flotte pas dans un espace vide et libre. Certains éléments la poussent à se modifier, à s'adapter, à changer ou même disparaître. Ils sont nommés facteurs de contingence et agissent aussi sur les paramètres de conception de la structure organisationnelle.

C'est ce que nous allons parcourir à présent.

### 3 Les facteurs de contingence

Qu'est-ce que la contingence ?

Proposition de réponse : l'état d'un système déterminé par la valeur de paramètres internes et externes indépendants de ses objectifs.

La théorie de la contingence permet de trouver une solution pertinente à une difficulté émergente en fonction de tous les paramètres internes et externes à l'organisation.

Les facteurs de contingence, c'est-à-dire qui ne résultent pas d'une intentionnalité, influencent le choix des paramètres de conception des organisations et conséquemment la conception ou l'évolution des structures organisationnelles.

Ces formules proviennent de l'héritage des travaux issus de l'école de la contingence<sup>32</sup>

Selon cette école, certains facteurs rendraient contingents (sensibles) les structures de l'organisation.

Ainsi J. Woodward en 1965 met en évidence les effets du système technique, Burns et Stalker<sup>33</sup> en 1961/63 puis Lawrence et Lorsch<sup>34</sup> en 1967 distinguent les différentes formes de pressions environnementales (commerciales, concurrentielles, technologiques, etc.) qui, elles-mêmes, modélisent et renforcent le pouvoir du sommet stratégique de l'organisation.

Le taylorisme s'engage dans la recherche normative et absolue de la bonne organisation.

Les représentants de l'école de la contingence, affirment quant à eux, que la structure est dépendante de la nature de l'environnement, bien qu'elle ne le soit pas de manière mécanique ou déterministe. La structure répond également de la stratégie visée par les dirigeants. Dès lors, les régulations internes de l'organisation doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel elle compose.

Lorsque l'organisation (entreprise) s'ajuste à son environnement et met en cohérence son fonctionnement interne, on parle alors de congruence.

Cela faisait dire à Johan Woodward<sup>35</sup>, « Il n'y a pas une structure meilleure mais différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions. »

Mintzberg, lui-même membre de l'école, reprend en synthèse les facteurs de contingence : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique, l'environnement et les relations de pouvoir.

---

32 L'école de la contingence rend compte de la manière dont se structurent les organisations en étudiant l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations. J. Woodward et H. Mintzberg représentent cette école.

33 A partir de 1963, Tom Burns et Georges M. Stalker mènent des recherches en Grande Bretagne auprès de vingt entreprises. En 1966, leur ouvrage « The management of innovation » dans lequel ils développent leur théorie des systèmes mécaniste et organique permet de comprendre quelles formes d'organisation conviennent aux circonstances spécifiques du changement ou de la stabilité.

34 Paul Lawrence et Jay Lorsch, professeurs d'organisation à l'Université d'Harvard, explorent les effets de l'environnement sur la conception de la configuration organisationnelle.

35 Joan Woodward, professeur de management à Oxford. Selon elle, les similitudes des systèmes de production, expliquent les analogies d'organisation des entreprises. In " Industrial organization: theory and practice"1965.



## 3-1 Les effets de l'âge et de la taille

Entre 1952 et 1971 de nombreuses études et recherches ont permis de démontrer qu'il existe un lien positif entre âge, taille et formalisation de l'entreprise.

En effet, une entreprise ancienne ou vieillissante a tendance à répéter ses comportements par la force de l'habitude. Conséquemment, ces comportements habituels facilitent la formalisation.

Il en va de même pour la taille de l'organisation. Plus une entreprise est de grande taille, plus sa structure est élaborée, ses unités de travail importantes et donc, les tâches y sont spécialisées et différenciées entraînant un développement du facteur administratif, lui-même provoquant une formalisation du comportement.

Revenons sur le cas de Mme Raku et de l'entreprise Céramico.

Nous avons constaté plusieurs étapes du développement structurel qui se sont réalisées dans le temps au fur et à mesure que grandit l'organisation.

1. Le premier stade correspond à la structure artisanale. Mme Raku est seule. Puis elle standardise les qualifications de son apprentie. Dans la structure, la composante administrative n'existe pas. (structure artisanale 1)
2. Au niveau entrepreneurial, Mme Raku prend les décisions et coordonne l'ensemble à l'aide de la supervision directe, bien que la structure reste informelle. (structure artisanale 2)
3. La structure devient bureaucratique avec la spécialisation du travail dans laquelle apparaît une hiérarchie qui coordonne les activités. La spécialisation s'accroissant et la taille des unités augmentant, la coordination se standardise et donne naissance à une technostructure qui planifie et formalise le travail. (structure bureaucratique)
4. La bureaucratie grandit et se scinde en divisions, elles-mêmes bureaucratiques et disposant de leur propre centre opérationnel. Le sommet stratégique de la structure coordonne leurs activités et contrôle les performances. (structure divisionnelle)
5. Par une approche fonctionnelle et divisionnelle, en dissociant l'activité opérationnelle des fonctions de gestion, l'entreprise donne naissance à une structure matricielle. La division du travail est alors conçue en termes de fonction et de branche. (structure matricielle ou multi divisionnelle)

Au-delà de l'exemple de Céramico, nous pouvons observer qu'au travers de ces évolutions, l'organisation recherche la stabilité de sa structure.

L'industrialisation a conduit à la structuration d'entreprises autour d'un certain modèle, souvent celui de la bureaucratie et cette structuration perdure encore aujourd'hui. (gore tex)

Enfin, à partir d'observations effectuées dans les années 1960, il a été mis en évidence que la structure d'une organisation reflète souvent l'époque à laquelle elle a été fondée.

## 3-2 Les effets du système technique

Avant toute chose, que représente le système technique ? Il peut être défini comme l'ensemble des instruments utilisés par les opérateurs pour effectuer leur travail dans le cadre d'une organisation.

Les effets du système technique ont été observés au cours des recherches pratiquées par Johan Woodward. A partir de ces travaux effectués dans une centaine d'entreprises du

Essex en Grande Bretagne, J. Woodward qui fut l'une des premiers tenants de la théorie de la contingence notamment dans l'approche technique, observe que la diversité des structures organisationnelles est facteur des différences technologiques et non de la branche industrielle, de la taille ou de l'histoire de l'entreprise.

Selon elle, plus ce système joue un rôle régulateur, plus le travail se formalise, plus la structure du centre opérationnel se bureaucratise.

Ainsi, plus le système technique est complexe, plus la structure administrative est sophistiquée, plus la décentralisation est sélective et plus l'emploi des mécanismes de liaisons devient important.

Enfin, J. Woodward, en 1965 a démontré que l'automatisation du travail du centre opérationnel (renforce le pouvoir de ses membres) tend à faire passer les structures bureaucratiques vers une structure organique.

Elle distingua la production unitaire ou par petites séries, la production de masse et la production en continu.

En pratique, l'étude des rapports entre l'organisation et la technologie a permis de constater que :

- ✓ dans la production unitaire, la ligne hiérarchique est courte, la supervision est directe, le mode de communication est informel, la coordination se fonde sur l'ajustement mutuel ; l'organisation est de type artisanal et la structure est bâtie sur les compétences des agents de production ;
- ✓ dans la production de masse, la structure est hiérarchisée, le travail contrôlé et la fonction production est centrale ; la formalisation du comportement conduit à une structure bureaucratique ;
- ✓ dans la production en continu, les compétences et niveaux d'expertise sont divers et mis en œuvre dans des organisations polyvalentes où la production s'exécute de manière transversale sur un fonctionnement par projet ; le type de structure est organique et a souvent recours à la formation.

L'intérêt des travaux de J. Woodward, est de remettre en cause les principes des théories traditionnelles prescrivant la « one best way » et de démontrer qu'il n'existait pas de structure idéale mais des configurations organisationnelles influencées par le système technique.

Les effets de l'environnement sont inclus dans cette même ligne de pensée.

### 3-3 Les effets de l'environnement

L'approche contingente menée par Burns et Stalker (étude entre 1960 et 1965) nous fera évoluer de la configuration mécanique à la structure organique.

Les recherches effectuées dans vingt entreprises de Grande-Bretagne leur ont permis de démontrer et de relater dans leur ouvrage « The management of innovation » paru en 1966, que la structure d'une organisation dépend étroitement de son environnement.

Ainsi, à :

- ✓ un environnement stable correspond une structure mécaniste ou bureaucratique selon les termes de Max Weber<sup>36</sup>, induite par la division travail, un contrôle hiérarchique immédiat, des procédures standardisés, une communication verticale et une centralisation du système de décision autour d'une hiérarchie ;

---

36 Karl Emil Maximilian Weber, couramment nommé Max Weber (1864-1920), est un sociologue, économiste et historien allemand. Avec Vilfredo Pareto, Émile Durkheim, Georges Simmel et Karl Marx l'un des fondateurs de la sociologie moderne. De nos jours, sa pensée prend une dimension philosophique et politique.

- ✓ un environnement turbulent donnera naissance à des structures organiques caractérisées par une redéfinition continuelle des tâches donnant de la flexibilité, animées par une faible spécialisation du travail, une standardisation réduite, mais par une responsabilisation hors normes des agents. La communication est configurée sur l'ajustement mutuel.

Dans le même « courant environnemental », Lawrence et Lorsch en 1967, publient « Organization and environment » et démontrent que plus l'environnement est stable, plus les entreprises ont tendance à évoluer avec une structure formalisée, et inversement.

Plus tard, il démontrent que :

- ✓ Les modes de fonctionnement se différencient avec le degré d'instabilité de l'environnement. La complexité induit la décentralisation ; plus les informations à obtenir et à traiter pour prendre une décision sont nombreuses et plus les personnes qui participent aux décisions le sont ; ces comportements entraînent une décentralisation verticale et horizontale.
- ✓ L'organisation sera amenée à se segmenter ou se diversifier en sous-systèmes agissant de manière autonome. Ce sera le cas de l'entreprise (conglomérat) qui évolue sur plusieurs marchés et qui se structure en fonction de chacun des marchés sur lesquels elle intervient.
- ✓ L'hostilité de l'environnement provoque le retour en force de la supervision directe et pousse vers une nécessaire centralisation des décisions, le leader de l'organisation assurant seul une réponse coordonnée et rapide.

L'adaptation et l'évolution des organisations conduit donc à une dynamique organisationnelle impulsée par l'instabilité ou la turbulence de ses environnements.

## 3-4 Les effets du pouvoir

« En comportement organisationnel, le pouvoir se définit, selon la perspective, comme la capacité d'amener autrui à accomplir une tâche qu'on veut voir menée à bien, ou d'influer sur le cours des événements<sup>37</sup> »

Pour observer que la tâche est menée à bien il faut nécessairement exercer un contrôle. Dans cette situation, l'organisation est contrôlée par un acteur externe (gouvernements ou actionnaires ou société mère) par rapport à l'organisation.

De fait, la nature du contrôle exercé sur l'entreprise oriente sa structuration.

L'exercice de ce pouvoir externe pousse le sommet stratégique à la centralisation et à la formalisation.

Plus le contrôle externe est fort, plus le pouvoir dans l'entreprise tend à être centralisé au niveau du sommet hiérarchique et à formaliser le travail. La centralisation du pouvoir permet de rendre le dirigeant responsable du déroulement de la bonne marche de l'organisation et la standardisation permet à l'acteur extérieur de contrôler cette activité. La tutelle qu'exerce l'Etat sur les organismes chargés d'une mission de service public en est un exemple qui accroît la bureaucratisation de la structure.

Le contrôle externe peut aussi être le fait de leader d'opinion.

Il faut aussi prendre en compte les jeux politiques et les coalitions.

Les effets de mode amènent les organisations à se structurer de façon identique, notamment lorsque les grands cabinets vendent à leurs clients des modes d'organisation ou de façonner les paramètres de conception en fonction de « l'air du temps » sans que ceux-ci soient adaptés à l'entreprise et en s'appuyant sur la croyance de certains chefs pensant qu'il existe en toutes circonstances une « one best way ».

---

37 In « comportement humain et organisation », p. 332, JR. Schermerhorn, JG. Hunt, RN. Osborn, C.de Billy aux éditions Erpi

Ce type de comportement qui relève de l'exercice du pouvoir renvoi à la pression de l'environnement.

## 3-5 La sélection naturelle : l'écologie des populations<sup>38</sup>

Le mouvement concernant l'écologie des organisations a débuté au début des années 1970. Deux publications ont marqué cette époque : l'ouvrage de Howard E. Aldrich<sup>39</sup>, « Organization and environment » publié en 1979 et l'article de Hannan et Freeman (1977) « A population ecology of organizations » publié dans l'American Journal of Sociology.

Hannan et Freeman postulent que les communautés ne s'adaptent à l'environnement mais que l'environnement sélectionnerait ou rejetterait certaines populations.

Selon leur argument, le changement dans l'organisation ou dans les ensembles d'organisations (populations) est avant tout dû à un processus de sélection dans lequel c'est l'environnement qui sélectionne, sans que les organisations puissent influencer sur leur survie.

Aldrich développe une théorie moins brutale selon un modèle évolutif qui capte les caractéristiques essentielles des relations entre les organisations et leur environnement leur permettant ainsi de s'adapter.

Retenons de cette théorie que dans un ensemble environnemental d'organisations, la survie de celles-ci passe par la sélection. L'évolution se réalise par la complémentarité des processus de sélection et d'adaptation.

Ce mode de pensée participe à la critique de la théorie de la contingence parce que :

- L'entreprise ne peut pas toujours s'adapter à son environnement à cause de l'inertie liée aux hommes, à la technique à la taille de l'entreprise ;
- Le milieu contribue à la survie de l'organisation mais aussi à sa disparition.

Cet abord est critique car la théorie de la contingence donne trop de pouvoir à l'organisation et table sur une très grande souplesse de celle-ci.

Le fait d'aborder sous cet angle l'évolution, la survie, la disparition des organisations nous dirige vers la théorie darwinienne qui se situe au cœur de la théorie des organisations.

A ce titre nous pouvons constater que :

- Les organisations ne peuvent survivre que si elles se procurent les ressources dont elles ont un nécessaire besoin ;
- Elles sont en concurrence entre elles, qu'elles soient de la même espèce ou d'espèce différentes pour recueillir ces ressources ;
- Seules les plus fortes les obtiennent.

Par chaînage, ces théories permettent de comprendre :

- pourquoi certaines organisations survivent ;
- le poids relatif de certaines « populations » en fonction des périodes.

Il est important de noter que la sélection se fait à partir de variations sur certaines caractéristiques d'individus appartenant à la même population et entre les populations.

Au sein de chaque population, les points forts et les points faibles des individus sont souvent les mêmes.

---

<sup>38</sup> Population : groupes d'organisations qui partagent les mêmes caractéristiques ou qui ont un sort commun face à un milieu.

<sup>39</sup> Howard E. Aldrich est professeur de sociologie à l'université de Caroline du Nord à Chapel Hill (Etats-Unis). Leur ouvrage visé dans le texte est réédité en 2006 aux éditions Stanford University Press.

De fait c'est souvent l'espèce entière qui tend à disparaître si une autre espèce est plus apte à survivre dans l'environnement.

Pour que cette aptitude à survivre se réalise, les organisations ou populations doivent se situer sur un créneau où l'accès aux ressources est possible et dans l'environnement où le rendement est meilleur que celui du concurrent.

Pour autant, il sera permis d'observer que cette situation n'est jamais définitivement acquise.

Des critiques dont la liste n'est pas exhaustive s'élèvent contre ces théories :

- si l'environnement choisi les entreprises qui survivent, quels sont les rôles des gestionnaires et les preneurs de décision ? Et quels besoins de prendre des décisions ?
- l'affrontement pour les ressources n'est pas toujours le cas, des ententes ou partages sont toujours négociables ;
- les ressources peuvent être inépuisables ou épuisables. Ceci nous renvoie à une nécessaire adaptation ;
- les entreprises peuvent s'adapter ;
- les entreprises influencent leur milieu.

Ces facteurs de contingence et les différentes théories qu'ils ont suscitées ont, à partir des années 1960, remis en cause les théories organisationnelles traditionnelles et relativement rigides. Les paramètres de conception et les facteurs de contingence forment des éléments d'analyse qui se regroupent en configurations type.

## 4 Les configurations organisationnelles

Avec l'aide de H. Mintzberg nous pouvons identifier sept types de configurations :

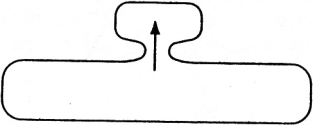
- la structure simple ou organisation entrepreneuriale,
- la bureaucratie mécaniste,
- la bureaucratie professionnalisée,
- la structure divisionnalisée,
- l'adhocratie ou la configuration innovatrice,
- la configuration politisée.

Nous pouvons observer une relation entre les cinq composantes fondamentales de l'organisation et les types d'organisation comme suit :

1. Le sommet stratégique pousse à la centralisation qui lui permet de conserver le contrôle sur les décisions. La configuration caractérisée par un sommet hiérarchique fort est la structure simple.
2. La technostructure conduit à la standardisation, notamment celle des procédés de travail. La configuration qui en résulte est la configuration mécaniste.
3. Le centre opérationnel tend à minimiser l'influence des dirigeants et de la technostructure sur leur travail. Ils recherchent une décentralisation horizontale et verticale. L'objectif des agents constituant ce corps est de travailler de façon autonome. Le travail est coordonné grâce à la standardisation des qualifications. La structure résultant de la poussée du centre opérationnel est la bureaucratie professionnelle.
4. La ligne hiérarchique est constituée de membres à la recherche de pouvoir. Par la décentralisation, leur objectif est la segmentation de l'entreprise selon les marchés de façon à renforcer leur pouvoir et leur contrôle sur les décisions. La structure qui répond à ce type de fonctionnement est divisionnelle.
5. Le support logistique cherche à développer les situations dans lesquelles de l'expertise de ces membres est nécessaire. Ceux-ci ne cherchent donc pas à être

autonomes. Le support logistique gagne en influence quand l'entreprise se structure en constellations de travail. Ceci se traduit par une décentralisation du pouvoir et par une autonomie des constellations qui s'organisent librement et se coordonnent par l'ajustement mutuel. La structure correspondante est l'adhocratie.

A l'aide d'emprunts faits à H. Mintzberg nous allons, maintenant, définir le contour des sept configurations organisationnelles.

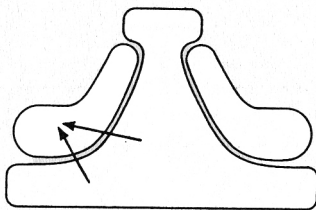
	<p style="text-align: center;"><b>L'organisation entrepreneuriale ou structure simple</b></p> <p>L'élément clé est le sommet stratégique. Son poids est prépondérant. Il conserve le contrôle de la prise de décision et réalise une coordination par la supervision directe. La ligne hiérarchique est peu développée, l'encadrement est réduit.</p> <p>La technostucture et support logistique sont embryonnaires.</p> <p>L'organisation est de petite taille. Le sommet stratégique y joue un rôle privilégié. La structure est simple, informelle et flexible, ce qui lui confère une bonne capacité d'adaptation, mais marquée par peu de planification, de formation, de liaison.</p> <p><b>Contexte</b> : l'environnement simple et dynamique favorise le leadership parfois très fort de type autocratique et charismatique. Cette structure s'inscrit dans le schéma des petites organisations et de toutes les entreprises de départ. Elle se retrouve aussi en situation de crise</p> <p><b>Stratégie</b> : processus de type visionnaire, stratégie émergente mais en grande partie délibérée</p> <p><b>Intérêt et avantages</b> : flexibilité, adhésion des membres réponse rapide, sens de la mission.</p> <p><b>Risques et inconvénients</b> : vulnérabilité ; la stratégie et la gestion reposent sur une personne. Elle peut se montrer financièrement fragile.</p> <p><b>Exemples</b> : PME-PMI.</p> <p>La chaîne de supermarché Steinberg<sup>40</sup>, fondée sur une structure entrepreneuriale. Les changements de stratégie ordonnés par Mme Steinberg suite aux pertes de certains de ses magasins et option pour le libre service ont provoqué sa disparition.</p>
--	---

<sup>40</sup> Steinberg était une entreprise québécoise. Elle disparaît au début des années 1990. Les Supermarchés Steinberg ont débuté par une épicerie, fondée en 1913 à Montréal par Ida Steinberg, immigrante juive hongroise. Ses cinq fils, menés par Samuel Steinberg, ont fait évoluer la compagnie d'une minuscule épicerie à la plus grande et la plus populaire chaîne de supermarchés du Québec où elle fut la première à exploiter le concept de supermarché. Devenue propriétaire de plusieurs centres commerciaux, les difficultés commencèrent pour la compagnie après le décès de Samuel en 1978. Le laisser-aller des négociations avec le syndicat, et l'absence de plan de succession marquèrent le début du déclin de la compagnie. La lutte de pouvoir pour la succession fit sombrer cette organisation.

### **L'organisation mécaniste ou bureaucratie mécaniste**

L'élément clé est la standardisation des processus de travail organisée par la technostructure.

elle se caractérise par une grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. Celles-ci sont élaborées par des experts et des spécialistes. A ce titre les fonctions de support et la technostructure y trouvent une place prépondérante. Néanmoins il existe peu de mécanisme de liaison et la formation pourtant peu répandue y développe un rôle important d'outil de standardisation.



#### **Contexte :**

Cette structure est efficace dans un environnement simple et stable. La formalisation est importante, favorise la spécialisation et le développement des procédures...

#### **Stratégie :**

Ce type d'organisation où le pouvoir décisionnel est centralisé, caractérise les entreprises qui ont acquis une certaine maturité.

#### **Intérêts et avantages :**

précision et cohérence et efficacité

#### **Risques et inconvénients :**

problèmes d'adaptation et de coordination

ce type d'organisation évolue difficilement ou par des changements brutaux.

#### **Exemples :**

Sont concernées les entreprises de production de masse ou les administrations publiques.

La Poste, Mac Donald...

## L'organisation divisionnalisée

L'élément clé est la ligne hiérarchique.

Les fonctions de support sont essentielles car elles assurent la coordination entre les divisions et, à cet effet, conçoivent des standards de production. Les divisions fonctionnent sur le principe de la bureaucratie mécaniste c'est-à-dire en définissant pour chaque division des normes de fonctionnement précises et de normes de performance. Chaque division dispose d'une autonomie et se compose d'une mini structure classique.

Il existe une interdépendance entre les divisions.

Soulignons le rôle important de la formation.

### Contexte :

L'entreprise atteint une grande taille qui l'amène sur plusieurs marchés. Les divisions peuvent se faire selon un produit, une gamme de produit, un pays...

Cette structure est très présente dans l'industrie, conséquence des vagues de fusion-acquisition avec le conglomérat comme forme divisionnelle extrême où les liens entre les divisions sont seulement financiers.

### Stratégie :

chaque division reste supervisée par une direction générale qui fixe les objectifs stratégiques. Chaque responsable de division applique les directives stratégiques choisies par le siège et rend compte des résultats obtenus.

### Intérêts et avantages :

L'organisation peut diviser sa structure en fonction des marchés ou établir une superposition de structures qui répondent chacune à un marché afin de réaliser des économies d'échelle. Elle s'adapte donc au marché

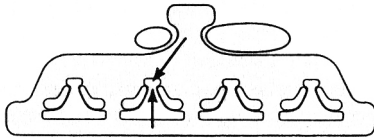
### Risques et inconvénients :

Risques: manque de contrôle du PDG, protection d'activité en déclin, peu d'innovation

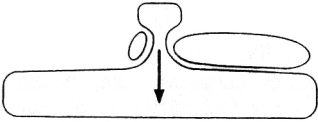
### Exemples :

Ex : une entreprise multinationale. Nestlé.

Il s'agit souvent de l'évolution d'une entreprise de type mécaniste qui décide de diversifier en fonction des biens et services, des clients ou des régions, (ces deux dernières formes de diversification ne conduisent pas à une autonomie des divisions) et d'étendre sa production sachant que le contrôle central reste très important car la production est identique pour toutes les unités.





	<p style="text-align: center;"><b>L'organisation professionnelle ou bureaucratie professionnelle</b></p> <p>L'élément clé est le centre opérationnel.  L'organisation est décentralisée et laisse un maximum d'autonomie aux salariés. Les qualifications sont standardisées.  Cette organisation est adaptée à un environnement complexe et stable qui rend nécessaire des connaissances maîtrisées. La stabilité permet ensuite de standardiser les réponses aux besoins.  La formation joue un rôle important.  La coordination s'effectue par voie de formation et de la socialisation ou endoctrinement.  Constatons le rôle prépondérant du centre opérationnel où les professionnels sont maîtres de leur propre travail en relative indépendance par rapport à la ligne hiérarchique et à leurs collègues et ne restant proches que de leur client.</p> <p><b>Contexte :</b>  L'environnement est stable mais complexe. La structure est décentralisée.</p> <p><b>Stratégie :</b>  Le sommet stratégique se contente de donner des grandes lignes d'action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée.</p> <p><b>Intérêts et avantages :</b>  structure démocratique, favorise l'autonomie</p> <p><b>Risques et inconvénients :</b>  difficulté à innover, changement lent par modification du travail des professionnels</p> <p><b>Exemples :</b>  es entreprises de service.  Type de structuration adaptée au système scolaire, à la police au milieu médical.</p>
---	---

## L'adhocratie ou organisation innovatrice

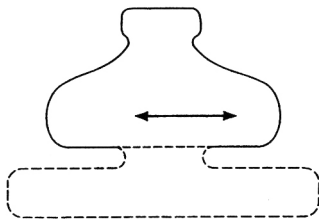
L'élément clé réside dans les activités de support logistique. Elle met en avant l'innovation par un échange d'information horizontal entre les experts de la technostructure et la fonction support.

De structuration matricielle, ce type d'organisation regroupe des spécialistes dans des unités fonctionnelles dispersées en petites équipes selon le marché.

L'autonomie est forte. Elle est justifiée par la qualification élevée des membres. La base opérationnelle est inexistante. Il n'y pas « d'exécutants ».

La coordination s'effectue par ajustement mutuel.

La formation joue le rôle important de facteurs d'innovation, d'évolution, de flexibilité...



### Contexte :

L'environnement est complexe et dynamique. C'est une structure adaptée à un environnement qui change.

### Stratégie :

Actionnée par une forte décentralisation du pouvoir et une absence notable de formalisation et de standardisation

L'échange d'informations est horizontal.

### Intérêts et avantages :

innovation, démocratie, décentralisation...

La structure entre dans le classicisme des industries de pointe, innovantes car les individus qui la composent sont dynamiques et compétents.

### Risques et inconvénients :

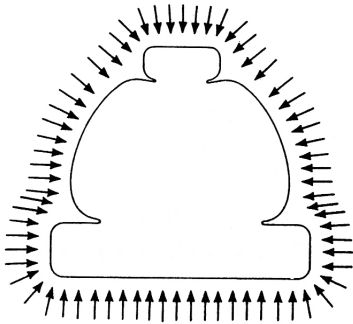
gaspillage de ressources car l'ajustement mutuel conduit à avoir de nombreux cadres, et un personnel de liaison important.

### Exemples :

Exemple : université, laboratoire de recherche.

Structure des entreprises industrielles plutôt jeunes (des années 1960) adaptée à un environnement complexe et dynamique.

## L'organisation missionnaire



L'élément clé est l'idéologie qui fait que les membres de l'entreprise « agissent ensemble dans le même sens »

La structure est très informelle et son fonctionnement repose sur des croyances, une culture, une idéologie communes. L'idéologie peut représenter un système riche développé et profondément enraciné de valeurs et croyances qui distingue une organisation particulière des autres. Contrôle des membres de l'organisation s'effectue par l'idéologie, jusqu'au contrôle de l'âme.

La coordination se pratique par identification au leader et à l'idéologie créée et diffusée par des mythes et l'endoctrinement. Le contrôle est élevé.

### Contexte :

Le rôle des valeurs ne peut être qu'une teinte applicable à toutes les autres formes d'organisation.

### Stratégie :

Cette structure tend donc vers la bureaucratie car la standardisation est forte.

### Intérêts et avantages :

Pouvoir unificateur de l'idéologie qui donne une mission aux membres de l'organisation (influence japonaise).

### Risques et inconvénients :

les qualifications peuvent constituer une difficulté si elles sont en désaccord avec l'idéologie.

### Exemples :

Un monastère.

Mintzberg n'a pas observé d'entreprise fonctionnant de la sorte.

## L'organisation politisée

L'élément clé se fonde sur la politique comme mode de coordination et fait que chacun des membres tente d'imposer son point de vue en usant du pouvoir dont il dispose. Il n'y a pas de hiérarchie spécifique.

### Contexte :

Coalition et/ou tension entre les membres font que la politique comme élément de coordination est souvent considérée comme illégitime. Pour autant, chaque organisation possède une activité politique qui ne peut être évincée de la réflexion.

### Stratégie :

Difficile à reconnaître étant donné que chacun tente d'imposer son point de vue par le jeu de réseaux et de pouvoirs.

Les jeux politiques sont toujours présents dans les organisations. Ils peuvent aller jusqu'à dominer une organisation. Des organisations politiques peuvent dès lors exister.

### Intérêts et avantages :

Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques.

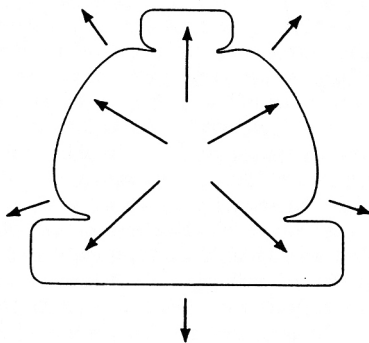
### Risques et inconvénients :

Tantôt les membres de l'organisation s'opposent, tantôt ils coexistent. Les décisions prises sont les résultats de ces jeux politiques.

Création de conflits qui peuvent mener à la mort de l'organisation

### Exemple :

L'assemblée nationale.



## Conclusion

Dans son ouvrage, « Structure et dynamique des organisations, H. Mintzberg s'interroge sur l'existence des configurations structurelles telles qu'il les a décrites.

La réponse est donnée par analogie au tableau de Magritte qui, ayant peint une pipe au sens figuratif artistique, écrit au-dessous, « ceci n'est pas une pipe ».

Effectivement, les descriptions figées que nous venons de réaliser ne représenteront jamais la réalité des configurations organisationnelles pour si précises qu'elles soient.

La typologie des organisations de Mintzberg montre que les engagements, les responsabilités et les modes de gestion sont différents selon que nous nous trouvons dans une organisation entrepreneuriale, mécaniste, divisionnalisée, professionnelle, innovatrice, idéologique, missionnaire ou organisation politisée.

Certains modes de gestion se développent mieux dans certains contextes.

Il semble que la classification des organisations ne soit pas possible. Celle-ci implique une certaine stabilité, or la stabilité tant intérieure qu'externe des organisations n'est plus ou n'a jamais été d'actualité. Que ce soit pour les grands groupes, les petites et moyennes entreprises, les administrations ou les services publics, on constate une remise en cause permanente.

Ces organisations doivent s'adapter du mieux qu'elles peuvent à leur environnement mouvant lié à un contexte humain, social et économique instable et en interaction permanente.

En interne, nous soulignerons avec Henri Mintzberg, à travers cette synthèse de l'introduction aux organisations, que la configuration matérielle des structures organisationnelles est appelée à se modifier sans cesse, par le fait même des organes qui la constituent. Mintzberg fait état de cinq forces exercées tour à tour, le sommet stratégique, le centre opérationnel, l'élément médian, la technostructure et le domaine fonctionnel qui revendiquent et agissent aux fins de suprématie sur l'ensemble de la structure. Cet engagement n'est pas forcément conflictuel mais en adaptation avec les mouvements internes de l'organisation et subissant la pression externe par les changements de l'environnement.

De fait, nous en arrivons au constat qu'il n'existe pas d'archétype de configuration organisationnelle mais des structures qui s'adaptent en fonction des éléments que nous avons abordés dans le développement de ce travail.

La typologie des organisations présentée ici, d'une manière synthétique et forcément incomplète, prétend offrir la découverte d'un idéal organisationnel ou des outils de base suggérant une certaine compréhension de l'ensemble.

Notre but est avant tout de tenter un « décodage » afin de ne pas être démunis et ignorants de certaines situations que nous sommes appelés à rencontrer quotidiennement dans notre univers familial, social et humain. La gestion des ressources humaines et l'ingénierie de la formation ouvre largement les portes de ce domaine.