

# INTRODUCTION A L' ANALYSE DES ORGANISATIONS

*Jocelyne Robert*

## PARTIE 4

**Les différentes formes d'organisations**

**La rationalité mise en question**

Jocelyne Robert, *Introduction à l' analyse des organisations*, HEC-UIg  
avec la collaboration de Cyrielle Böttcher pour le graphisme et de Michèle Pichot pour les  
mini cas

# La rationalité mise en question

## Sommaire:

- 1) Un peu d'histoire
- 2) L'approche rationnelle
- 3) Le courant des relations humaines
- 4) La rationalité mise en question
- 5) Les agents d'influence interne
- 6) Les configuration
- 7) L'approche contingente

Livre de référence: Jocelyne Robert, *Organisations et changements en entreprises*, Editions de l'Université de Liège, 2007

# 1) Un peu d'histoire

- A. De l'intérêt des souverains à l'intérêt personnel
- B. Le passage vers la société industrielle
- C. Modernisation, standardisation, rationalisation
- D. Division du travail
- E. Contrôle



# A. De l'intérêt des souverains à l'intérêt personnel

Raison/passions: philosophie et économie politique

Evolution de la notion d'intérêt

- Division des activités, motivation, récompenses, évaluation (Conseils de Machiavel aux Princes de Medicis à propos de la gestion de l'Etat)
- Au contrat social initial passé entre les individus et la société est attaché une attitude froide et détachée des passions, la raison est privilégiée et une société hiérarchique (le Leviathan), l'Etat permet la poursuite d'intérêts personnels (Hobbes)
- L'homme recherche son intérêt, ce qui lui est utile. Il se place ainsi sous la conduite de la raison. Des lois, des sanctions, des menaces sont nécessaires (Spinoza)



- Importance de la possession. Ce que l'on doit au labueur doit être protégé. La propriété provient du travail accumulé sous forme de capital, (individualisme possessif). Cette pensée fonde le libéralisme politique et économique (fonde le développement du commerce et de la manufacture) (Locke)
- « fable des abeilles »: ordre caché, compétition des intérêts et des égoïsmes, collectif/individuel (De Mandeville)
- A.Smith: principes d'économie politique moderne:
  - Chacun poursuit son intérêt.
  - Importance du travail: fondement de la valeur d'échange et du droit à la propriété.
  - Il faut laisser faire le marché et les détenteurs des biens et des moyens de production (contre la centralisation) (Principe de la main invisible)
  - Met en relation les décisions individuelles et la réalisation d'équilibres collectifs



- Pour les utilitaristes, l'homme est un froid calculateur, recherchant son bonheur. L'homme doit vivre selon la raison. L'égoïsme est garant de la moralité collective. Il doit y avoir un contrat entre des personnes libres et la reconnaissance des droits politiques élémentaires
- Modification de la notion d'intérêt:
  - Les règles moralisatrices sont présentées sous l'angle de la volonté avertie et rationnelle
  - Passage de l'intérêt du Prince et de l'Etat à intérêt des sujets
  - intérêt=prévisibilité, constance
  - Recherche des intérêts matériels-économiques plus que recherche de pouvoir et de patrimoine)
- Une exception: Rousseau: existence d'un contrat social, reconnaissance des émotions, du rapport à la nature
- Evolution de la valeur du **travail** (d'une valeur perçue comme négative à une valeur positive)



# B. Le passage vers la société industrielle

- Causes de la centralisation, de l'intégration des différentes activités en un même lieu
- Trois révolutions industrielles
  - 18<sup>ème</sup>S: Métier à tisser, machine à vapeur
  - 19<sup>ème</sup>S: Energie, électricité
  - 20<sup>ème</sup>S: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication



# C. Modernisation, standardisation, rationalisation

- Passage de la société pré-taylorienne à la société taylorienne, de la société domestique à la manufacture s'accompagne des principes suivants:
  - Rationalisation: systématisation, standardisation
  - Mesure-quantification-normalisation
    - Influence de la science: résultats précis et généralisables, à partir de données expérimentales. Construction d'une vérité unique.
    - Système métrique, unité de poids et des mesures
    - L'Association gestion/ quantification (différent des idées de Fayol)





➤ Ceci permet:

- La définition de critères de comparaison impersonnels, abstraits
- La standardisation (standardisation des rails de chemins de fer)
- La division du travail
- Le contrôle
- Un meilleur contrôle de l'espace social



➤ Passage de la société pré-taylorienne à la société taylorienne:

Société pré-taylorienne	Société taylorienne
Travail en atelier/pièce par pièce	Production de masse standardisée
Relation artisan/client: unique et personnalisée	Producteurs anonymes/ marché anonyme et distant
Structure domestique	Société industrielle
Moyen-âge: rapports de pouvoir arbitraires	Rationalisation des modes de gestion de la vie en société:
Moyen-âge: temps local, hétérogène, qualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement production industrielle à l'usine</li> <li>▪ Sciences expérimentales et technologies</li> <li>▪ Mesures reflètent les rapports de pouvoir: période moderne: système métrique, unification des poids et mesures</li> <li>▪ Temps universel, homogène et quantitatif</li> </ul>



## D. Division sociale / division technique

- Division technique: division en tâches parcellaires (la fabrique d'épingles (Adam Smith); la fabrique à papier (Diderot))
- Division sociale: division en secteurs économiques, professions, métiers : division métiers, professions et division manufacturière



# E. Le contrôle

- Trois phases:
  - atelier: violence physique;
  - production de masse: responsabilisation;
  - cols blancs: relations humaines, contrôle des comportements, des pensées, des émotions, volonté morale, souci d'augmenter la loyauté
- Trois types de contrôle:
  - Contrôle physique
  - Contrôle du temps
  - Neutraliser les effets des croyances
- Les formes de contrôle varient selon les situations, sont le résultat de compromis, de négociations (exemple: différence EU/GB (reclassement des fileurs))(approche contingente)
- Le contrôle = une caractéristique de la modernité



## 2) L'approche rationnelle

□ La rationalité appliquée aux entreprises de production : l'ère taylorienne



□ La rationalité appliquée à l'administration

# ❑ La rationalité appliquée aux entreprises de production : l'ère taylorienne

## ★ Éléments contextuels:

- Internationalisation du commerce (demande importante)
- Développement technologique (révolution industrielle: électricité, moteur à explosion)
- Nécessité de contrôler et d'intégrer des activités
- Principes scientifiques des ingénieurs
- Réorganisation des chemins de fer aux Etats-Unis: divisions, unités fonctionnelles, liens hiérarchiques, bureau central, etc.
- etc.



## ★ Taylor (1865-1915):

### Importance et succès des idées de Taylor car:

- Elles rencontrent les idées du moment
- Ses idées sont diffusées:
  1. Taylor publie des articles (revue de la métallurgie), donne des conférences, vend ses idées aux entreprises
  2. 18 firmes appliquent ses principes
  3. Harvard adopte les principes de Taylor
  4. Taylor devient lecteur à Harvard
  5. Taylor publie deux ouvrages; « The management shop » et « The Principle of Scientific management »
  6. Le Châtelier publie en français les écrits de Taylor et le fait connaître en France



## Les grands principes du taylorisme:

- Importance de l'expert
- Importance du positivisme (mesure, observation des régularités, définition de lois, mise en évidence de relations de causes à effets)
- Un ouvrier dépend de plusieurs chefs différents mais a des contacts avec 1 ou 2 chefs à des moments différents de son travail (différent de Fayol – Administration)
- Statistiques de production, du nombre de défauts
- Système d'affichage des tâches demandées et des résultats obtenus chaque jour pour chaque ouvrier





- Recherche de la meilleure solution possible
  - Travail à tâche fixe-salaire selon la tâche
  - Augmentation des salaires (liée au changement et à l'augmentation de productivité)
- Sépare la conception du travail de l'exécution
  - Rejet d'une organisation intuitive, empirique car complexité d'où nécessité de distinguer la conception et l'exécution
  - Taylor rejette l'idée que les ouvriers seraient moins intelligents



## Volonté d'une organisation scientifique:

- ✓ Coordination des activités, machines au bon endroit, outils bien entretenus, dessins d'exécution complet, bonne coordination des mouvements
- ✓ « F.Taylor ne voit pas de différence entre l'étude des machines et celle des hommes; les unes et les autres obéissent au déterminisme, appartiennent au domaine de la science. Le facteur humain est plus difficile à connaître que le facteur mécanique, mais les méthodes d'investigation restent semblables » (*Le Chatelier, p.13*)
- ✓ L'organisation présentée par Taylor a été comparée au modèle de la machine (importance de la technologie, de la standardisation, des résultats)
- ✓ **Le taylorisme est une manière de penser plutôt qu'un ensemble de techniques (Le Chatelier)**



## L'organisation du travail dans l'atelier selon Taylor:

- Cette organisation fixe un grand nombre des principes de l'organisation du travail appliqués au 19° et au 20° siècle dans les entreprises.
- Aujourd'hui encore les principes de fonctions, de division du travail, de supervision et de coordination existent encore:
  - Bureau central
    - S'occupe de la supervision des managers de division
  - Bureau de réparation et de répartition du travail dans chaque atelier qui organise et assure différentes fonctions:
    - Manutention et réparation
    - Fabrication
    - Personnel
    - Salaires
  - Dans chaque atelier: il y a quatre chefs à l'atelier
    - Chef de manutention
    - Chef de fabrication
    - Chef contrôleur
    - Chef d'entretien



## ★ Oppositions au taylorisme:

- Conflits sociaux
- Expert/paternalisme confondus
- Abrutissement des travailleurs, perte de sens du travail,
- Ouvriers peu qualifiés, manœuvre (l'ouvrier qualifié est rejeté)
- Lénine accepte un certain nombre de principes de Taylor
- Différences d'application en France et aux Etats-Unis



## ★ Ford (1863-1947):

- Chaîne de production (les pièces, arrivent vers la chaîne de montage)
- Demande aux travailleurs de faire des propositions d'amélioration
- Voitures au prix modique, accessibles aux ouvriers



# □ La rationalité appliquée à l'administration

## ❖ Fayol (1841-1925):

### Fayol vs. Taylor:

- Fayol est; comme Taylor, ingénieur.
- Il vivent tous les deux au XIX<sup>e</sup> siècle et sont influencés par les caractéristiques de l'époque
- Fayol travaille au départ dans les mines de charbon, Taylor dans une usine métallurgique puis dans les chemins de fer
- Fayol va ensuite appliquer les principes d'organisation du travail à l'administration
- Il définit sous d'autres noms bon nombre d'éléments de gestion que nous connaissons encore de nos jours; nous allons les passer en revue



- Soulignons trois différences avec Taylor. Pour Fayol il s'agit :
  - De privilégier l'unité de commandement
  - De favoriser les prises d'initiative
  - De permettre la polyvalence

Cela est dû au secteur d'activité dans lequel il a travaillé: le secteur minier, secteur dangereux où les mineurs doivent réagir dans l'urgence (importance de la contingence)

- Fayol insiste par ailleurs sur l'importance de l'enseignement et de la formation:
  - Importance d'établir des principes de gestion administrative à enseigner
  - Pour l'enseignement du management : leadership, pas trop de math
  - Importance de l'enseignement primaire
  - Fonction d'éducation de l'école, de la famille, du patron



## Les différents organes du corps social de la société anonyme:

- Fayol définit les acteurs de l'entreprise aux différents niveaux hiérarchiques.
- On constate aujourd'hui une tendance à la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques
- Niveaux hiérarchiques définis par Fayol:
  - Groupe des actionnaires
  - Conseil d'administration
  - Direction générale et son Etat-Major
  - Directions régionales et locales
  - Ingénieurs principaux
  - Chefs de services
  - Chefs d'ateliers
  - Contremaîtres
  - Ouvriers





## Principes généraux d'administration:

Les principes généraux d'administration définis par Fayol correspondent aux grands principes d'organisation du travail comme :

- La division du travail
- La direction
- La hiérarchie
- La centralisation
- Les valeurs : ordre, équité, stabilité du personnel, initiative et union du personnel, essentielles pour le bon fonctionnement de l'organisation



## Groupes d'opérations

Techniques

Commerciales

Financières

De sécurité

De comptabilité

Administratives

## Qualités, capacités

Physiques (santé, vigueur, adresse)

Intellectuelles (aptitudes à comprendre, à apprendre, jugement, vigueur, souplesse intellectuelle)

De culture générales

De connaissances spéciales: selon la fonction spécifique

Expérience

...



## Les éléments d'administration:

Les éléments d'administration définis par Fayol correspondent aux étapes de la production d'un produit ou d'un service que nous connaissons encore aujourd'hui: planification, organisation de la production, leadership et hiérarchie, coordination et contrôle des résultats

## Les éléments d'administration définis par Fayol:

- Prévoyance
- Organisation
- Commandement
- Coordination
- Contrôle



## ❖ Max Weber (1864-1920) et la bureaucratie:

### Contexte:

- La mise en place de la bureaucratie a accompagné une période où il s'agissait de produire, sur un modèle uniforme, un grand nombre de biens et de services
- Importance plus grande accordée à la tâche par rapport au client
- Importance du respect des procédures et de l'ordre hiérarchique

### Max Weber:

- Sociologue allemand, économiste
- Définit la sociologie comme "l'étude des actions sociales"



## « Activité sociale » (orientée vers autrui)

- Max Weber présente une approche «compréhensive» des situations sociales ou « *activités sociales* » et moins d'établir des lois générales.
- Cependant, fidèle aux caractéristiques du XIX<sup>e</sup> siècle, il insistera sur l'importance de la rationalité: « *le système rationnel est le pilier d'une administration efficace* »

Max Weber définit trois types de domination:

Différentes définitions de l'autorité et de la domination: légale, traditionnelle, charismatique



- **La domination légale** à caractère bureaucratique
  - L'autorité légale à direction administrative
  - Deux éléments importants:
    - La nomination des fonctionnaires de la direction administrative bureaucratique
    - La formation professionnelle; la qualification professionnelle
  - 8 caractéristiques de la domination rationnelle
  
- **La domination traditionnelle** est celle de celui qui a été choisi pour diriger pour des raisons qui ne sont pas liées à ses qualités personnelles mais à des règles et traditions . IL manque selon Weber une règle de référence objective, une hiérarchie fixe, un contrat libre lié à la nomination comme cela existe dans la domination légale à caractère bureaucratique



- **La domination charismatique** est la domination de celui qui influence les autres par ses qualités exceptionnelles, la manière personnelle dont il entraîne, stimule, motive. Selon Max Weber, si cette domination n'est pas associée à la prospérité, à la réussite, le leader charismatique perd sa capacité d'influence.

## ❖ Avantages et inconvénients de la bureaucratie:

Quelques caractéristiques (voir les différentes structures présentées précédemment)



# 3) Courant des relations humaines

## Introduction:

- Pour le courant des « relations humaines », importance des **individus** et de la **motivation** dans l'entreprise
- Pour cette approche, l'entreprise est « un ensemble d'individus animés de **sentiments** et cherchant à **satisfaire de nombreux besoins** »
- La « valorisation et la réponse aux attentes du personnel contribuent à la **performance de l'entreprise** ».





## ↳ Les précurseurs:

Voir le document « motivation » dans le dossier « individu » vu précédemment dont les expériences de:

- **Maslow** : propose un classement hiérarchique des cinq besoins de l'être humain : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'auto-accomplissement. Chacun ne s'exprime qu'à partir du moment où le précédent a été comblé
- **Mayo** : à la Western Electric montre l'importance de tenir compte de l'avis du personnel, souligne l'importance de l'effet de groupe dans l'atteinte des performances
- **McGregor** : selon la manière dont les managers voient, évaluent leur personnel, ils gèreront le personnel de manière différente et obtiendront des résultats différents. Deux attitudes des managers sont mises en évidence: l'attitude X perçoit les employés comme devant être contrôlés, encadrés, ne prenant pas d'initiative, l'attitude Y au contraire estime le personnel comme responsable et capable d'initiatives



On peut ajouter les expériences et théories de Lewin et de Coch & French:

- Expériences de changement des pratiques alimentaires (Lewin, 1943)
  - Importance des interactions, de la communication
  - Importance du partage d'expériences
  - Importance de l'implication
  - Diminuer les résistances en modifiant les normes du groupe
- Application des théories de Lewin au monde de l'entreprise (Coch et French: 1948)
  - Importance de la discussion de groupe
  - De l'information permanente
  - De la participation
- Pour modifier les normes dans le groupe (Bonami, 1994)
  - Apprentissage en groupes
  - Diminuer les préjugés chargés d'affectivité



# 4) La rationalité mise en question

✦ Le cercle vicieux de la bureaucratie



.....

.....

.....

.....

.....

## ★ La rationalité limitée

- Deux points principaux de la thèse de Simon « Administrative Behavior » marqueront les analyses des organisations:
  - la mise en évidence de l'existence d'une « rationalité limitée » : les individus ne disposent pas de toutes les informations leur permettant de choisir « la meilleure solution possible » d'une part,
  - le fait que les individus, disposant de capacités de connaissance limitées, ne peuvent définir que des objectifs secondaires d'autre part. Les individus ont des capacités limitées d'anticiper le futur, de faire des comparaisons, de gérer l'information ; ils disposent d'une intelligence limitée

*J.Robert, 2007, pp102-114*



- March et Simon vont notamment mettre cinq points principaux en évidence:
  - les hypothèses de motivation sont incomplètes et inexactes
  - les managers et les experts notamment tiennent trop peu compte des conflits d'intérêts pour définir les limites des conduites dans les organisations
  - l'individu dispose de moyens limités de traitement de l'information. Or, il se voit confronté à des systèmes complexes de traitement de l'information
  - le classement des emplois et les prises de décisions devraient se baser davantage sur les connaissances disponibles
  - les individus élaborent des schémas de prise de décisions et l'on ne prend pas assez souvent en compte la manière dont ces programmes sont élaborés



✦ L'organisation est un système (March & Simon, Crozier & Friedberg –) (J.Robert, 2007)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ✦ Organisations formelles et informelles

	Organisations formelles	Organisations informelles
<b>Structure</b>	Planifiée Rationnelle stable	Spontanée Émotionnelle dynamique
<b>Terminologie de la position</b>	Job	Rôle
<b>Buts</b>	Profitabilité ou service À la clientèle	Satisfaction du personnel
<b>Mécanisme de contrôle</b>	Menace de rétrogradation, de s'emporter, d'éjecter	Sanctions sociales ou physiques (norme)



<b>Communication - Canal</b>	Canal formel	Téléphone arabe
<b>Réseau</b>	Réseaux bien définis suit les lignes formelles	Réseaux peu définis, traverse les canaux réguliers
<b>Influence</b> <b>Base</b> <b>Type</b> <b>sens</b>	Position Autorité Top down	Personnalité Pouvoir Bottom up





# ✦ Modèle postmoderniste : contradictions

## *Nouvelle forme d'organisation?*

- Flexibilité et succès des entreprises, Responsabilisation et satisfaction des employés
- Nouveaux modes d'organisation liés aux nouvelles technologies et aux innovations sociales
- Liens géographiques et organisationnels
- Travail multi qualifié avec plus de responsabilités et d'autocontrôle
- Efficience sans précédent



## *Le retour du management scientifique?*

- Contrôle et travail intensif sous de nouvelles formes
- Rapidité de réorganisation permet production fragmentée
- La virtualisation avec une planification rationnelle et un contrôle est un niveau élevé de taylorisation
- Individus isolés dépendants de l'accord organisationnel
- Formes plus sophistiquées de surveillance du personnel
- Rationalité et contrôle continuent à exister
- Efficience et bénéfice sans précédent



## ✦ Nouvelles formes d'organisations

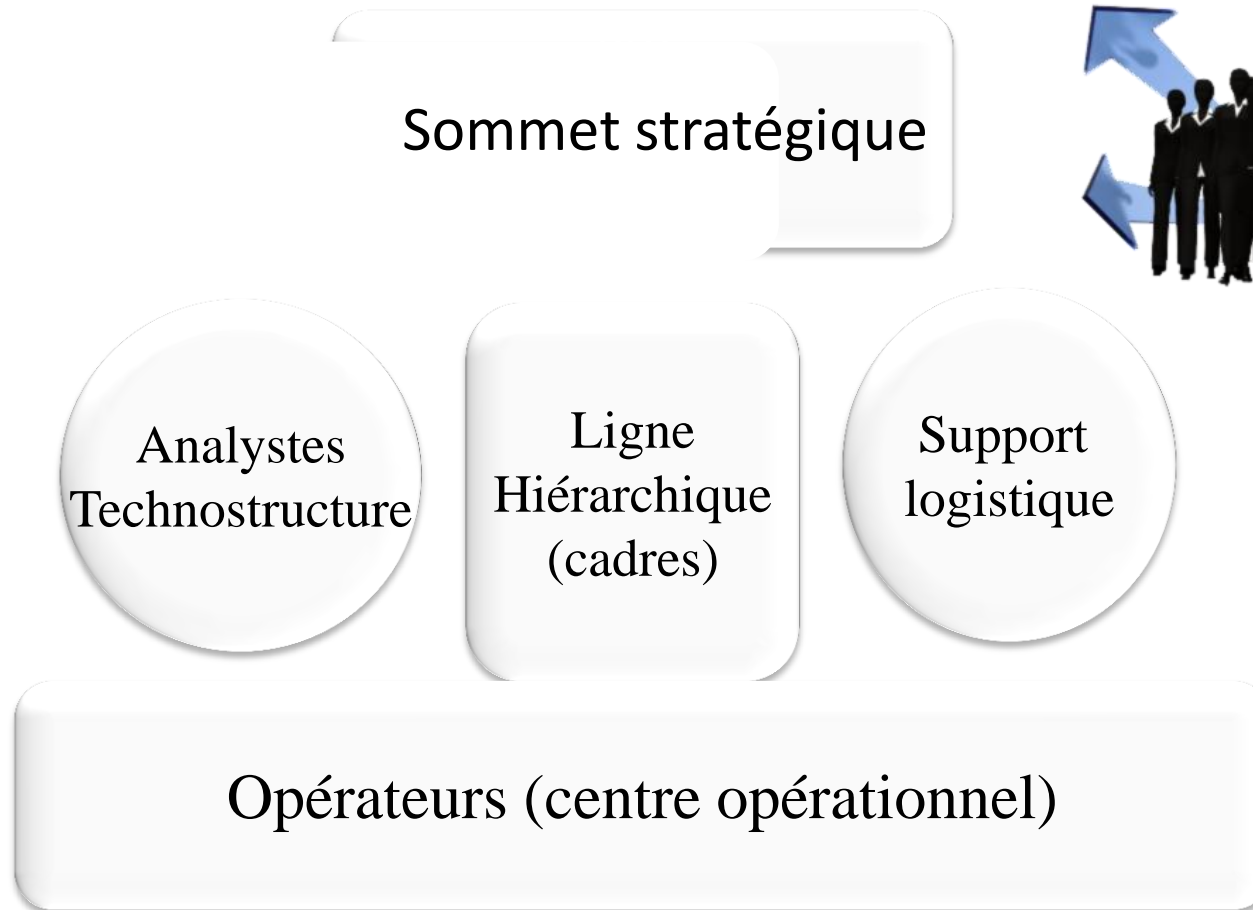
**Les nouvelles formes d'organisation** présentent les **tendances** suivantes:

- Auto-organisation
- Auto-développement
- Interaction entre de nombreuses composantes internes
- Importance de l'humain, de la perception
- Importance de la coordination des individus
- Importance de pouvoir travailler dans l'intérêt des autres quand on travaille en réseau

(J.Robert, 2007, pp. 246-247)



# 5) Les agents d'influence interne (Mintzberg)



## ➤ MINI-CAS : **maison de repos**

Différents services sont à dénombrer au sein de la maison de repos « l'Age Tranquille » :

Le service infirmerie, au sein duquel les infirmières s'occupent du traitement des résidents (piqûres et médicaments), des prises de sang, etc. L'équipe d'infirmières est supervisée par une infirmière en chef.

Le service des aides soignants ; ce personnel a pour tâche de laver les résidents et de prendre soins de leur hygiène quotidienne

Les ergothérapeutes organisent diverses activités pour les résidents (bricolage, couture, gymnastique, etc.)

Le personnel de cuisine qui a pour tâche de préparer les repas, mais également de délivrer les repas à domicile.



## ***A quel type d'agent d'influence interne appartiennent les ergothérapeutes ?***

- elles font partie de la ligne hiérarchique***
- elles font partie du centre opérationnel***
- elles font partie du support logistique***
- elles font partie de la technostructure en tant qu'analyste.***



## ➤ MINI-CAS : PME

Une PME (60 personnes) du secteur alimentaire, actuellement en pleine croissance, éprouve des difficultés à gérer cette expansion soudaine et par surcroît, l'augmentation de sa production (et donc des activités) jusqu'à présent gérée par le dirigeant-fondateur de l'entreprise. Submergés par cette hausse d'activités et ne sachant plus comment la traiter, le dirigeant-fondateur décide de faire appel à une société de consultance qui pourrait l'aider à affronter cette croissance soudaine. Ce qu'il attend de la société de consultance est qu'elle lui fournisse des outils qui faciliteraient la prise en charge de toutes les activités de l'entreprise. La société entreprend dès lors de réaliser un audit des modes de fonctionnement actuels, propose des plans d'action en vue d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, suggère des procédures de travail à mettre en place qui simplifieraient la réalisation des activités prises en charge par les collaborateurs.



***A quel type d'agent d'influence appartient la société de consultance au sein de la structure ?***

- elle fait partie de la ligne hiérarchique***
- elle fait partie du sommet stratégique***
- elle fait partie du centre opérationnel***
- elle fait partie du support logistique***
- elle fait partie de la technostructure en tant qu'analyste.***





# 6) Les configurations

(Mintzberg; Pichault et Nizet)

- ❖ La configuration simple ou artisanale
- ❖ La configuration entrepreneuriale
- ❖ La configuration bureaucratique mécaniste
- ❖ La configuration bureaucratique professionnelle
- ❖ La configuration divisionnalisée
- ❖ La configuration adhocratique
- ❖ Configuration politique et configuration missionnaire  
(cours oral)



## ❖ La configuration simple ou artisanale

Cette structure est caractéristique des premières années d'une organisation; elle peut subsister par la suite lorsque l'entreprise est petite ou lorsque des situations de crise forcent à la centralisation quelle que soit sa structure habituelle.



## Caractéristiques de la configuration artisanale :

**La composante administrative** est de petite taille

**Faible division du travail**

**Coordination** par la standardisation des qualifications, l'ajustement mutuel entre les artisans et la supervision directe

**Faible départementalisation**

**Technostructure** inexistante ou peu développée

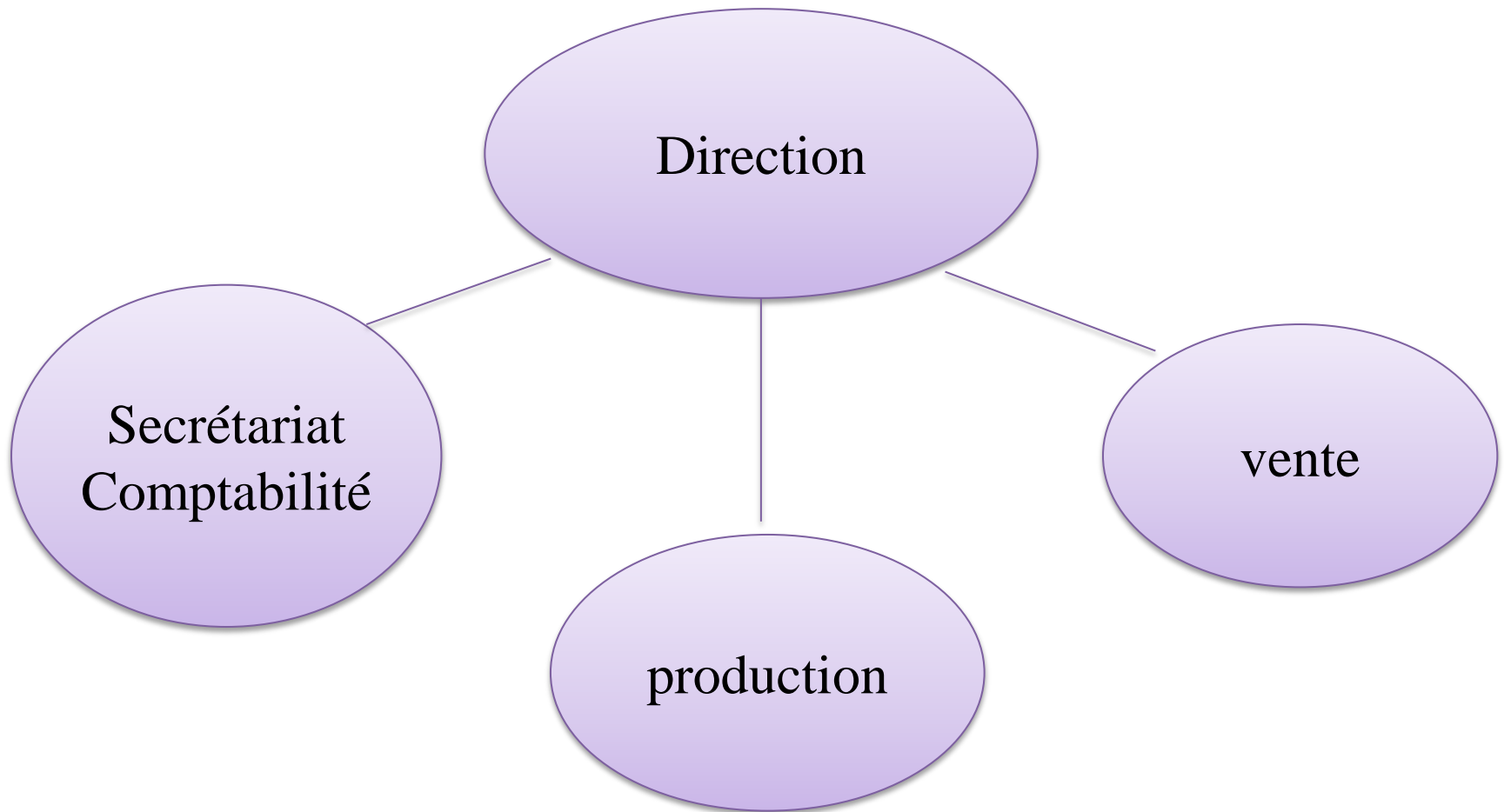
Peu de fonctionnels de **support logistique**

Peu de **ligne hiérarchique**

**Organisation informelle**



## Schéma de la configuration artisanale ou simple:



## ❖ La configuration entrepreneuriale

Croissance importante

Petite taille

Système d'information peu élaboré

Forte centralisation de la prise de décision  
(l'entrepreneur prend toutes les décisions)

Faible qualification des opérateurs



## Caractéristiques de la configuration entrepreneuriale:

### **Division du travail** imprécise:

- Division verticale du travail (contrôle de la ligne hiérarchique et du sommet stratégique)
- polyvalence des opérateurs

**Coordination** réalisée par la supervision directe : le sommet stratégique joue un rôle essentiel.

**Différenciation** minimale entre les unités



## Mécanismes de liaison

- Occasionnels
- Relations interpersonnelles
- Représentations mentales (socialisation, formation, etc )

## Structure informelle

- Favorise l'innovation
- Ne limite pas le pouvoir des entrepreneurs

## Acteurs et pouvoir

- Décisions centralisées au sommet stratégique: « le directeur-proprétaire - fondateur « cumule la plupart des ressources, en particulier les ressources financières, les informations et l'expertise »
- Pas de technostructure, très peu de ligne hiérarchique
- L'encadrement est réduit
- Opérateurs peu qualifiés
- “Associations d'employés peu présentes”



## Avantages et problèmes:

- ❖ L'avantage de cette structure est une bonne connaissance de l'entreprise par le sommet hiérarchique et une bonne adaptabilité dans les choix stratégiques.
  
- ❖ Le risque est de tout miser sur une seule personne. Le sens de la mission et l'implication de tous est un atout, le risque d'abus de pouvoir, de paternalisme, d'autocratie n'est pas à négliger.





Cette structure ne peut être négligée:"Elle reste ... une configuration structurelle importante, prééminente, et le restera tant qu'on créera de nouvelles organisations, que certaines organisations préféreront rester petites et informelles, que d'autres auront besoin d'un pouvoir fort bien qu'elles soient grandes; tant que la société appréciera l'esprit d'entreprise, que de nombreuses organisations se trouveront de façon temporaire face à des environnements extrêmement hostiles ou que des organisations seront dans des environnements simples et dynamiques" (*Mintzberg, p.280*)



# ❖ La configuration bureaucratique - mécaniste

Croissance de la structure entrepreneuriale

Taille et âge importants

**Spécialisation** du travail

Système d'informations centralisé

Création d'une **hiérarchie** qui puisse effectuer la coordination

**Standardisation** pour coordonner les activités

**Formalisation** des moyens de communication

Mise en place d'une **composante administrative**

Mise en place d'une **technostructure** pour planifier et formaliser le travail



Mise en place d'une **composante administrative**

Mise en place d'une **technostructure** pour planifier et formaliser le travail

**Division du travail** sous toutes ses formes:

- division verticale et horizontale importantes

**Mécanismes de coordination:** formalisation



## Départementalisation

- par input (fonctions) d'où économies
- Unités de grande taille au niveau opérationnel

## Mécanismes de liaison basés sur:

- la formalisation (planification des activités, contrôle des performances)

## Distinction nette entre opérationnels et fonctionnels

**Les fonctionnels** du support logistique ont du pouvoir (contrôle bureaucratique)



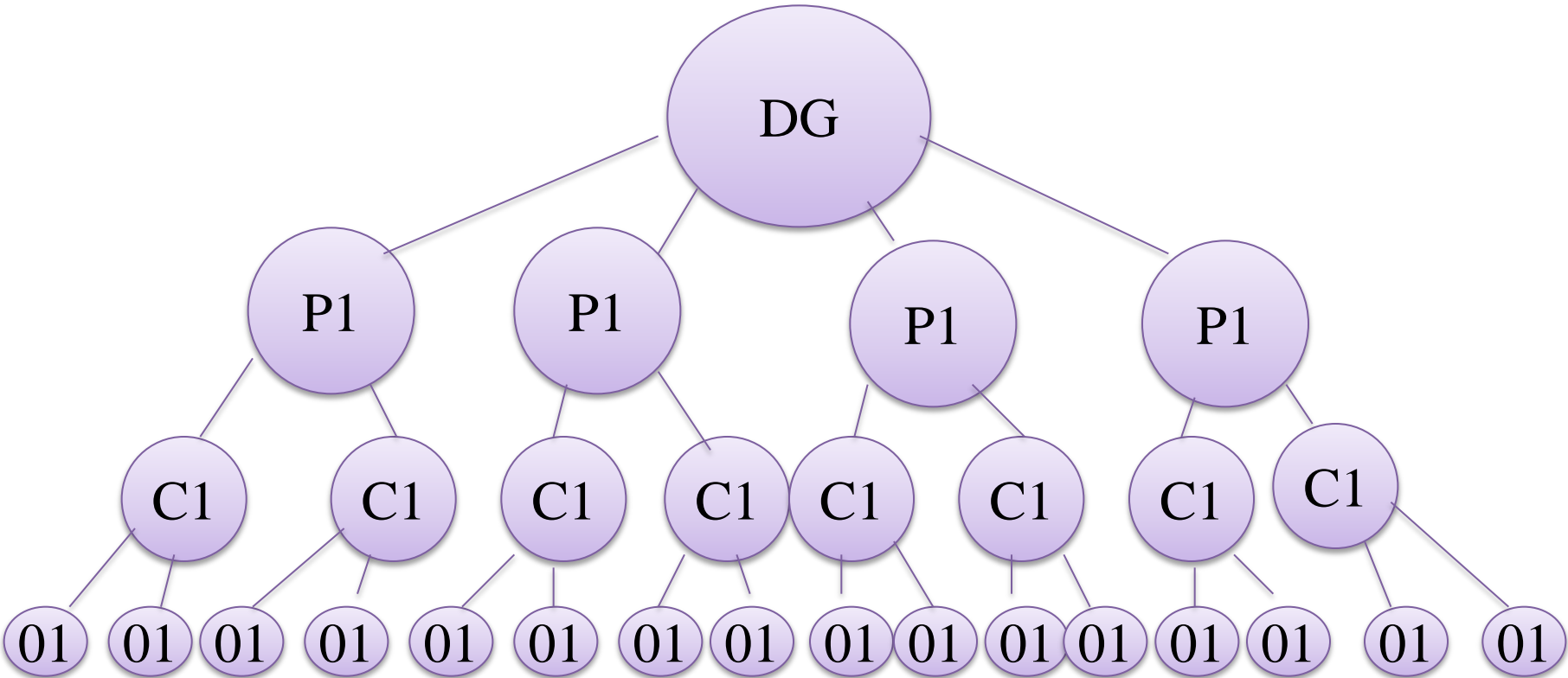
# Structure administrative élaborée

## Acteurs et pouvoir

- Centralisation au sommet stratégique des pouvoirs de décision
- Importance de la **technostructure**,
- Les prises de décision ont tendance à suivre les lignes formelles de la hiérarchie
- Les **opérateurs** ont peu de pouvoir
- influence des associations de travailleurs



Schéma de la configuration bureaucratique - mécaniste:



## ❖ La configuration bureaucratique professionnelle –

**La bureaucratie professionnelle** s'appuie sur le centre opérationnel pour lequel elle recrute des spécialistes, des professionnels. Cette structure s'appuie sur la standardisation des qualifications, sur la formation et la socialisation.

**Division** horizontale forte, division verticale faible (grande autonomie)

**Standardisation** par qualification



**Départements** parfois de grande taille

**Regroupement des départements** par input (sur base des qualifications spécifiques) et par output (sur base de clientèles spécifiques)

**Mécanismes de liaison** reposant sur des relations interpersonnelles et parfois sur la formalisation

**Structure mal adaptée à l'innovation**

**Les acteurs et le pouvoir**

- Pouvoir au bas de la ligne hiérarchique
- Pouvoir aux professionnels et au sommet stratégique qui peut gérer les conflits et qui “met en place les mécanismes de liaison”
- Pouvoir des propriétaires s'exerce difficilement
- Pouvoir faible des syndicats
- L'autonomie des professionnels permet parfois à ceux-ci d'ignorer les besoins des clients, les besoins de l'organisation

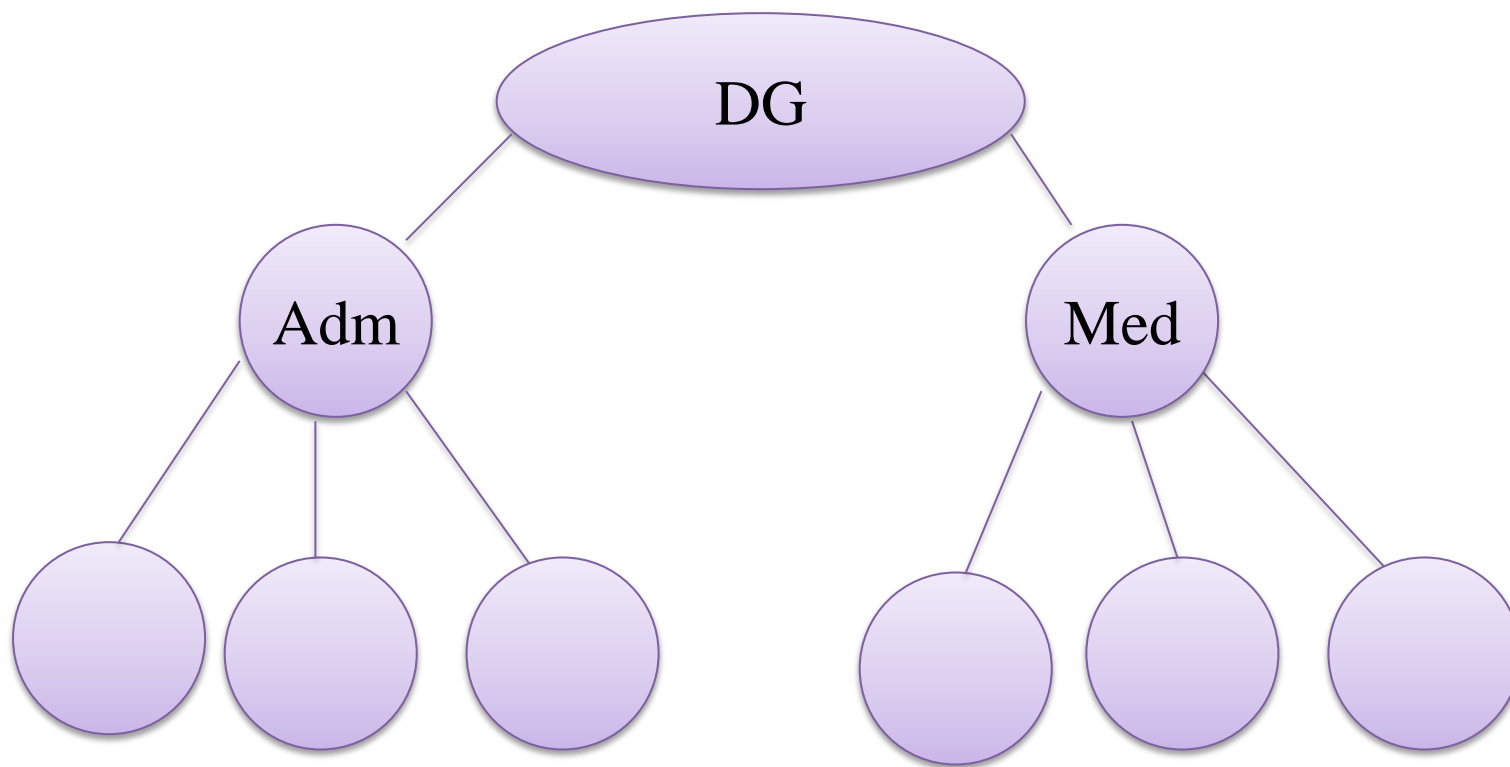




- Dans la bureaucratie professionnelle, on a fréquemment deux hiérarchies parallèles, l'une pour les professionnels, où l'initiative et la prise de responsabilité des professionnels est importante, l'autre pour les fonctions administratives où le modèle est davantage de type bureaucratie mécaniste
- Les administrateurs professionnels consacrent beaucoup de temps à organiser les répartitions et les perturbations
- Les projets développés, les stratégies sont celles des professionnels
- Peu de moyens de contrôle



# Schéma de la configuration bureaucratique - professionnelle:



## ❖ La configuration divisionnalisée

### Caractéristiques de la configuration divisionnalisée:

Croissance de la bureaucratie fonctionnelle

Se scinde en entités distinctes (comme l'amibe)

Chaque division est une bureaucratie avec son propre marché et son centre opérationnel

**Système impersonnel** de contrôle des performances par le siège central

**Fonction du siège central:** créer de nouvelles divisions et supprimer les vieilles divisions inefficaces

Il convient plutôt, pour les divisions, d'adopter une structure de bureaucratie mécaniste

Division verticale et horizontale forte



## **Mécanisme de coordination:**

Contrôle au niveau des résultats . "*Le **mécanisme de coordination principal** ... est la standardisation des résultats, et le système de contrôle des performances y est un paramètre de conception essentiel*" (Mintzberg)

## **Départementalisation :**

- par output en fonction des biens et services produits, en fonction des localisations géographiques
- Dans chaque division, on retrouve les différents départements: achat, développement, fabrication et marketing (organisation par input).

**Le siège central** laisse aux divisions une autonomie de décision quant aux moyens à utiliser



## Mécanismes de liaison:

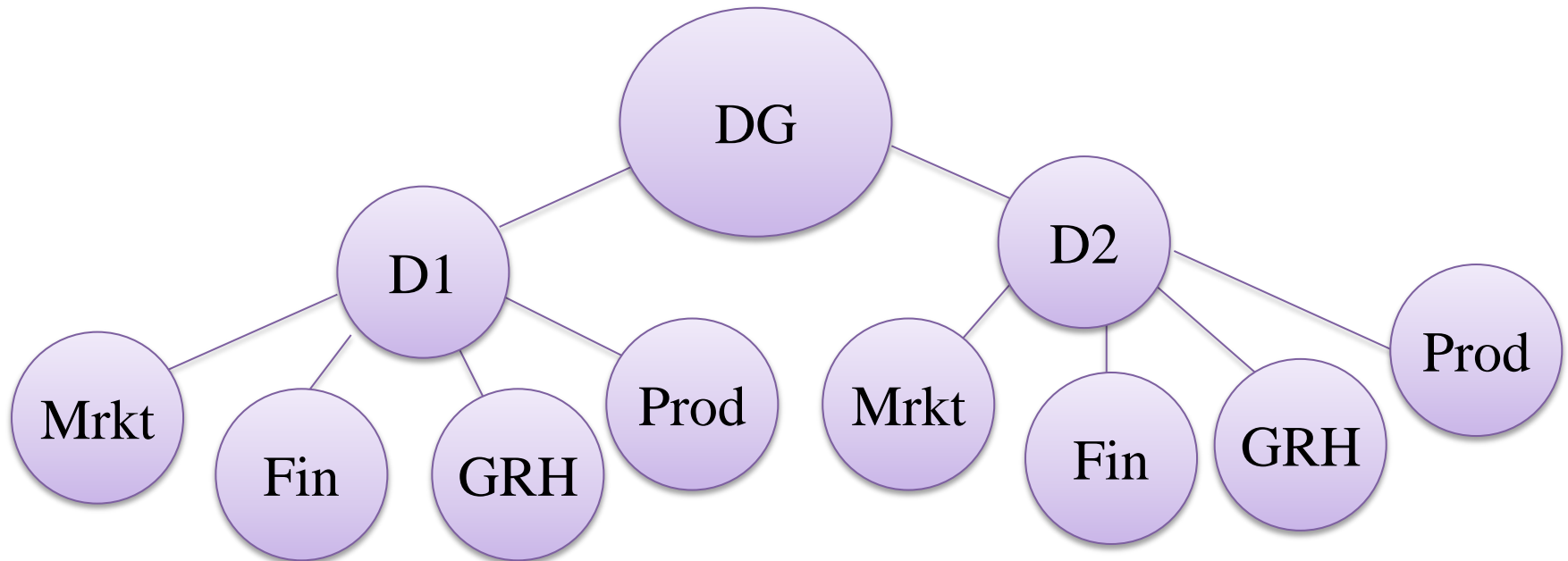
- La **communication** entre les sièges et les divisions est **formelle** (transmission de normes de performance) .
- Représentent sur les représentations mentales (par exemple dans les multinationales où importance de la socialisation et de la mobilisation idéologique)

## Contexte:

- La structure divisionnalisée présentait une solution pour les grandes entreprises américaines du début du siècle dont la bureaucratie mécaniste était trop importante. Cette structure est également le résultat d'une *centralisation* « d'organisations indépendantes opérants sur des marchés distincts ».
- Par rapport à la bureaucratie mécaniste, la structure divisionnalisée *"encourage l'allocation efficace du capital dans l'organisation; elle permet la formation de directeurs généraux, elle réduit les risques et accroît la capacité de réponse stratégique"*
- Cependant, comme le souligne MINTZBERG, lorsqu'une organisation est divisionnalisée, elle continue le mouvement vers un fonctionnement des divisions de manière indépendante (suppression des sièges) .



# Schéma de la configuration divisionnalisée:



## ❖ La configuration adhocratique

### Caractéristiques de la configuration adhocratique:

**Expression** = ad hoc d'où les opérateurs travaillent en groupes de projets pour les clients

**Division** faible du travail du point de vue vertical (importance de l'autonomie) et du point de vue horizontal (importance de la polyvalence)

**Coordination:** Ajustement mutuel (informel-favorable à l'innovation)

**Peu de formalisation** du comportement

**Spécialisation horizontale** poussée basée sur la formation

**Départementalisation:** tendance à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel et à les déployer en petites unités (groupes de projets) pour la réalisation du travail



## Mécanismes de liaison:

- basés surtout sur les relations interpersonnelles mais aussi sur les représentations mentales (socialisation) et sur la formalisation (contrôle des performances)
- tendance à regrouper par fonction et par projet (structure matricielle)

## Acteurs et pouvoir:

- Exercice du pouvoir important, décisions stratégiques centralisées sinon pouvoir localisé dans les équipes (avec professionnels, membres de la ligne hiérarchique, de la technostructure et/ou des supports logistiques)
- Propriétaires et associations d'employés exercent difficilement leur pouvoir

Les équipes regroupent cadres hiérarchiques et experts opérationnels

Cette structure respecte peu l'unité de commandement





L'adhocratie permet **l'innovation**, elle ne privilégie pas la standardisation

Abondance de cadres: responsables de fonctions, responsables de projets, cadres intégrateurs

La **décentralisation** est sélective

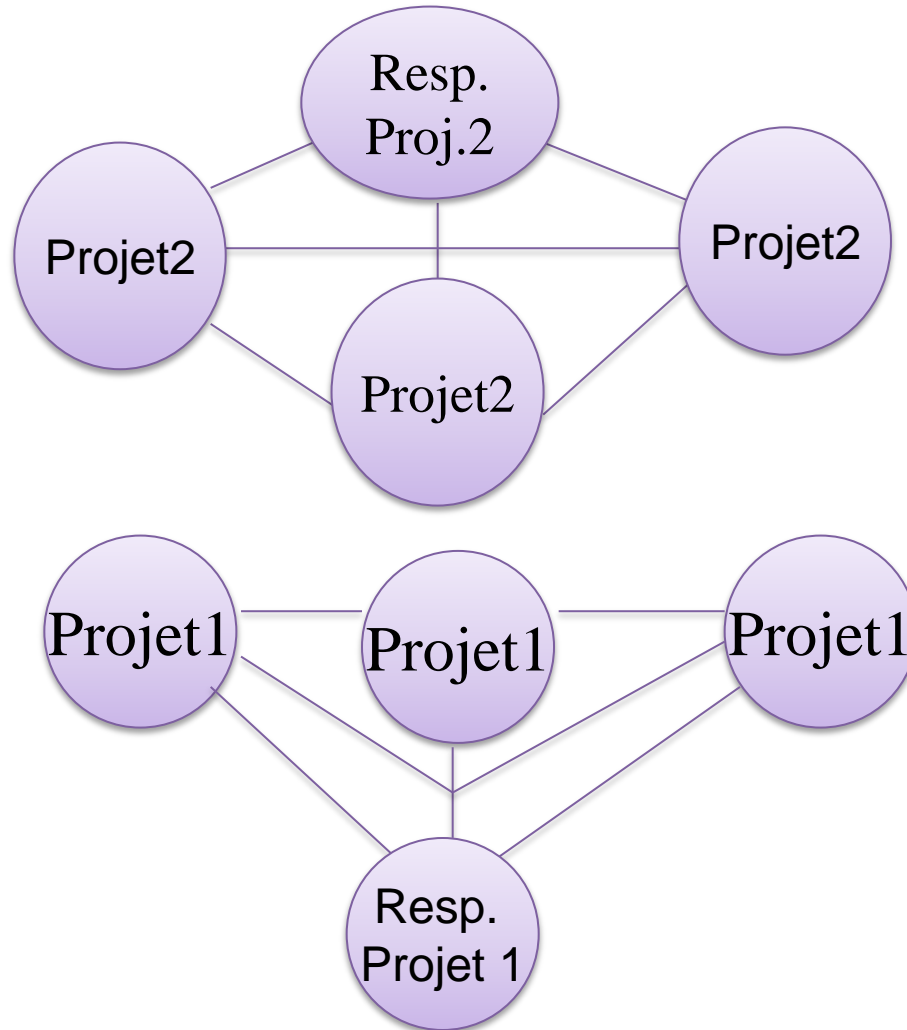
Les activités administratives et activités opérationnelles sont confondues

On assiste parfois à une adhocratie administrative (séparation du centre opérationnel)

Ces structures apparaissent plutôt dans de jeunes organisations, répondant à de nombreux changements



# Schéma de la configuration adhocratique:



➤ Exercice :

***Pourquoi les organisations sont-elles difficiles à changer?***

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Voir « le cercle vicieux de la bureaucratie » (J.Robert,2007,pp. 78-81)*



## ➤ MINI-CAS : PME

Une PME (60 personnes) du secteur alimentaire, actuellement en pleine croissance, éprouve des difficultés à gérer cette expansion soudaine et par surcroît, l'augmentation de sa production (et donc des activités) jusqu'à présent gérée par le dirigeant-fondateur de l'entreprise. Submergés par cette hausse d'activités et ne sachant plus comment la traiter, le dirigeant-fondateur décide de faire appel à une société de consultance qui pourrait l'aider à affronter cette croissance soudaine. Ce qu'il attend de la société de consultance est qu'elle lui fournisse des outils qui faciliteraient la prise en charge de toutes les activités de l'entreprise. La société entreprend dès lors de réaliser un audit des modes de fonctionnement actuels, propose des plans d'action en vue d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, suggère des procédures de travail à mettre en place qui simplifierait la réalisation des activités prises en charge par les collaborateurs.



Toujours en ce qui concerne cette PME du secteur alimentaire en pleine croissance, ***vers quelle type de configuration organisationnelle le dirigeant-fondateur de cette PME fait-il évoluer son entreprise ?***

- ***Evolution d'une configuration entrepreneuriale vers une configuration mécaniste***
- ***Evolution d'une configuration entrepreneuriale vers une configuration adhocratique***
- ***Evolution d'une configuration adhocratique vers une configuration mécaniste***
- ***Evolution d'une configuration artisanale vers une configuration entrepreneuriale***
- ***Evolution d'une configuration artisanale vers une configuration mécaniste***



# 7) L'approche contingente

## □ Les théories de la contingence:



- Importance de tenir compte des stratégies, structures productives, des innovations technologiques et organisationnelles. Il y a un lien entre structures des entreprises, marchés et stratégies des dirigeants (Chandler)
- Incidence de la taille des organisations, de la technologie, du degré d'incertitude des marchés sur les résultats de l'organisation (Woodward et Perrow)
- Importance de l'environnement, du secteur d'activité, du type de production sur l'organisation (Lawrence et Lorsch)
- Selon le processus de production, l'organisation sera différente

- Une bonne structure doit être adaptée à la situation de l'entreprise et à son contexte d'où importance de l'approche contingente.
- La structure la plus adéquate est fonction de facteurs de contingence

Stratégie de différenciation	Capacité à innover, à rester unique, organisation organique
Stratégie par les coûts	Stabilité et efficacité pour produire à moindre coût



## ❑ Les facteurs de contingence:

Systeme de production de masse (automobile, électroménager)	Importance aux procédures de contrôle Coopération difficile entre les services aux structures bureaucratiques
Systeme de production unitaire (machine-outil, petites séries...)	Délégation d'autorité importante Structure peu formalisée Systeme de coopération important Spécialisation faible des tâches
Environnement stable	Systeme mécanique (1)
Environnement instable	Systeme organique (1)
Taille importante	Division du travail importante Organisation formelle du travail importante





## □ Centralisation et décentralisation:

### Caractéristiques:

- L'organisation de l'entreprise, notamment son caractère centralisé ou décentralisé, dépend de plusieurs facteurs
- Centralisation: situation liée au fait que quelques personnes détiennent l'autorité de prise de décision
- Décentralisation: situation de délégation de la prise de décision aux niveaux concernés plus directement par la situation
- Les deux dimensions coexistent. L'une est plus importante que l'autre selon les objectifs de l'entreprise

(Mintzberg)



La décision de centraliser ou de décentraliser dépend  
notamment de:

- La taille des entreprises
- Des nouvelles technologies
- La situation du marché
- De l'urgence des prises de décisions à prendre
- De la venue d'un nouveau manager



## Avantages de la centralisation:

- Plus grande uniformité des décisions
- Meilleure information au sommet quant aux plans futurs de l'organisation, décisions éventuellement plus simples à prendre
- Nécessite moins de grande planification
- Permises par les nouvelles technologies



## Avantages de la décentralisation:

- Plus proche des marchés
- Les niveaux hiérarchiques inférieurs peuvent prendre des décisions et plus facilement
- Les problèmes de gestion aux niveaux hiérarchiques inférieurs peuvent être résolus sur place
- La motivation des managers de niveaux hiérarchiques inférieurs est plus importante
- Permet aux managers du sommet de bénéficier de plus de temps pour la planification stratégique



# Références

- Mintzberg H., Structure et Dynamique des Organisations, Editions d'Organisation, Ed. Agence d'Arc. Paris, Montréal , 1982.
- Mintzberg H. Le Pouvoir dans les Organisations, Editions d'Organisation, Ed. Agence d'Arc. Paris, Montréal , 1986.
- Robert J., Organisations et changements en entreprise, Editions de l'Université de Liege, 2007.

## A propos des configurations

- Nizet J., Pichault F., *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, Paris, 1995
- Pichault F., Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, 2000