

Chapitre 3 : Structure d'une organisation

1. Définition de la structure d'une organisation :

La structure d'une organisation définit la manière dont sont répartis les rôles des individus qui la composent et les moyens mis en place pour assurer les relations entre ces derniers.

Elle résulte de la division du travail et de la nécessaire coordination entre les tâches. Par conséquent **la structure définit de façon formelle pour chaque membre de l'organisation :**

- sa place dans l'entreprise en fonction des tâches qu'il doit réaliser;
- son niveau hiérarchique;
- ses relations avec les autres membres de l'organisation.

La structure définit et décrit trois ensembles d'éléments qui conditionnent d'ailleurs sa conception:

- l'ensemble des postes de travail qui existent dans l'organisation;
- les regroupements de ces postes en unités;
- l'ensemble des canaux de transmission de l'information, et des vecteurs du pouvoir et de l'autorité formelle.

La division du travail et le regroupement des postes en unités est très largement déterminé par la technologie. Par contre les canaux de transmission de l'information et les vecteurs de l'autorité ont pour rôle essentiel d'assurer la coordination et le contrôle des différentes tâches et de façon plus générale des différentes activités de l'organisation. Les organisations pour coordonner leurs activités se réfèrent à cinq mécanismes de coordination, qui par leur combinaison permettent d'expliquer l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour assurer les relations entre les membres de l'organisation:

- **l'ajustement mutuel:** relation qui existe entre deux membres de l'organisation lorsque la coordination du travail se fait par simple communication informelle;

- **la supervision directe:** mécanisme de coordination par lequel une personne est investie de la responsabilité et assure le contrôle du travail d'autres membres de l'organisation;

- **la standardisation:** correspond à un ensemble de normes, règles ou procédures qui limitent les possibilités d'action des membres de l'organisation. Le système formel limite la liberté des acteurs et le besoin de communication en est d'autant réduit. La conception du système formel impose les règles et procédures, dès le départ, de manière à réduire le besoin de coordination et de communication entre les membres de l'organisation. Trois formes de standardisation peuvent apparaître dans les organisations:

*** la standardisation des procédés:** lorsque le contenu du travail est spécifié ou programmé. Les programmes, spécifications et normes sont établis à l'intérieur de l'organisation en tenant compte des ressources disponibles, des objectifs assignés à chaque unité et à chaque membre, et des contraintes de l'environnement. Dans ce cas la standardisation est élaborée à l'intérieur de l'organisation.

*** la standardisation des résultats:** lorsque l'organisation spécifie à l'avance les performances à atteindre. Alors que la standardisation des procédés normalise l'activité et le

comportement des membres de l'organisation, la standardisation des résultats fixe des objectifs sans s'intéresser aux moyens mis en oeuvre pour les atteindre. Les membres de l'organisation bénéficient d'une liberté plus grande mais sont contraints par les objectifs qui leur sont imposés.

*** la standardisation des qualifications:** à travers leur formation les membres de l'organisation ont intégré des procédures et des règles qui justifient leurs méthodes de travail. L'ensemble de leurs activités et tâches est régulé par un protocole qui leurs a été transmis au cours de leur formation. La coordination de leurs activités propres avec celles d'autres membres de l'organisation résulte de la complémentarité des formations reçues par les différents membres de l'organisation. Le contrôle est d'ailleurs assuré directement par l'opérateur qui exécute le travail.

1.2. Les cinq éléments de base de la structure.

La croissance des entreprises, l'interdépendance de plus en plus forte des organisations avec leur environnement ainsi que la nécessité d'assurer la stabilité du système de production ont nécessité le développement de la structure des organisations. On identifie aisément les opérateurs réalisant les activités primaires de l'entreprise. De même, il nous est facile de concevoir l'existence dans une organisation de membres investis du pouvoir de décision: les managers. Lorsque la taille des entreprises augmente, apparaît la nécessité de confier à des cadres intermédiaires la mission d'assurer la liaison entre la direction de l'entreprise et les opérateurs. En même temps l'évolution de l'environnement oblige l'organisation à développer des unités capables d'adapter le fonctionnement de l'organisation aux nouvelles exigences de l'environnement. Enfin un dernier groupe de personnes aura pour rôle essentiel de veiller à ce que les autres membres de l'organisation disposent des ressources nécessaires pour la réalisation de leur tâche. Nous pouvons recenser cinq parties de base à toute structure :

- 1) le sommet stratégique,
- 2) le centre opérationnel,
- 3) la ligne hiérarchique,
- 4) la technostucture,
- 5) les fonctions de support logistique.

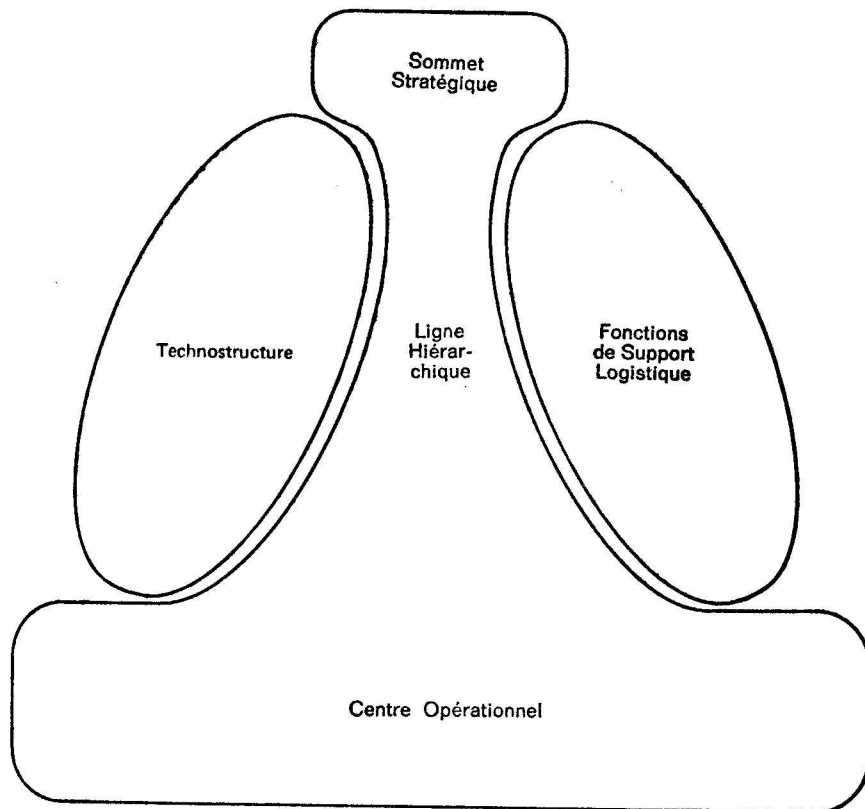


Figure 2.1. — Les Cinq Parties de Base des Organisations.

1) Le sommet stratégique.

Le rôle du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les intérêts de ceux qui la contrôle ou qui ont du pouvoir sur elle.

Le sommet stratégique doit remplir trois ensembles de missions:

- le premier ensemble est directement lié au pouvoir dont il dispose et aux responsabilités qui sont les siennes. Sa mission intègre:

- * la conception de la structure, l'affectation des hommes et des ressources aux différentes tâches,

- * le commandement c'est à dire au niveau le plus élevé de l'organisation l'exercice de l'autorité sur les autres membres de l'organisation, c'est en particulier le sommet stratégique qui va autoriser l'exécution des décisions les plus importantes,

- * le traitement des exceptions, c'est à dire les prises de décisions dans des situations pour lesquelles le système formel n'a pas prévu de règles et de procédures de traitement. Il en est ainsi des conflits qui peuvent naître au sein de l'organisation,

- * la mise en place du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise, c'est à dire le contrôle, l'appréciation et l'évaluation du personnel, la mise en place d'un système de rémunération.

- le second ensemble de tâches et de mission consiste à gérer le relations de proximité entre l'entreprise et son environnement:

Les cadres du sommet stratégique ont pour mission:

- * de faire connaître les activités et les produits de l'entreprise aux personnes clefs de l'environnement et aux consommateurs.

- * d'établir des liens personnels avec les autres membres d'autres organisations et institutions,
- * d'engager l'entreprise à travers des accords importants conclus avec d'autres organisations,
- * de représenter l'entreprise lors de manifestations importantes
- * de contrôler les autres organisations si elles manifestaient l'intention d'influencer les buts de l'entreprise.

- le troisième ensemble de tâches consiste à développer la stratégie de l'organisation:

Formuler la stratégie consiste à interpréter l'environnement et à élaborer des décisions organisationnelles cohérentes en tenant compte de l'évolution de l'environnement.

Pour y parvenir les cadres du sommet stratégique vont:

- * chercher à mieux comprendre l'environnement et les moteurs de son évolution,
- * adapter les finalités, les activités, la structure de l'organisation en prenant en compte ses forces et ses faiblesses.

Les missions et les décisions du sommet stratégiques se fondent donc sur une vision globale de l'organisation, en prenant en compte des informations et des données agrégées. Le travail est très peu standardisé et les tâches sont très peu répétitives. L'organisation ne sait pas développer des procédures permettant de programmer par contre les processus de décision peuvent être structurés. Le sommet stratégique a toute latitude pour agir et décider, et ses décisions influencent l'évolution de l'entreprise de façon globale et pour le long terme. La coordination entre les cadres dirigeants du sommet stratégique se fait dans la plus large mesure par ajustement mutuel.

2) Le centre opérationnel

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

Les opérateurs accomplissent 4 tâches nécessaires à la production:

- * en se procurant l'ensemble des biens nécessaires aux différentes étapes de la production;
- * en réalisant la fabrication proprement dite, c'est à dire en réalisant les opérations de transformation,
- * en distribuant les produits ou en préparant cette distribution,
- * en assurant certaines tâches de support.

C'est dans cette partie de l'organisation que sont réalisées toutes les activités primaires de l'entreprise. Historiquement c'est dans le centre opérationnel que la standardisation est la plus poussée. Toutefois les organisations et leurs systèmes de production évoluent et nous devons admettre que le centre opérationnel a tendance à se réduire en raison de l'automatisation des tâches. D'autre part nombre d'organisations conçoivent leur structure en privilégiant la réactivité ou l'adaptabilité et sont contraintes à abandonner une large part de la standardisation.

3) La ligne hiérarchique,

Elle se compose des membres de l'organisation qui réalisent la liaison entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Elle comporte aussi bien les cadres de haut niveau en relation directe avec les membres du sommet stratégique que les cadres du premier niveau d'encadrement (chef d'équipe et agents de maîtrise) qui ont autorité directe sur les opérateurs du centre opérationnel. Les cadres de la ligne hiérarchique incarnent la supervision au sein de l'organisation. Mais son rôle ne se limite pas à cette supervision directe. Il doit en effet gérer les relations entre l'unité dont il est responsable et les autres unités de l'organisation, ainsi que les relations de proximité entre son unité et l'environnement.

Le cadre de la ligne hiérarchique a tous les rôles du cadre dirigeant mais limité à l'unité dont il est responsable. Ses tâches et ses missions englobent:

- * le contrôle des relations avec l'environnement,
- * le contrôle de l'activité de son unité,
- * la transmission des informations ascendantes et descendantes, il est un des relais de transmission,
- * l'allocation des ressources à l'intérieur de son unité,
- * la négociation avec les partenaires directs de son unité, clients et fournisseurs, autres unités de l'organisation
- * la mise en oeuvre des actions stratégiques décidées par le sommet stratégique,
- * le traitement des conflits et les exceptions qui apparaissent dans son unité.

Les cadres supérieurs, ou de haut niveau, réalisent des tâches qui nécessitent des informations agrégées. Leur travail est peu standardisé, et le processus de décision est un processus structuré. Ils participent à l'élaboration des règles et des procédures qui vont s'appliquer aux niveaux hiérarchiques inférieurs. La mission des cadres de haut de niveau est centrée sur les relations entre les membres et les différentes unités de l'organisation. Par contre au fur et à mesure que l'on descend dans la ligne hiérarchique le travail change d'orientation, il est désormais plus centré sur les tâches. L'horizon temporel du travail change également. Les décisions et les actions sont plus nombreuses, nécessitant un temps plus courts et les effets sont aussi de courte durée pour l'organisation. Les cadres de bas niveau doivent respecter des procédures et des règles, et leur travail est largement prédéterminé et standardisé.

4) La technostructure,

La technostructure se compose des membres de l'organisation dissociés du flux de travail régulé ou du flux direct de travail dont la mission est de rendre le travail des autres membres de l'organisation plus efficace. Ce sont des analystes dont la mission est de :

- * **concevoir**
- * **modifier**
- * **planifier les différents sous systèmes de l'entreprise, en particulier le système de production. De plus ils vont avoir en charge la formation des opérateurs, afin de leur permettre d'effectuer leurs tâches le mieux possible.**

Leur mission consiste à **stabiliser le système de création de valeur en lui permettant d'absorber les perturbations issues de l'environnement.** Ceci en **standardisant** les activités et les procédés. Ils doivent permettre, par les solutions qu'ils apportent, à l'organisation de s'adapter aux changements de l'environnement. Les membres de la technostructure sont les concepteurs de toute forme de standardisation au sein de l'organisation.

La technostructure ne limite pas son intervention à un niveau de la hiérarchie. Elle intervient à tous les niveaux :

* au niveau le plus bas (centre opérationnel), ils standardisent le travail par l'ordonnement des tâches, la planification de la production, l'élaboration de règles et de procédures permettant d'appliquer des méthodes de travail. Ils développent également les moyens de contrôle de qualité de l'activité des opérateurs. Enfin ils élaborent les processus de décision programmés.

* au niveau intermédiaire la technostructure standardise le travail intellectuel de l'organisation essentiellement par la mise en place de procédures permettant de structurer le processus de décision, et par la formation des cadres intermédiaires de l'organisation. Ils élaborent les règles de transmission de l'information, et les moyens d'exercer le contrôle et l'autorité au sein de l'organisation.

* au niveau le plus élevé leur rôle est de conseiller le sommet stratégique dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Ils conçoivent pour cela des procédures de structuration de la prise de décision, élaborent des outils de planification de l'entreprise, développent des outils financiers permettant de contrôler la réalisation des objectifs assignés aux unités les plus importantes.

La coordination du travail entre les membres de la technostructure, mais également avec les cadres des autres parties de l'entreprise se fait essentiellement par ajustement mutuel. La standardisation des qualifications constitue un autre mécanisme de coordination, qui se justifie par le fait que les analystes de la technostructure sont souvent des spécialistes bénéficiant d'une formation de haut niveau. L'évolution de la structure permet également des déplacements des cadres de la technostructure vers des postes d'autres parties de l'entreprise, en particulier vers la ligne hiérarchique.

5) Les fonctions de support logistique,

Les fonctions de support logistique sont accomplies par des membres de l'organisation - les fonctionnels de support -, qui se situent en dehors du flux de travail régulé, répartis dans des unités très spécialisées, et qui assurent vis à vis du flux direct de travail une fonction de support. Chacune de ces unités remplit une fonction particulière dans l'entreprise. Néanmoins elles se distinguent très nettement de la technostructure car elles ne se préoccupent en aucune manière de standardisation.

Si de telles unités ont été développées dans les organisations, c'est en raison de la volonté qu'ont les plus grandes organisations de **contrôler l'ensemble des activités nécessaires** pour assurer le bon fonctionnement des unités de production. Ceci leur permet **de réduire l'incertitude** qui résulterait de l'externalisation de ces activités auprès d'autres organisations. Le choix entre l'internalisation et l'externalisation doit s'opérer en prenant en compte la différence de coût qui existe entre les deux possibilités.

Du fait de leur indépendance par rapport au flux direct de travail, **les unités fonctionnelles constituent des organisations relativement complètes**, avec leur propre structure, dans laquelle on retrouve les trois parties fondamentales qui sont le centre opérationnel, le sommet stratégique et la ligne hiérarchique. L'orientation des tâches est de nature très différente selon la fonction remplie par une telle unité. Les unités se situant le plus près du sommet stratégique ont des activités centrées sur les relations entre les autres unités et les relations entre ces dernières et l'environnement. Le mécanisme de coordination entre les membres de telles unités se réalise à travers l'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications. A l'inverse les unités situées le plus près du centre opérationnel ont un travail très standardisé centré sur les tâches à réaliser.

1.3. Les déterminants de la structure.

Dans cette partie nous nous proposons de comprendre pour quelles raisons une organisation adopte une structure plutôt qu'une autre. La manière de regrouper ses membres dans des unités, d'allouer les ressources disponibles aux différentes unités et de coordonner leur activité conditionne l'efficacité de l'organisation. Sur quoi les dirigeants doivent-ils s'appuyer pour concevoir la structure?

La structure doit permettre de mettre en oeuvre la stratégie élaborée par le sommet stratégique de l'organisation. Une fois les finalités fixées, il s'agit de développer les activités de l'organisation en vue d'atteindre les objectifs. La structure découlerait directement la stratégie. Adopter une telle vision consisterait à oublier que l'évolution d'une organisation n'est pas un processus déterministe, qu'elle allie à la fois continuité et rupture. La relation stratégie-structure n'est pas uni-directionnelle, certes la stratégie dispose de l'évolution de la structure comme outil de sa mise en oeuvre, mais la structure va conditionner l'explicitation de la stratégie.

La conception de la structure passe nécessairement par intégrer les facteurs représentatifs de l'évolution de l'organisation à savoir sa taille et son âge. **Taille et âge** sont un premier déterminant de la structure. Le deuxième déterminant naît de l'importance des activités dans la conception de la structure. Les activités sont déterminées pour une grande part par la **technologie, cette dernière correspond à notre deuxième déterminant de la structure**. Se limiter à ces deux déterminants reviendrait à considérer l'entreprise comme un vase clos. Les activités de l'organisation évoluent pour mieux répondre aux exigences mouvantes de l'environnement. La réponse que l'organisation apporte à la mutation de l'environnement intègre aussi des modifications structurelles. **L'environnement est le troisième déterminant de la structure.**

1) La taille et l'âge,

De nombreux travaux scientifiques s'appuyant sur l'observation des entreprises ont permis de valider cinq hypothèses montrant le caractère déterminant de l'âge et de la taille sur la structure d'une organisation.

*** Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé.**

Dans une organisation qui vieillit les problèmes auxquelles elle doit répondre ont déjà été rencontrés, et résolus. L'ensemble des situations possibles devient alors prévisibles et les tâches qui y sont liées deviennent répétitives et faciles à formaliser.

*** La structure d'une organisation reflète l'âge de la fondation de son activité.**

Cette hypothèse trouve deux explications:

- On constate une certaine inertie de l'évolution de la structure et de l'environnement, tant que les conditions de l'environnement n'évoluent pas, la structure d'origine reste sans doute la plus appropriée.

- Dans une organisation, et la société existent des traditions et des intérêts, qui ont pour effet de stabiliser la structure autour d'un ensemble de valeurs, d'une idéologie.

*** Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée:**

- plus les tâches sont spécialisées,
- plus ses unités sont spécialisées,
- plus sa composante administrative est développée.

La croissance de l'entreprise facilite et nécessite une division du travail. On obtient alors des unités très différenciées à l'intérieur desquelles le travail est plus homogène. La différenciation des unités oblige les organisations à développer des mécanismes d'intégration plus poussés. De plus en plus d'importance est alors accordée aux mécanismes de coordination, d'où un système hiérarchique très formalisé et omniprésent, une formalisation du comportement des membres de l'organisation avec des systèmes de planification et de contrôle plus élaborés. Toutes choses qui nous permettent de comprendre l'hypertrophie de la composante administrative.

*** Plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande.**

Cette assertion découle directement de la précédente. En effet, plus l'organisation est grande, plus le volume de production est important. La production se fera essentiellement par série longue. Ceci facilite la constitution d'unités très spécialisées et différenciées, mais chacune étant très homogène si nous considérons ses activités propres. Cette homogénéité des activités à l'intérieur de chacune des unités simplifie la standardisation du travail et sa supervision. Le travail du cadre en charge d'une unité est lui même très formalisé, par une formalisation du comportement et la planification de ses activités. Il pourra donc superviser des unités de taille plus importante.

*** Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée.**

Cette dernière hypothèse se déduit naturellement des hypothèses précédentes.

De ces cinq hypothèses nous pouvons déduire la proposition suivante :

Au fur et à mesure que les entreprises grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelle, qui correspondent à des changements de nature de la structure plutôt qu'à des changements de degré.

Ces changements de nature caractérisant l'évolution structurelle des organisations sont en rupture nette avec la configuration antérieure. Nous sommes en présence d'un phénomène de rupture qui provoque des perturbations profondes de l'organisation. On distingue quatre grandes étapes de l'évolution de la structure :

- 1) la structure artisanale,
1A) la structure entrepreneuriale,
- 2) la structure bureaucratique,
3) la structure divisionnelle,
3A) la structure matricielle.

2) Le système technique.

Dans un premier temps nous faisons apparaître les caractéristiques d'un système technique susceptibles d'influencer la conception de la structure. De ce point de vue deux dimensions sont essentielles :

- * 1) la nécessité d'un système régulateur,
- * 2) la sophistication du système technique.

La régulation est le premier niveau de contrôle du système technique. Elle correspond aux règles et procédures imposées par le système formel aux membres de l'organisation dans l'exécution de leurs tâches. Peu de régulation signifie que l'opérateur détermine son propre rythme, les procédures ne lui sont pas imposées, et il contrôle lui-même son propre travail. Une

forte régulation impose des procédures, avec une standardisation du comportement, des normes à respecter, et le contrôle est exercé par d'autres membres de l'organisation.

La sophistication du système technique résulte de sa complexité, c'est à dire la difficulté qu'on les membres de l'organisation à le comprendre et à le contrôler. La complexité interne du système qui se traduit par le nombre et la variété de ses composantes n'est pas forcément pertinente pour la question traitée ici. Ce qui influencera la configuration structurelle c'est la simplicité ou la complexité d'utilisation et de contrôle du système. Un système technique complexe peut être facile à contrôler, comme un système technique simple peut, à l'inverse être extrêmement difficile à contrôler.

La technologie et la recherche de l'efficacité de l'organisation imposent à l'organisation un certain mode de production. Nous distinguerons trois modes de production :

1) la production à l'unité, avec un système technique plus ou moins complexe,

Ce mode de production permet de fabriquer des produits qui ne sont pas standards. Le travail de fabrication lui-même ne peut être ni standardisé, ni formalisé. L'efficacité de l'organisation passe par la mise en place d'une structure organique. Dans une telle structure la communication entre les membres de l'organisation est, dans une large mesure informelle. Le mécanisme de coordination approprié est donc l'ajustement mutuel. Les membres de l'encadrement du premier niveau, mais également d'autres niveaux plus élevés, restent proches des opérateurs, travaillant avec eux, au sein de petits groupes. Les méthodes de travail sont parfaitement intégrées par les opérateurs qui sont des professionnels. De ce fait la technostructure peut être limitée, et de plus on pourra éviter la multiplication des niveaux d'encadrement.

2) la production de masse en série, avec un système technique mécanisé,

La production de masse permet la fabrication de biens standards par série longue. Elle conduit à une formalisation des comportements, d'où une structure bureaucratique. Le travail des opérateurs est routinier, répétitif et ne nécessite pas de qualification particulière. Le comportement des opérateurs doit répondre à des critères, et des normes définies de façon précise par le système formel. C'est dans ce type d'entreprise que la spécialisation est la plus poussée. Les unités sont très différenciées et la coordination entre les unités repose sur un système formel puissant, la supervision directe étant le principal mécanisme de coordination au niveau le plus bas de l'organisation.

3) la production en continu,

La production en continue se caractérise par une automatisation du processus de transformation entrées-sorties. Dans ce cas les règles et procédures sont directement intégrés dans les machines, et ne sont pas imposées à des opérateurs qui désormais n'existent plus dans une telle structure. Le système technique est auto-régulé, les membres de l'organisation interviennent uniquement pour contrôler le bon déroulement du processus, et détecter des défaillances ou des dysfonctionnements graves du système technique. La structure se trouve tronquée à la base, et on voit apparaître des spécialistes, et des techniciens très pointus dont la mission est d'assurer la maintenance du système technique. La technostructure quant à elle n'a plus le rôle de standardisation qu'on lui attribuait avant. Sa mission consiste essentiellement en la conception du système technique, à son amélioration. Les deux parties situées en dehors du flux direct de travail voient leur importance considérablement augmenter. La formation des individus et leur socialisation constituent de ce fait le principal moteur de la coordination. Le

contexte permet d'abandonner toute supervision et toute standardisation du travail en tant que mécanisme de coordination de l'organisation. Entre les membres d'une telle organisation c'est l'ajustement mutuel qui est le principal mécanisme de coordination. De telles structures sont organiques.

Le mode de production conditionne fortement la conception de la structure d'une organisation. Les considérations que nous avons présentées précédemment nous permettent d'énoncer trois hypothèses sur l'influence du système technique sur la structure.

*** Plus le système technique est régulé (non auto-régulé), plus le travail opérationnel est formalisé et plus le centre opérationnel est bureaucratique.**

*** Plus le système technique est sophistiqué, plus la structure administrative est importante, les fonctionnels de support et les membres de la technostucture sont plus nombreux et plus qualifiés et la structure devient plus organique et décentralisée au profit des fonctionnels de support. Les mécanismes de liaisons se différencient et se multiplient au sein de l'organisation pour coordonner le travail de ses membres.**

*** L'automatisation du centre opérationnel transforme la structure administrative bureaucratique, rigide et très formalisée en une structure organique.**

3) L'environnement.

Nous définirons l'environnement comme l'ensemble des entités n'appartenant pas à l'organisation, en interaction avec elle, susceptibles d'en influencer l'évolution, l'activité, les finalités et la structure de l'organisation. De même l'organisation ne sera pas sans influence sur l'évolution de l'environnement.

Nous retiendrons quatre caractéristiques de l'environnement influençant la conception de la structure :

1) La stabilité.

Un environnement est stable lorsque son évolution est prévisible. Dans un environnement stable l'organisation peut prévoir l'ensemble des activités à mettre en place pour répondre à cette évolution de l'environnement. Lorsque l'environnement n'est pas stable nous dirons qu'il est dynamique. Son évolution est difficilement prévisible et l'organisation ne peut pas planifier ses actions pour répondre à une évolution incertaine de l'environnement.

Les origines de la dynamique de l'environnement sont variées. Nous rappelons quelques unes sans que la liste soit exhaustive :

- 1) l'instabilité gouvernementale;
- 2) les événements économiques imprévisibles,
- 3) l'évolution de la demande des clients, la modification de leurs préférences et de leur mode de vie,
- 4) l'évolution rapide de la technologie avec les ruptures qu'elle entraîne,

Plus l'environnement est stable mieux l'organisation peut prévoir ses activités et son évolution. En revanche plus l'environnement est dynamique, plus la planification sera incertaine, et les

activités projetées difficilement en cohérence avec l'évolution de l'environnement. A la dynamique de l'environnement nous pouvons associer le risque de l'organisation.

2) La complexité.

L'environnement est complexe lorsqu'il exige que l'organisation développe un savoir étendu et des méthodes de résolution des problèmes compliqués pour rendre intelligible le travail à réaliser. La complexité de l'environnement se traduit par la difficulté d'avoir une vision précise sur la demande des clients qui est changeante, sur l'évolution des produits, sur l'évolution de la concurrence, ou encore de la technologie.

3) La diversité des marchés.

4) L'hostilité.

L'hostilité de l'environnement traduit les menaces que l'environnement fait peser sur l'entreprise. Ces menaces résultent des actions des concurrents, des relations établies par l'organisation avec d'autres institutions ou organisations par exemple, l'Etat, les syndicats. L'hostilité de l'environnement dépend également de la disponibilité des ressources nécessaires aux activités de l'organisation. Lorsque l'environnement est hostile les organisations doivent développer leur capacité d'adaptation c'est à dire la vitesse de réponse aux actions hostiles émanant de l'environnement.

L'influence de l'environnement se résume par cinq hypothèses:

*** plus l'environnement est dynamique plus la structure doit être organique.**

Lorsque l'environnement est stable l'entreprise peut prédire les conditions futures auxquelles elle doit faire face, ce qui lui permet d'isoler son centre opérationnel et en standardiser ses activités ou standardiser ses qualifications. Dans un environnement stable cette standardisation ne se limite pas au centre opérationnel elle peut s'étendre à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

A l'inverse lorsque l'environnement est dynamique, l'entreprise doit développer une structure organique qui facilite la communication entre ses membres.

*** Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée.**

*** Plus l'organisation intervient sur des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se diviser en unités sur la base des marchés.**

*** Un environnement très hostile pousse les organisations à centraliser leur structure de façon temporaire.**

*** Un environnement disparate conduit les organisations à créer des constellations de travaux différenciées et à décentraliser de façon sélective vers ces constellations de travaux.**

1.4. Les paramètres de conception.

Concevoir la structure d'une organisation est un travail difficile. Le paragraphe précédent était consacré aux déterminants de la structure, et il nous a permis de montrer des relations fortes souvent bien établies qui résultaient de l'habitude, de la tradition, du pouvoir. Dès la

conception de la structure il faut projeter ce que seront ces relations et modifier la structure implique la remise en cause des relations existantes.

Le changement d'une structure est d'autant plus facilement accepté qu'il existe un déphasage important de la structure formelle par rapport aux flux de travail et d'information, ou un déphasage important entre les relations formelles et les besoins sociaux des salariés.

L'efficacité du système technologique exige une adéquation entre la structure et les flux naturels de travail et d'information auxquelles on peut difficilement se soustraire. Cependant tout changement des conditions techniques de production nécessite une adaptation de la structure organisationnelle.

Alors que le système contraint l'organisation à adopter une certaine division du travail, la coordination des différentes unités en respectant la cohérence des flux d'informations et de travail ainsi que les besoins sociaux des salariés, met le décideur dans une situation délicate. Ses choix doivent permettre de créer des comportements stables de l'organisation, qui seront source d'efficacité.

En sérialisant les problèmes à traiter, permet d'aboutir à la cohérence des choix en respect des critères que nous venons d'énoncer. La conception de la structure exige quatre étapes non successives mais interdépendantes. Les choix ne pourront en aucun cas être séquentiels mais devront bien sûr permettre de cerner la question de la conception de la structure dans sa globalité.

La première étape consiste en la conception des postes de travail. Celle-ci est certes largement déterminée par le système technique, encore faut-il que nous analysions les possibilités s'offrant à nous. La conception des postes de travail suppose la division du travail et de ce fait la spécialisation du travail. Cette spécialisation n'est pas indépendante de la standardisation du contenu du travail, si elle est possible, et du système de flux régulé. La formalisation du comportement permet de répondre à ces exigences. Spécialisation n'exclut pas la nécessité d'avoir une formalisation par la qualification, la formation et la socialisation y répondent.

Dans une deuxième étape nous serons confrontés à la conception de la superstructure. Elle est déterminée par le regroupement des postes en unités, et par la taille des unités. La bonne coordination des activités et des unités est déterminée par le choix de la superstructure. De ce choix dépendra la multiplication des liaisons internes entre unités et exigera la multiplication des mécanismes de coordination.

Dans une troisième étape considérons les liens latéraux. Un premier type de liens résulte des flux régulés de travail et d'informations mais un second type de liens résulte d'autres mécanismes de liaison non formels. Le système de planification et de contrôle permet de paramétrer les premiers, mais les seconds échappent le plus souvent au concepteur de la structure.

La quatrième et dernière étape prend en considération la conception du système de prise de décision. Le pouvoir de décision reste-t-il concentré au niveau du sommet stratégique où y a-t-il délégation de pouvoir ? Selon que le pouvoir de décision est pris en compte ou non par le système d'autorité formelle, qu'il se répartit selon les flux régulés de travail et d'information, nous nous trouverons en présence d'une décentralisation horizontale ou verticale du travail, qui constituent les deux derniers paramètres de conception.

L'analyse rapide des quatre étapes de la conception de la structure nous a permis d'identifier neuf paramètres de conception:

1) La spécialisation du travail, 2) la formalisation du comportement, 3) la formation et la socialisation,	Conception des postes
4) le regroupement en unités, 5) la taille des unités,	Conception de la superstructure
6) le système de planification et de contrôle, 7) les mécanismes de liaison,	Conception des liens latéraux
8) la décentralisation horizontale, 9) la décentralisation verticale,	Conception du système de prise de décision

1) La spécialisation du travail,

La spécialisation du travail résulte de la division du travail et de la séparation entre l'exécution d'une tâche et de son contrôle.

Le premier type de spécialisation est la spécialisation horizontale. Elle naît du découpage vertical de l'entreprise en un ensemble d'activités homogènes. La spécialisation horizontale du travail est la forme prédominante de la division du travail. Elle se présente dans presque toutes les organisations et est inhérente à toute activité humaine.

A travers la spécialisation horizontale on cherche à améliorer la productivité du travail. Cette amélioration est possible en raison de:

- 1) **l'amélioration des aptitudes de l'ouvrier pour réaliser la tâche qui lui est assigné,**
- 2) **le gain de temps résultant du fait que l'ouvrier ne passe plus d'une tâche à une autre,**
- 3) **les développement de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles machines.**

Le travail des opérateurs devient répétitif ce qui facilite la standardisation. Les tâches sont simples à exécuter ce qui facilite l'apprentissage. Il en résulte une symbiose entre l'homme et sa tâche. Par la spécialisation horizontale on cherche à ce que l'ouvrier réalise sa tâche avec constance et précision dans un minimum de temps.

Le second type de spécialisation est imposé par le système formel. Il sépare le travail de son administration; c'est à dire du contrôle de son travail, de son organisation, et de la coordination de son activité avec les autres postes et membres de l'organisation.

Le contrôle est confié à un cadre de la ligne hiérarchique, qui en même temps assure la coordination entre les différents postes.

On peut aisément identifier une relation de causalité entre les deux formes de spécialisation. La spécialisation verticale n'est souvent possible que parce que l'on a opéré une spécialisation horizontale. Les formes de spécialisation coexistent et contribuent à la mise en place d'un système formel puissant.

Mais la spécialisation est source de conflits, en raison du manque de communication et de coordination naturels entre les différents postes. Une spécialisation poussée nie toute relation

sociale de l'ouvrier dans l'organisation; l'opérateur est traité comme un moyen de production et de ce fait le sens même du travail est détruit. Les ouvriers sont progressivement aliénés dans une telle situation, ce qui menace la productivité. Le remède est pire que le mal, dans le sens où la mise en place de telles structures avait pour objectif essentiel l'amélioration constante de la productivité.

Pour pallier ce dysfonctionnement, les organisations ont été contraintes de revenir en arrière et ont été obligées de désécialiser le travail. Deux voix sont possibles:

1) **P'élargissement**, qui correspond à une désécialisation horizontale du travail, par laquelle l'ouvrier se voit confier plusieurs tâches diverses de la production du bien.

2) **P'enrichissement du travail**, qui permet à l'ouvrier de contrôler l'exécution du travail qui lui est confié, il s'agit d'une désécialisation verticale.

2) La formalisation du comportement,

La formalisation du comportement représente la façon qu'a l'organisation de limiter la marge de manoeuvre de ses membres, et par là-même elle permet la standardisation des procédés de travail.

On peut distinguer trois formes de formalisation:

1) La formalisation liée au poste

qui se matérialise par la description du poste, en spécifiant le travail qui doit être exécuté ainsi que les conditions d'exécution du travail.

2) La formalisation liée aux flux

qui se matérialise par la transmission d'informations et d'instructions permettant à l'opérateur de réaliser les opérations sur une pièce ou tout autre objet.

3) La formalisation par règlement,

qui se matérialise par des règles et des procédures valables dans toutes les situations.

Quel qu'en soit sa forme, la formalisation a pour effet que la personne qui travaille adopte un comportement régulé. La formalisation a également pour conséquence de déplacer le pouvoir vers les cadres de la technostructure.

Le but de la formalisation est de réduire la variabilité du comportement des membres de l'organisation et de ce fait elle facilite la coordination des activités. La formalisation est un moyen permettant à l'organisation d'assurer une production efficace, de garantir que les clients seront traités de la même façon, ou de protéger les salariés.

3) la formation et la socialisation,

La formation est le processus par lequel sont enseignées et acquises les connaissances et les aptitudes au travail.

La socialisation est le processus par lequel sont acquises et intégrés, par les membres, les normes et le système de valeurs de l'organisation.

La formation peut être acquise à l'intérieur de l'organisation ou à l'extérieur. Elle exige toujours l'intervention de personnes ayant des compétences particulières. La socialisation se fait à l'intérieur de l'organisation en alliant modes de transmission formels et informels. On se trouve face au paradoxe où une majeure partie du système formel est intégré et transmis de manière informelle.

4) le regroupement en unités,

Les postes de travail étant définis, il s'agit désormais de les regrouper en unités en fonction de la spécialité (savoir faire et compétence), par processus de travail et par fonction (homogénéité des tâches, des objectifs), des mécanismes de coordination et de transmission des informations, du besoin de contrôle, des marchés, des produits, des activités, du moment, etc..

La structure sera conçue en fonction des objectifs dans ce cas elle est commandée par le sommet stratégique, ou alors elle se fait à partir des activités et du système technique, dans ce cas elle est commandée par la base.

Il est rare, sauf lorsqu'il y a création d'entreprise qu'une structure naisse de rien. La structure se constitue progressivement par modifications successives en fonction de l'évolution des techniques de production, mais également au gré de la transformation des finalités de l'organisation.

Le but des regroupements est de faciliter la coordination des tâches réalisées au sein de l'organisation. Le regroupement influencera profondément le mécanisme de coordination. On peut identifier quatre effets importants en permettant:

- * une supervision commune entre les postes ou les unités, il constitue la condition nécessaire à la supervision directe,**
- * le partage de certaines ressources,**
- * s'associer des critères uniques de mesure de performance,**
- * l'ajustement mutuel des membres de l'unité en raison de leur proximité.**

La coordination à l'intérieur des unités se trouve donc considérablement facilitée, malgré tout l'autonomie des différentes unités crée des difficultés de coordination inter-unité. D'où la nécessité de prévoir au niveau de la superstructure d'autres mécanismes de coordination et de liaison entre les unités.

Le regroupement peut se faire sur différentes bases, comme cela a été présenté en introduction à ce point. Cependant pour garantir l'efficacité de la structure cinq critères doivent être pris en considération:

- * les interdépendances entre les flux de travail, le regroupement doit refléter les interdépendances naturelles entre les différents postes, en terme de travail et de circulation de l'information,**
- * les interdépendances de processus, qui se définissent par les relations entre deux membres de l'organisation réalisant des tâches semblables, mais à des phases différentes du processus,**

- * les interdépendances résultant de la spécialisation qui naturellement favorisent le regroupement par fonction,**
- * les interdépendances d'échelle, un fonctionnement efficace lié à la taille,**
- * les interdépendances sociales.**

La prise en compte de ces cinq critères dans la conception de la superstructure de l'organisation permettent d'allier la recherche de l'efficacité sur des bases objectives, mais également de permettre aux membres de l'organisation d'avoir une vie sociale, à laquelle ils aspirent.

5) la taille des unités,

La taille des unités dépend de la forme de la superstructure, celle-ci peut être aplatie ou pointue. Une superstructure aplatie se caractérise par des unités de taille importante, d'où une grande surface de contrôle, mais peu de niveaux hiérarchiques. Une structure pointue se caractérise quant à elle par la multiplication d'unités plus petites, avec des surfaces de contrôle limités.

Dans une structure pointue apparaît une longue ligne hiérarchique avec des flux de communication plus ordonnés et plus fiables. Une telle structure renforce l'efficacité des décisions, car les cadres peuvent consacrer plus de temps à la prise de décision. En effet les cadres consacrent moins de leur temps aux tâches de supervision directe. Les décisions sont d'autre part soumises à plusieurs niveaux hiérarchiques, subissant ainsi de nombreux contrôles successifs. Une structure pointue est plus séduisante et sans doute plus stable, mais elle renforce le système formel. Elle peut être ressentie comme frustrante pour les individus qui ont besoin d'autonomie.

La taille des unités peut être plus importante lorsque le travail est très standardisé. La standardisation du comportement, mais aussi la formation permettent la coordination des activités des unités en évitant de superviser le travail de chaque membre de l'unité. La taille est donc largement dépendante du processus technique et du mode de production.

Lorsque le système technique exige des interdépendances complexes entre les tâches, la taille des unités devra être plus petite; dans ce cas l'ajustement mutuel constituera un mode de coordination efficace.

Quatre facteurs permettent alors d'augmenter la taille des unités:

- * la standardisation sous toutes ses formes;**
- * la similarité des tâches accomplies à l'intérieur d'une unité;**
- * le besoin d'autonomie des membres de l'unité permettant leur réalisation personnelle;**
- * la nécessité de réduire les distorsions d'information circulant de bas en haut dans l'organisation.**

Quatre facteurs limitent la taille des unités:

- * le besoin d'une supervision directe proche;**
- * le besoin d'ajustement entre les opérateurs réalisant des tâches interdépendantes et complexes;**

- * le volume et la différence de nature des tâches que doit réaliser le supérieur hiérarchique;**
- * le besoin, ressenti par les membres de l'unité, de consulter le supérieur hiérarchique pour des conseils et avis quant à l'exécution de la tâche.**

6) les systèmes de planification et de contrôle,

La planification consiste à prévoir l'ensemble des actions à réaliser en vue d'un certain objectif. La planification intervient avant les faits, et définit l'ensemble des décisions à prendre et des actions à mener de façon chronologique.

Le contrôle des performances s'intéresse au résultat des actions. Cela suppose que dès la planification soit élaboré un système de normes, de standards, qui sont les critères de mesure de la performance de l'organisation et des différentes unités qui la composent.

7) les mécanismes de liaisons,

La recherche des performances passe dans une large mesure par la spécialisation dans les organisations. La conséquence est que les unités, et les membres sont très fortement différenciés. La différenciation selon Lawrence et Lorsch correspond à des différences d'attitude et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation.

Les différences de comportement et d'attitude s'expliquent par:

- * l'orientation des individus vis à vis des objectifs,**
- * la manière dont les membres projettent leurs actions dans le temps,**
- * l'orientation des tâches,**
- * la structure formelle des unités.**

Lorsque les unités sont très différenciés leur coordination exige la mise en place de liaisons nouvelles. Il est nécessaire de développer des modes d'intégration. L'intégration est la qualité de la collaboration qui existe entre les départements (unités fonctionnelles) qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire les demandes de l'environnement et de ceux qui dirigent l'organisation ou qui ont du pouvoir sur elle.

L'intégration résulte des liens entre les différentes unités, et permet de décrire le processus mettant en place ces différentes liaisons.

Intéressons-nous aux moyens et procédures qui permettent de développer les liens latéraux entre les différentes unités:

- * un système formel puissant,**
- * les postes de liaison, un membre de l'organisation a la mission d'assurer les contacts entre membres des différentes unités en passant au-delà de la hiérarchie. Le succès de l'homme de liaison 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 étant dissout lorsque la tâche est accomplie.**
- * Le cadre intégrateur, c'est un homme de liaison à qui on a confié une autorité formelle.**

Décentralisation

La conception de la superstructure et des paramètres de liaisons nécessaires à la cohérence de l'ensemble n'a pas abordé la question de fond à savoir: où se situe le pouvoir dans l'organisation? Les deux derniers paramètres de conception, la décentralisation horizontale (8) et la décentralisation verticale (9), définissent la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Le système formel d'autorité délimite les zones de pouvoir au sein de l'organisation et définit les règles d'attribution de ce pouvoir. Avant d'entrer dans le détail des deux formes de décentralisation, il s'agit de définir l'essence d'une organisation centralisée, et d'analyser les raisons qui poussent une organisation à décentraliser le pouvoir de décision.

On dit qu'une structure est centralisée lorsque tous les pouvoirs de décision se situent en un seul point de l'organisation, à la limite dans les mains d'un seul individu. La structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes de l'organisation.

Bien que la centralisation du pouvoir avec le système formel qui l'accompagne reste le mécanisme le plus puissant de coordonner les décisions dans l'organisation, il est aisé d'identifier au moins trois raisons de décentraliser l'organisation:

* les capacités d'un seul individu pour traiter l'information sont limitées. On peut difficilement concevoir qu'un seul cerveau, un seul centre puisse intégrer toutes les informations, établir tous les liens entre ces informations et aboutir à une décision. Les capacités cognitives du cerveau sont malheureusement limitées. Même si le contraire était vrai, rien ne nous permet de croire que l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision parvient sans biais au décideur. Les flux d'informations ne sont pas parfaits, car il existe des goulots d'étranglement dans les canaux de transmission de l'information, certains relais ne transmettent pas toute l'information dont ils disposent. Le pouvoir de décider ne confère ni l'information, ni la capacité cognitive nécessaire à la prise de décision. La décentralisation permet de déléguer le pouvoir de décision vers les membres de l'organisation disposant de l'information nécessaire et ayant les compétences et le savoir pour prendre la décision.

* La décentralisation permet à l'organisation de mieux répondre aux conditions locales. Ceci évite des transmissions d'informations entre la base et le centre. La transmission d'informations prend du temps, entraîne des risques de perte d'information, ainsi que des débordements du centre qui doit prendre la décision.

* La décentralisation constitue un moyen de motivation du personnel. Les cadres bénéficiant d'un niveau de formation élevé, veulent se réaliser dans l'entreprise en mettant à l'oeuvre leur créativité et leur intelligence. Ainsi si on désire motiver ces personnes, ou les attirer, garder dans l'entreprise, cela suppose qu'on les investisse d'un pouvoir de décision. Avec la délégation du pouvoir de décision naît l'autonomie des cadres.

8) la décentralisation verticale,

La décentralisation verticale est la délégation des pouvoirs de décision du sommet stratégique vers le bas, à l'intérieur de la ligne hiérarchique. Cette délégation se fait selon des règles précises parfaitement établies par le système formel. Elle se matérialise par l'autorisation formelle de prendre des décisions dans un cadre et des contextes clairement définis.

Lorsque la délégation de pouvoir se fait vers des unités fonctionnelles ou des constellations de travaux constitués sur une base fonctionnelle, on parle de décentralisation sélective. Le pouvoir de décision ne concerne que les activités pour lesquelles la constellation a été constituée.

La décentralisation verticale globale est la délégation des pouvoirs vers un point précis de la ligne hiérarchique et qu'elle concerne l'ensemble des différents domaines fonctionnels situés plus bas dans la structure. On rencontre la décentralisation verticale globale dans les structures divisionnelles. Les responsables des différentes divisions, qui font partie de la ligne hiérarchique, sont investis de tous les pouvoirs concernant leur unité. Ces unités sont constituées sur la base de marchés, de produits, de procédés techniques. Ces unités fonctionnent nécessairement de façon quasi autonome. Seules les décisions financières et d'investissement dont le montant est important sont alors conservées par le sommet stratégique. Pour contrôler les différentes unités, le sommet stratégique leur assigne des objectifs à atteindre. Le contrôle des performances constitue alors le système régulateur, reposant sur la standardisation des résultats.

Selon que la décentralisation verticale est globale ou sélective le mécanisme de coordination sera respectivement la standardisation des résultats ou l'ajustement mutuel.

9) la décentralisation horizontale.

La décentralisation horizontale se caractérise par le transfert du contrôle du processus de décision vers des membres de l'organisation se situant en dehors de la ligne hiérarchique. Ce transfert est souvent informel et résulte du rôle de conseiller de certains membres de la technostucture.

On peut différencier le transfert de pouvoir selon que la personne qui en bénéficie est plutôt un analyste, un expert, ou encore que les décisions se prennent de façon démocratique sur la base d'un consensus.

Lorsque l'organisation utilise des systèmes de standardisation pour coordonner ses activités, une partie du pouvoir se déplace naturellement vers les cadres dont la mission est de concevoir ces systèmes de standardisation, c'est à dire les analystes de la technostucture. Si l'on considère que la standardisation a pour conséquence de limiter les possibilités de prise de décision au niveau du centre opérationnel et des niveaux d'encadrement le plus bas, on comprend que la décentralisation horizontale vers les analystes s'accompagne d'une centralisation verticale du pouvoir. La standardisation comme mécanisme de coordination des activités entraîne une plus forte centralisation verticale et une décentralisation horizontale.

Lorsque les opérations nécessitent l'intervention de nombreux experts, spécialistes de domaines très pointus, ces derniers acquièrent un pouvoir informel important dans l'organisation. Ce transfert de pouvoir s'explique par le rôle des experts. Ce sont eux qui réalisent les choix ou qui conseillent le sommet stratégique quant aux solutions à adopter. Ces experts sont situés dans des unités très spécialisées des fonctions de support ou de la technostucture.

La répartition du pouvoir sur l'ensemble des membres de l'organisation, quel que soit leur position et leur savoir donne naissance à l'organisation démocratique. Très peu d'organisations sont construites sur un tel mode de décentralisation idéal. Pourtant au cours de l'histoire on a vu émergé dans les organisations des mouvements de démocratie industrielle et des revendications des ouvriers pour le droit à la participation aux prises de décision. L'autogestion devint une valeur centrale dans les exigences syndicales.

2. Les configurations structurelles typiques

Compte tenu des facteurs de contingence et la mise en œuvre des paramètres de conception retenues on identifie quatre structures type :

1. l'organisation simple ou organisation entrepreneuriale
2. l'organisation fonctionnelle
 - a. la bureaucratie mécaniste
 - b. la bureaucratie professionnelle
3. la structure divisionnelle
4. l'hadocratie.

L'organisation entrepreneuriale



Structure	Simple, informelle, flexible, fonctionnels de support logistique et ligne hiérarchique peu développés.
Principal mécanisme de coordination :	Supervision directe. Activités réalisées autour du chef d'entreprise, qui exerce le contrôle personnellement à travers la supervision directe. Leadership très fort, parfois de type charismatique ou autocratique. Organisation malléable aux positions du leader
Partie clé de l'organisation :	Sommet stratégique
Principaux paramètres de conception : organique	Centralisation, Structure
Facteurs de contingence :	Jeunesse, petite taille, petites organisations, producteurs locaux dans de créneaux

protégés.
système technique non
sophistiqué,
environnement simple et
dynamique, peut être hostile,
ou très fort besoin de besoin de
pouvoir de la direction, structure
démodée.

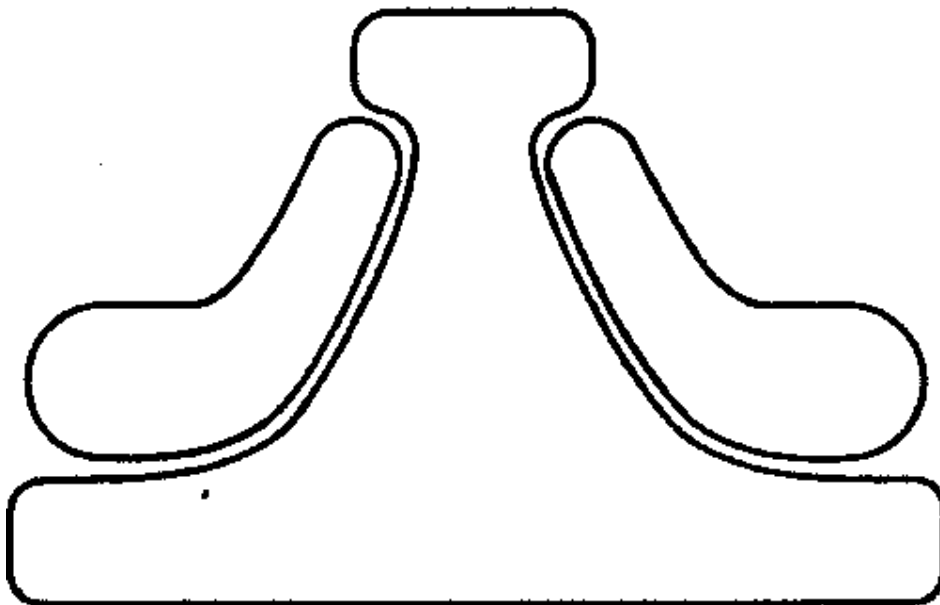
Stratégie :

Création, crise, retournement de
tendance. Processus souvent de
type visionnaire, en grande partie
délibérée mais émergente et
flexible pour les détails.

Avantages et inconvénients :

Réponse rapide, sens de la
mission mais
vulnérable, limitée
danger de déséquilibre de la
stratégie et l'opérationnel

2.A. L'ORGANISATION MÉCANISTE



Structure

Bureaucratie centralisée.
Procédures formalisées, travail
spécialisé, division du travail
poussée à l'extrême,
regroupements en unités faits
généralement par fonction,
hiérarchie importante.

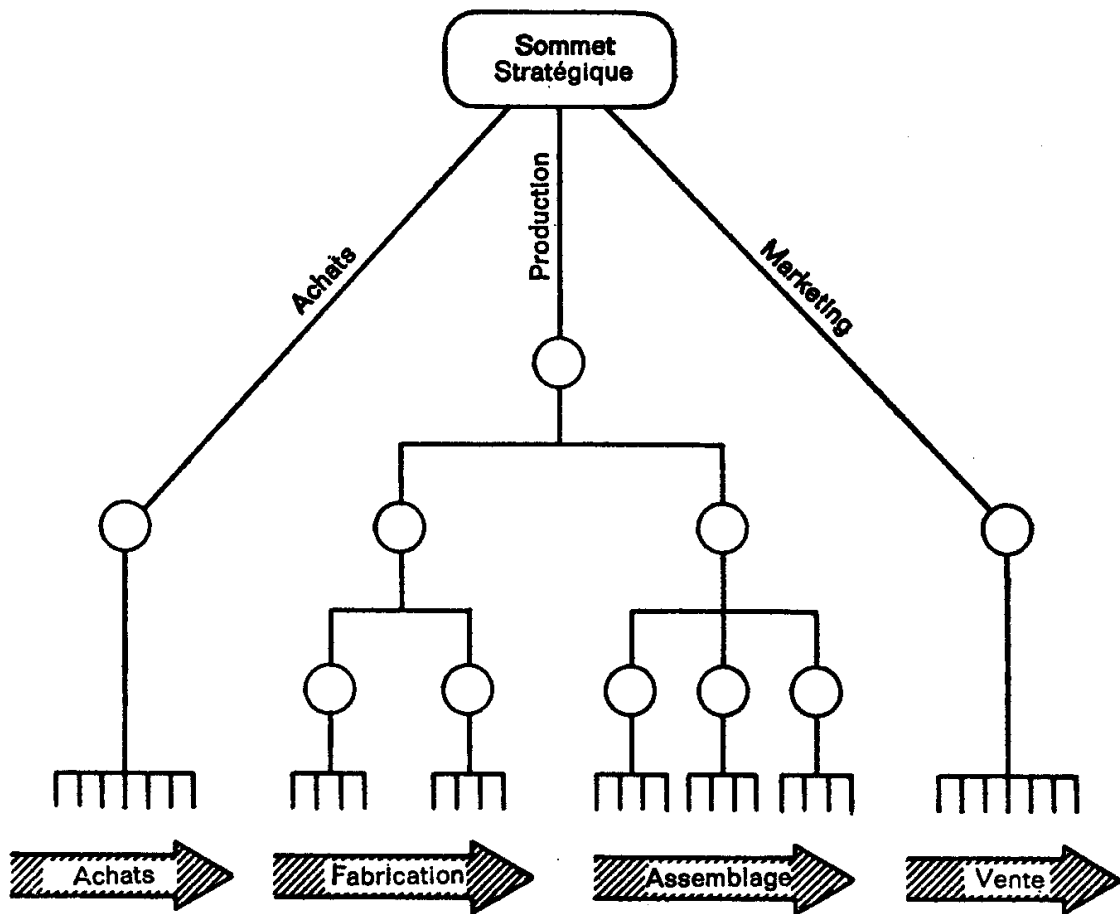


Figure 18.3. — La Chaîne Opératoire Segmentée en Département dans l'Entreprise de Production de Masse.

La technostructure est la clef, elle est chargée de standardiser les procédés de travail mais clairement séparée de la ligne hiérarchique (cette dernière étant elle-même hautement développée). Fonctionnels de support logistique très importants pour réduire l'incertitude.

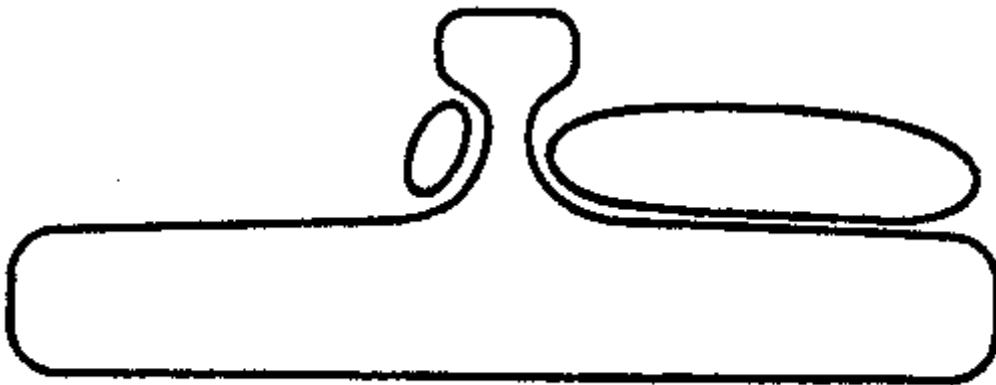
Principal mécanisme de coordination : Supervision directe. Activités réalisées autour du chef d'entreprise, qui exerce le contrôle personnellement à travers la supervision directe. Leadership très fort, parfois de type charismatique ou autocratique. Organisation malléable aux positions du leader

Partie clé de l'organisation :	Technostructure.
Principaux paramètres de conception :	Formalisation du comportement, spécialisation horizontale et verticale du travail, regroupement en unités généralement fait par fonction, taille des unités élevée, centralisation verticale, décentralisation horizontale limitée, planification de l'action.
Facteurs de contingence :	<p>Organisation âgée, de grande taille, système technique régulateur non automatisé, Structure démodée.</p> <p>Environnement simple et stable. En général, organisation de grande taille et âgée. Travail rationalisé, rationalisation du système technique (mais non automatisation).</p> <p>Contrôle externe forme de l'instrument.</p> <p>Contrôle interne peut donner la forme du système clos.</p> <p>Structure commune dans la production de biens et services de masse, administration, les entreprises de contrôle et de sécurité.</p>
Stratégie :	<p>Ostensiblement : processus de planification, en fait programmation stratégique.</p> <p>Résistance aux changements stratégiques, nécessite de revêtir la forme d'une organisation innovatrice pour se revitaliser ou celle de l'organisation entrepreneuriale en cas de besoin de redressement.</p> <p>En conséquence, changement quantique des modes d'action.</p> <p>Longues périodes de stabilité interrompues par de violentes crises de révolution stratégique.</p>
Avantages et inconvénients :	Efficace, sûre, précise, cohérente, Mais

L'obsession du contrôle peut mener à

- Des problèmes humains dans le centre opérationnel qui mène à :
- Des problèmes de coordination dans le centre administratif qui mène à:
- Des problèmes d'adaptation au niveau du sommet stratégique.

2.B. LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE



Structure

Bureaucratique bien que décentralisée, dépendante de la formation de standards de qualification de bon nombre de ses opérateurs professionnels. Clef de fonctionnement : création de systèmes de classement l'intérieur desquels les professionnels peuvent travailler de façon autonome, en étant sujets au contrôle de la profession.

Technostructure et ligne hiérarchique d'un niveau moyen minimum, ce qui signifie un champ de contrôle particulièrement large sur le travail par le professionnel lui-même, support logistique important, plus semblable à la configuration mécaniste, pour apporter un

soutien aux professionnels

Principal mécanisme de coordination : Standardisation des qualifications.

Partie clé de l'organisation : Centre opérationnel.

Principaux paramètres de conception : Formation, spécialisation horizontale du travail, décentralisation horizontale et verticale

Facteurs de contingence : Environnement complexe et stable, système technique non sophistiqué, Complexe et cependant stable, Système technique simple, bien souvent mais pas nécessairement, secteur de services. configuration structurelle la mode

Stratégie : Plusieurs stratégies largement fragmentées mais obligation, également, d'une certaine cohésion. La plupart sont adoptées par un jugement professionnel et un choix collectif (collégialité et politique), certaines par une autorisation administrative. La stratégie d'ensemble est très stable mais, en détail elle se révèle continuellement changeante

Avantages et inconvénients : Problèmes de coordination entre les différents classements, de mauvais emploi des disponibilités professionnelles, de répugnance à innover.
Réponses publiques à ces problèmes, souvent dysfonctionnelles (type organisation mécaniste). La syndicalisation exacerbe ces problèmes.

Figure 19.3. — Organigramme d'un Centre Hospitalier Universitaire.

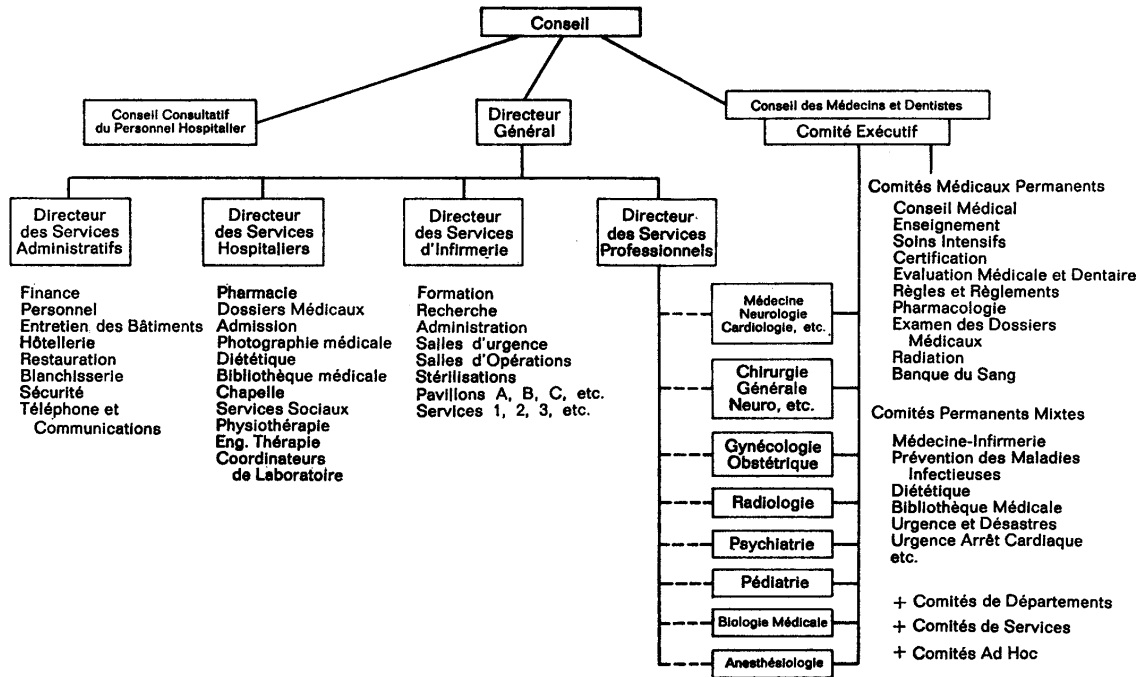
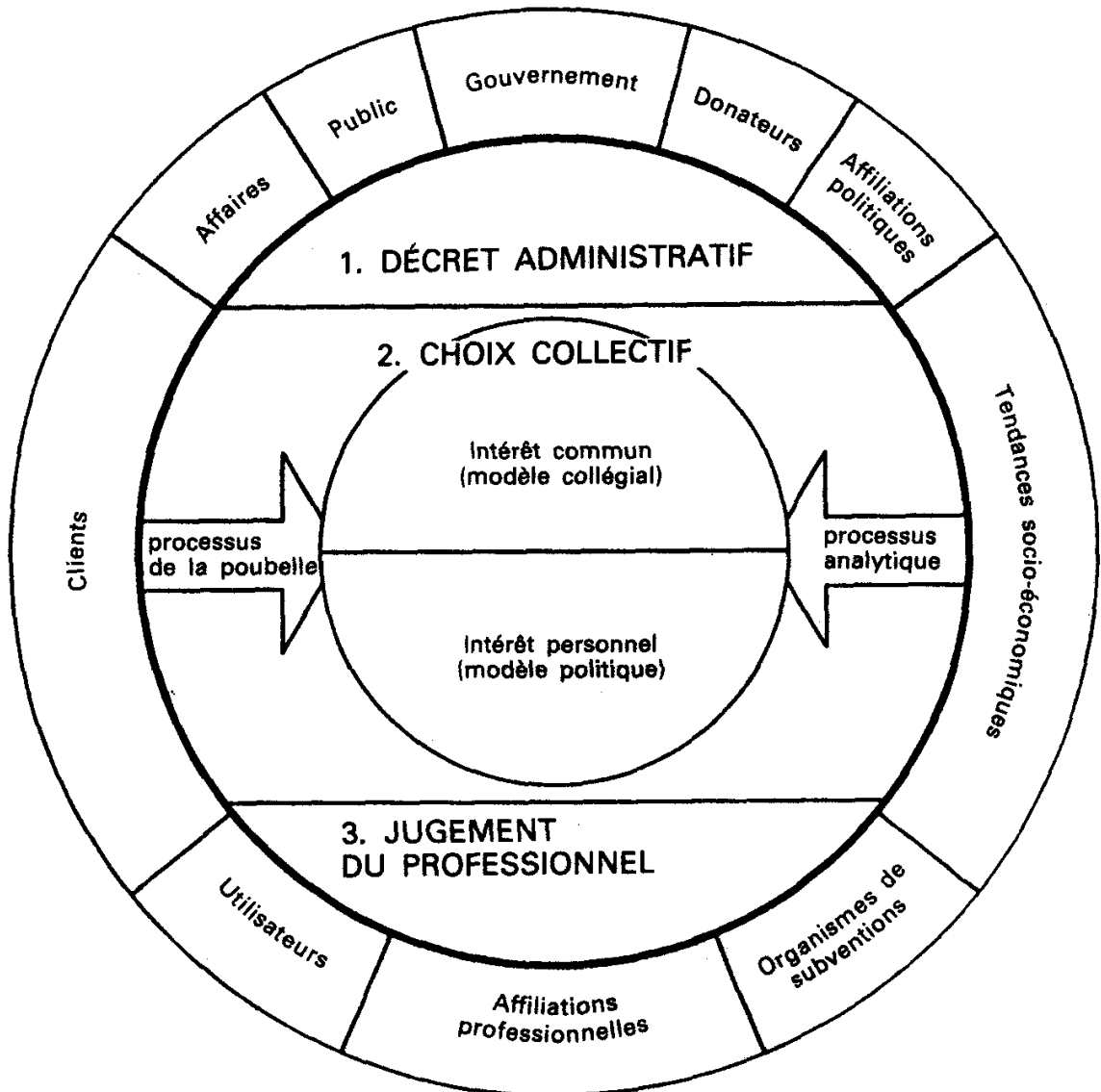


Figure 10-2 — Les trois niveaux de la prise de décision dans l'organisation professionnelle



3. LA STRUCTURE DIVISIONNALISEE

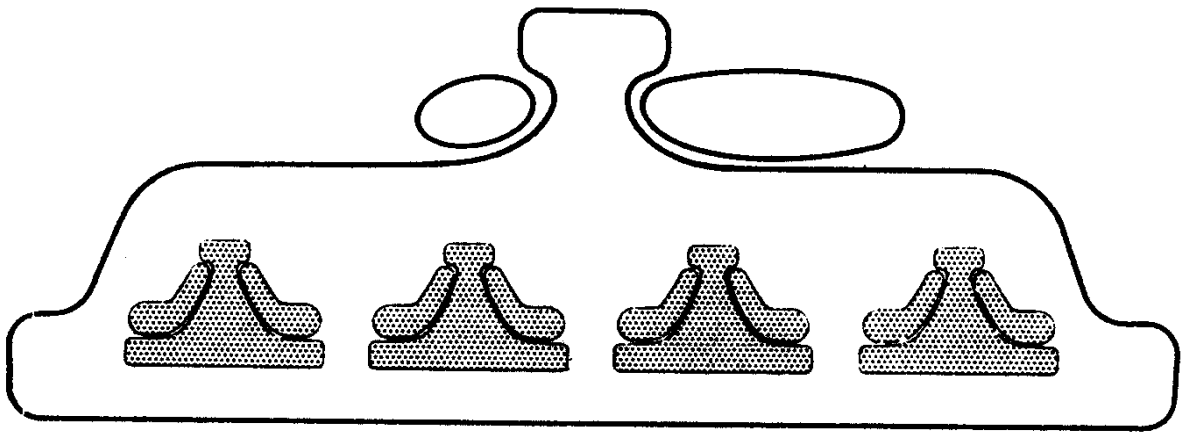


Figure 20.2. — *La Structure Divisionnalisée.*

Structure

Divisions fondées sur le marché, couplées de façon très souple sous le contrôle du centre administratif du siège.

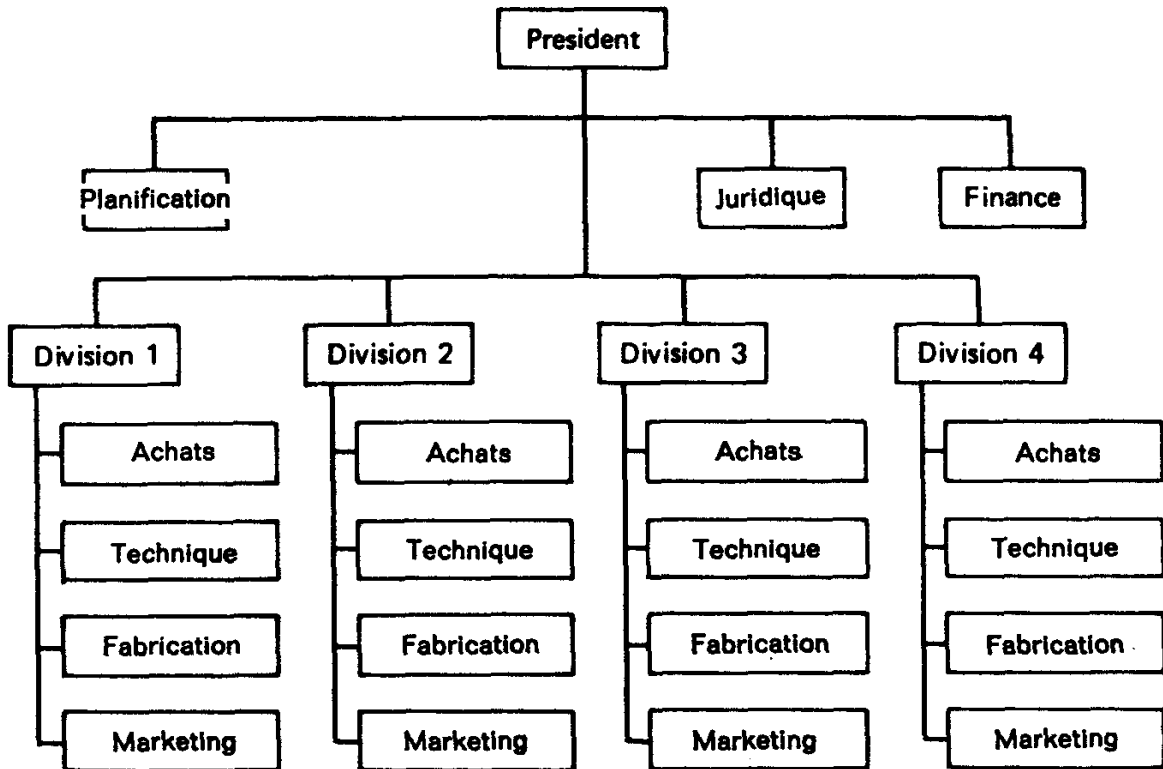


Figure 20.1. — *Organigramme Typique d'une Entreprise Industrielle Divisionnalisée.*

Marchés diversifiés, particulièrement en ce qui concerne les produits et les services (par opposition aux clients et aux régions) ; les sous-produits et les produits liés encouragent des formes intermédiaires, la diversification du conglomérat tant la forme la plus pure de cette

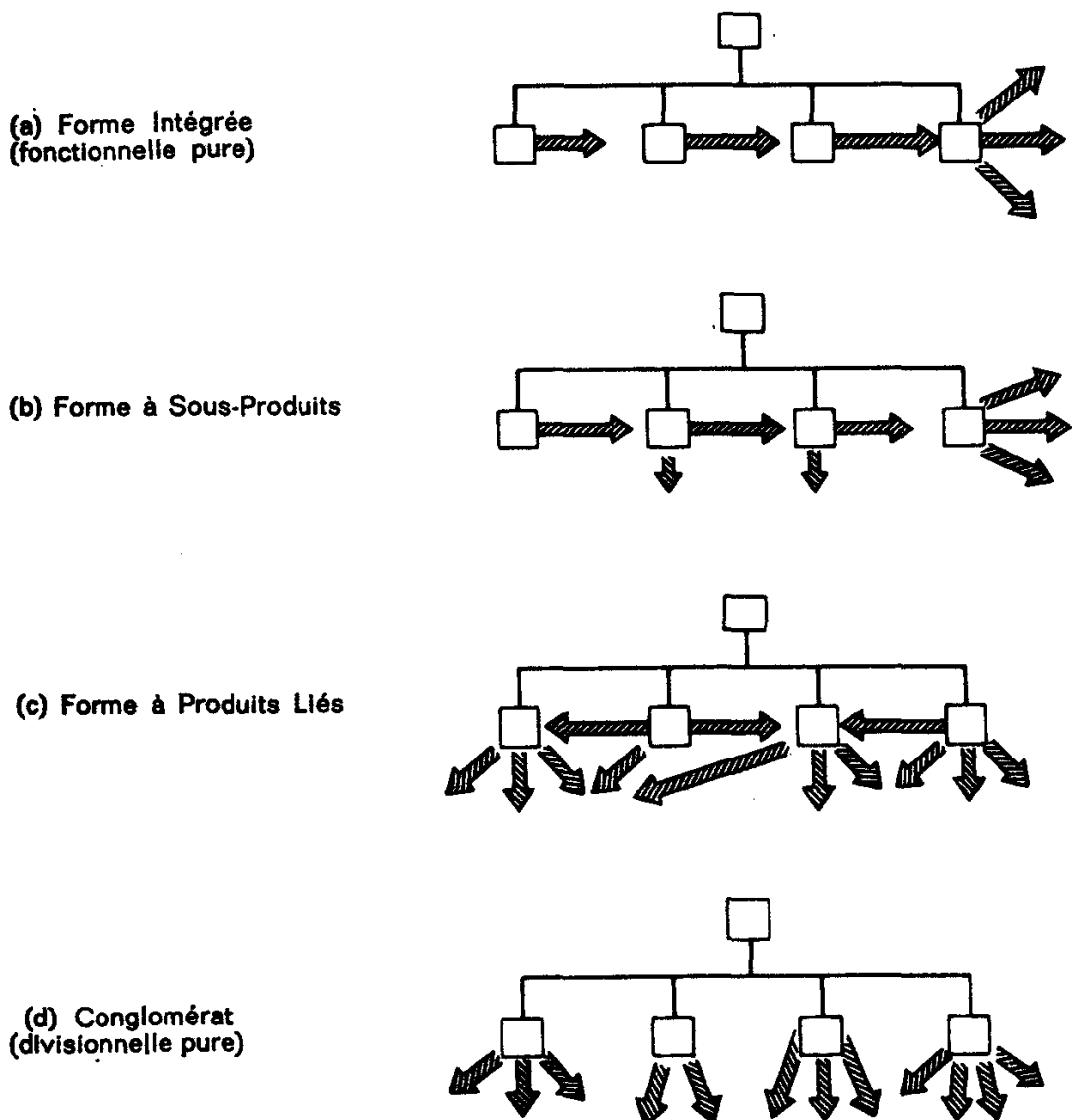


Figure 20.3. — *Etapes dans la Transition vers la Structure Divisionnalisée.*

configuration.
Tendance à créer des structures de type configuration mécaniste dans les divisions, comme

instrument du
siège (mais tendance de
l'ensemble au système clos).
Les divisions sont autonomes
dans la conduite de leurs activités
(ce qui implique une
décentralisation limitée en faveur
des directeurs de division) mais
soumises au système de contrôle
des performances qui entraîne la
standardisation des résultats.

Principal mécanisme de coordination : Standardisation des résultats

Partie clé de l'organisation : Ligne hiérarchique

Principaux paramètres de conception : Regroupement des unités sur la
base des marchés, systèmes de
contrôle des performances,
décentralisation verticale limitée.

Facteurs de contingence : Marchés diversifiés
(particulièrement en ce qui
concerne les produits ou les
services), organisation âgée, de
grande taille, besoin de pouvoir
des cadres, structure à la mode.

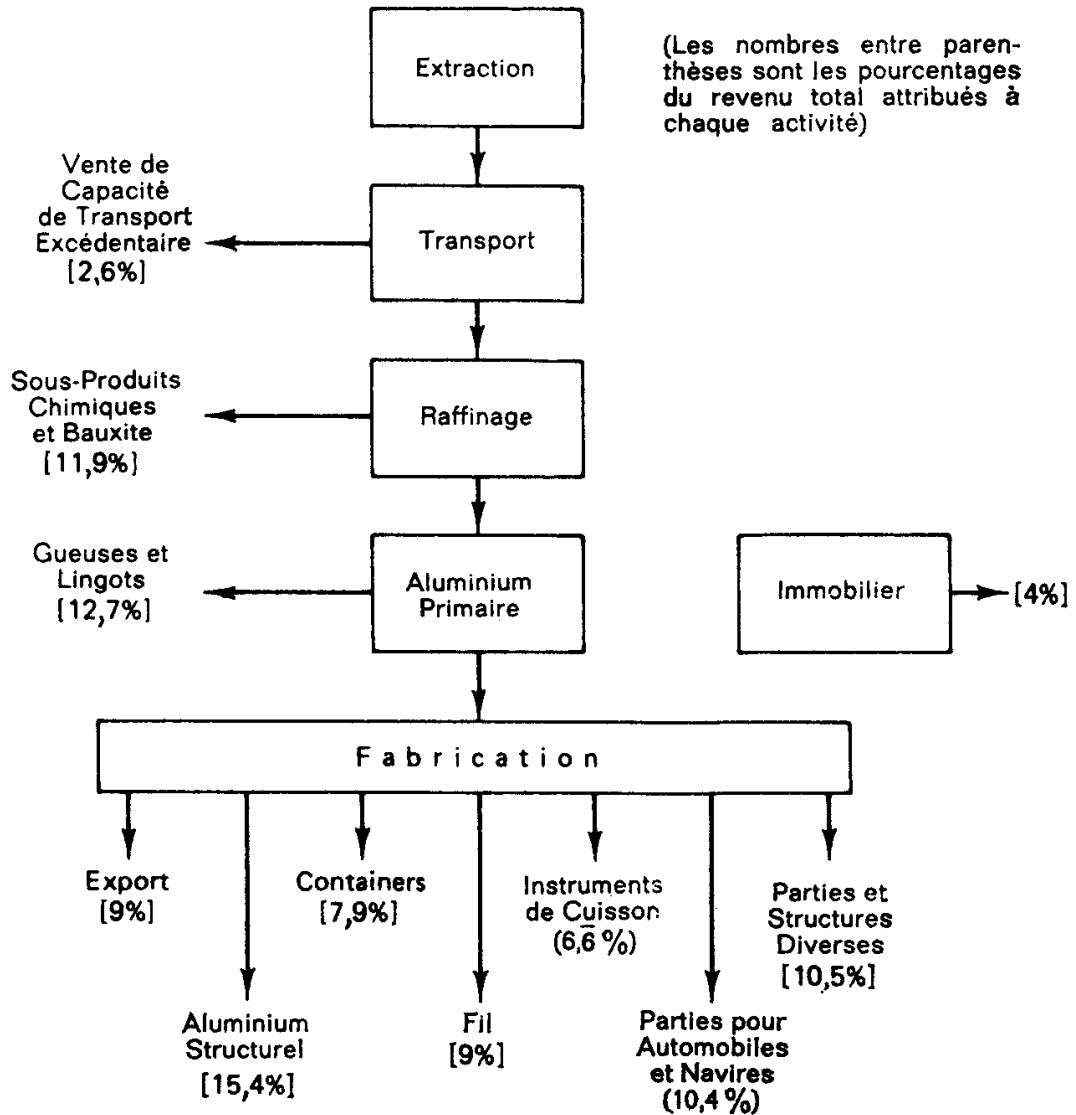


Figure 20.5. — *Ventes de Sous-Produits et de Produits Finaux par Alcoa en 1969 (d'après Rumelt, 1974, p. 21; préparé à partir de données figurant dans des rapports de l'entreprise).*

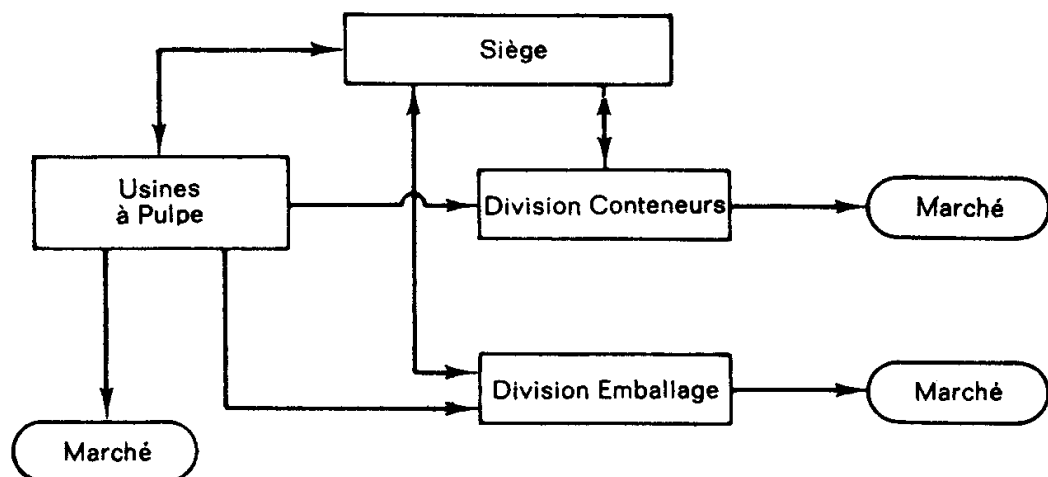
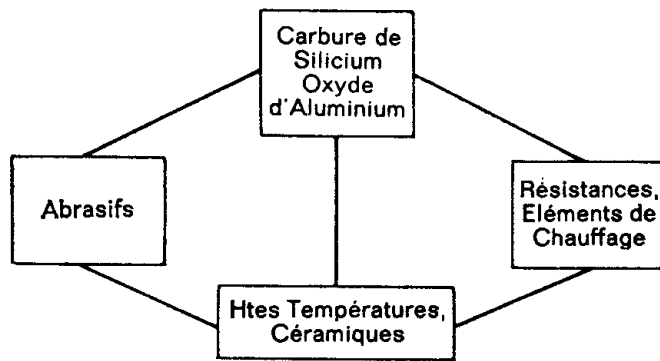
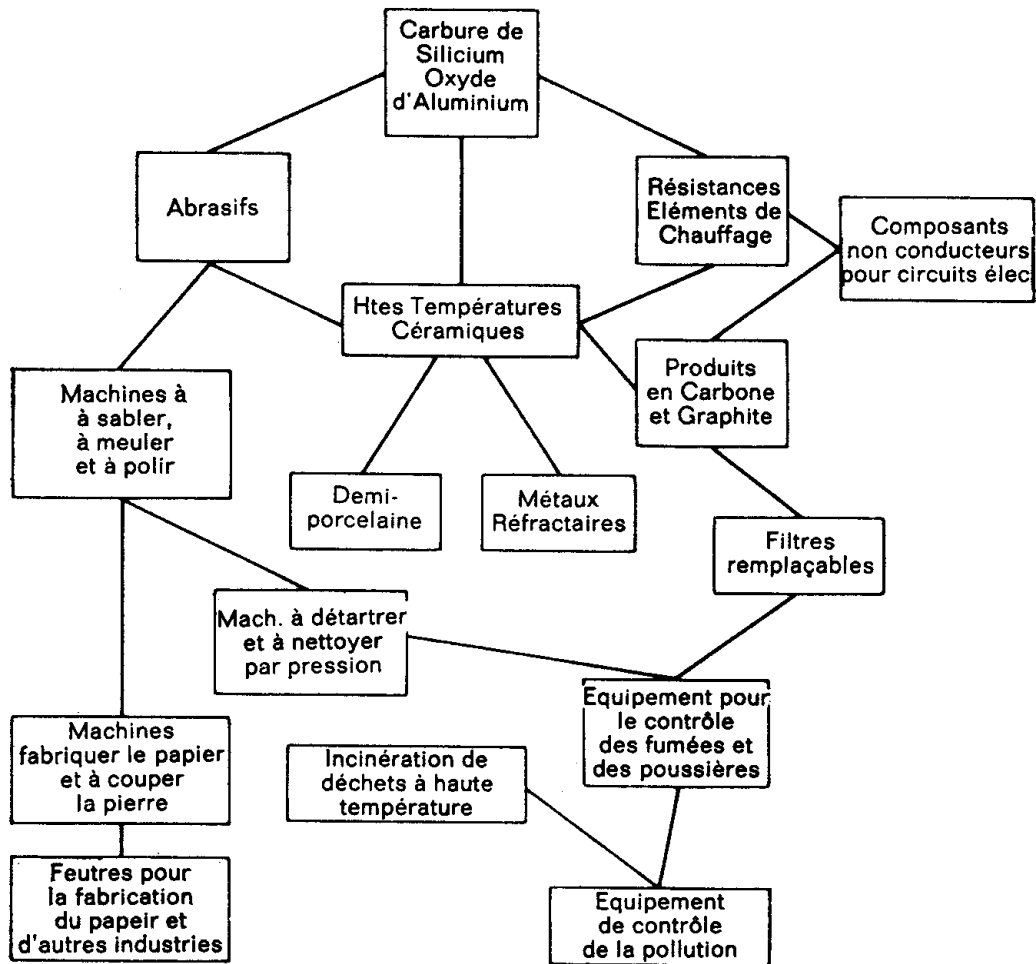


Figure 20.6. — *Interdépendances dans une Entreprise à Sous-Produits du Secteur Papetier (d'après Lorsch et Allen, 1973, p. 117).*



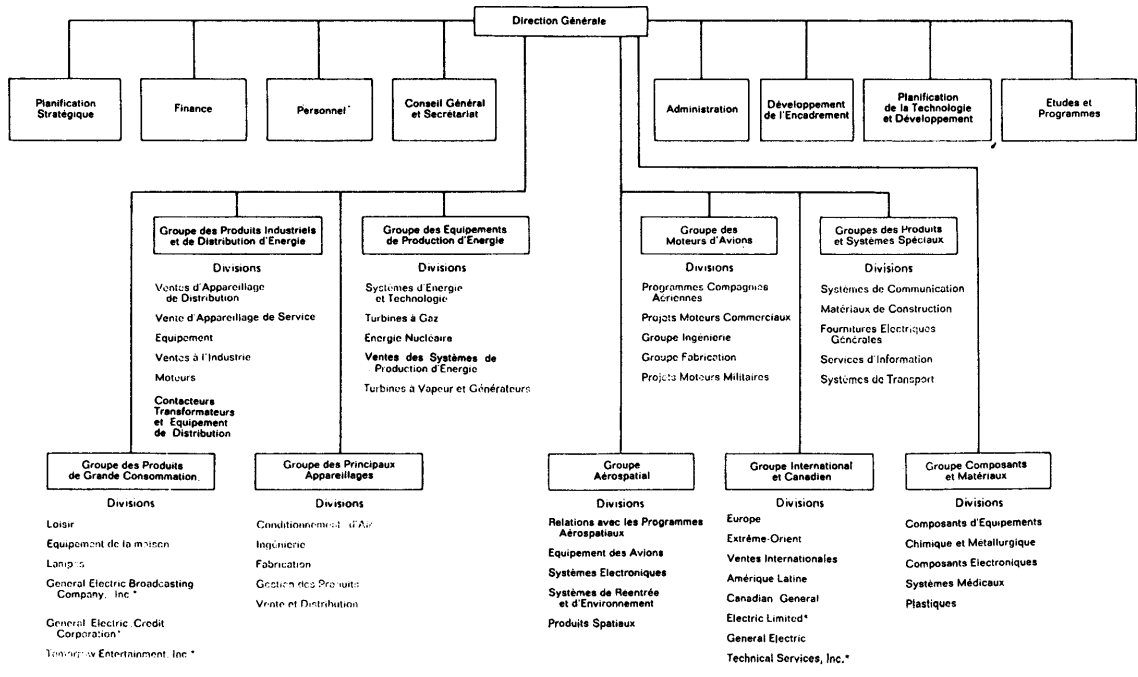
(a) Activités en 1949



(b) Activités en 1969

Figure 20.7. — La Diversification à Produits Liés de Carborundum Inc. (d'après Rumelt, 1974, p. 17, 19; préparé à partir de données tirées des rapports annuels de l'entreprise.

Figure 20.8 — Organigramme de l'Entreprise General Electric vers 1975.



* Entreprises affiliées

Structure typique des organisations de grande taille, et des plus anciennes, très courantes dans le monde des affaires mais en développement dans d'autres sphères comme les administrations ou autres services publics (exemple des grandes universités).

Stratégie :

Le siège définit la stratégie du groupe sous la forme de la gestion d'un portefeuille d'affaires, les divisions définissent leurs propres stratégies.

Avantages et inconvénients :

Solution à certains problèmes des structures fonctionnelles (mécanistes) intégrées (répartissent le risque, capital mobile, addition ou suppression des activités etc.),

Mais

La diversification du conglomérat rend coûteuse et décourage l'innovation ; une amélioration du fonctionnement du marché des

capitaux et des conseils d'administration peut faire que des entreprises indépendantes soient plus rentables que des divisions.

Le système de contrôle des performances risque de conduire l'organisation à un comportement social insensible ou irresponsable.

Malgré sa tendance au développement dans les services publics, le danger est encore plus grand du fait notamment de l'impossibilité de mesurer beaucoup des objectifs sociaux.

4. L'ADHOCRATIE

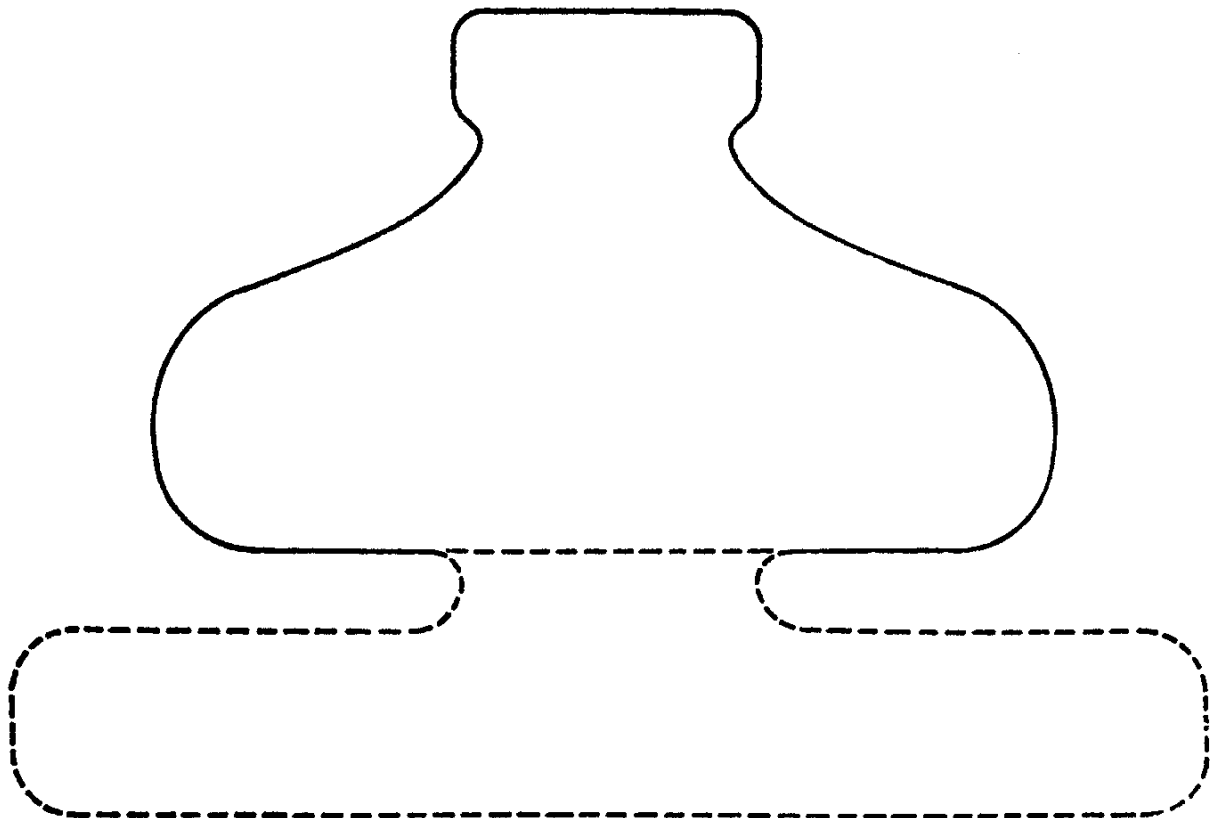


Figure 21.3. — *L'Adhocratie.*

Structure

« Adhocratie » fluide, organique, à décentralisation limitée.

Experts fonctionnels répartis en des équipes pluridisciplinaires de spécialistes de fonctions de

support logistique, d'opérateurs et de managers pour réaliser des projets innovateurs.

Deux types de base :

l'adhocratie opérationnelle pour travaux sur contrats de projets ;

l'adhocratie administrative pour travaux sur ses propres projets ;

cette dernière se rencontre

souvent avec un centre

opérationnel tronqué ou

automatisé.

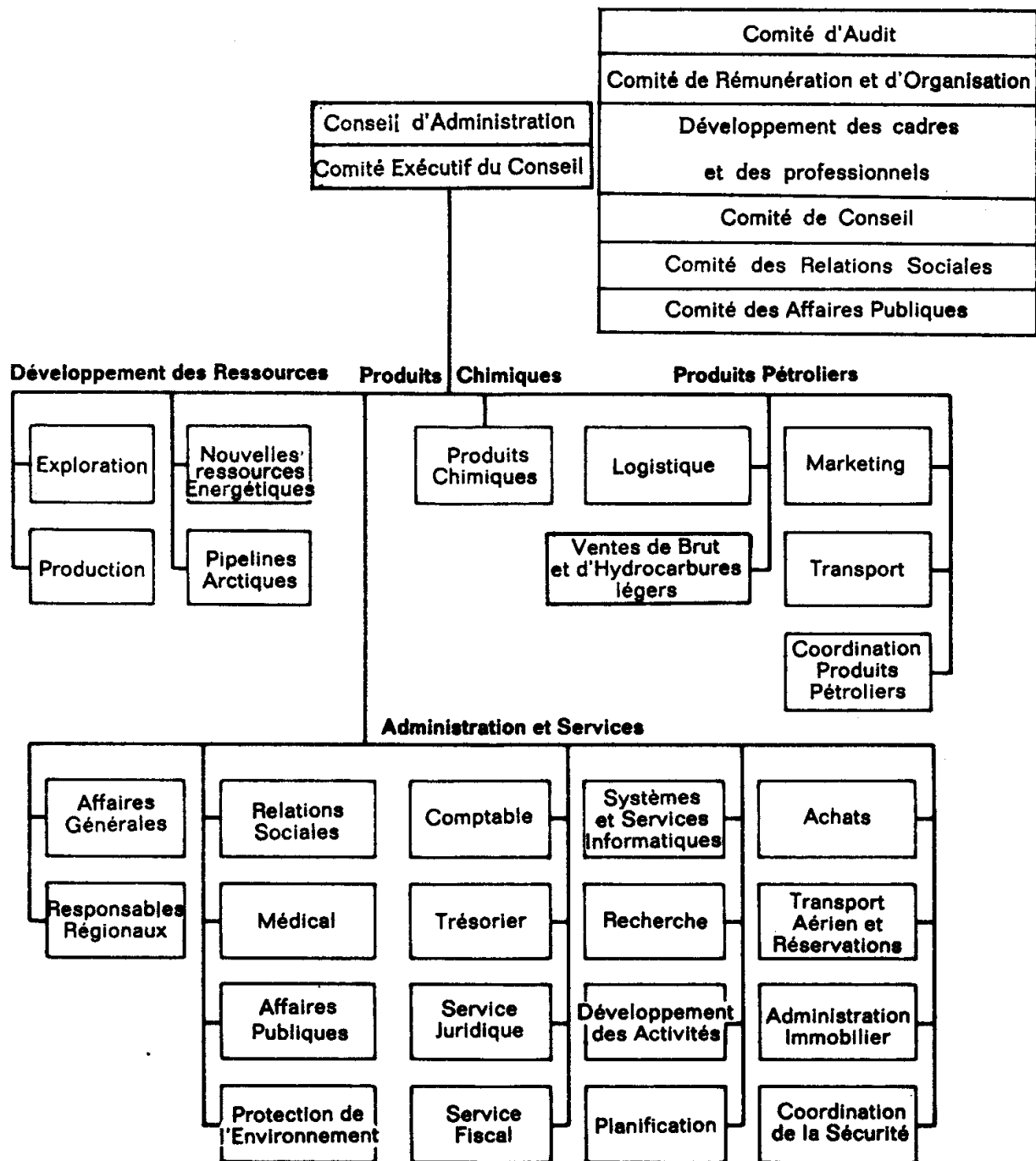


Figure 21.2. — *Organigramme d'une Compagnie Pétrolière : une Adhocratie Administrative.*

Principal mécanisme de coordination : Coordination par ajustement mutuel, par personnel de liaison, des managers « intégrateurs » et une structure matricielle.

Partie clé de l'organisation : Fonctions de support (dans l'Adhocratie Administrative; de concert avec le centre opérationnel dans l'Adhocratie Opérationnelle).

Principaux paramètres de conception : Mécanismes de liaison, structure organique, décentralisation sélective, spécialisation horizontale du travail, formation, regroupement des unités concurremment sur la base des fonctions et des marchés.

Facteurs de contingence : Environnement complexe, dynamique (parfois disparate), Organisation jeune (surtout pour l'Adhocratie Opérationnelle), système technique sophistiqué et souvent automatisé (dans l'Adhocratie Administrative), structure à la mode. Fréquente dans les industries jeunes. Typiquement jeune du fait des pressions bureaucratiques qui apparaissent avec l'âge. Environnement complexe et dynamique, comprenant les technologies de pointe, les changements fréquents de produits (dus à une concurrence sévère), les projets « mastodontes » temporaires.

Stratégie : Essentiellement à base d'apprentissage ou de processus de type « grassroots ». Principalement émergente, elle évolue à travers une grande diversité de processus partant de la base vers le sommet, elle est mise en forme par le management plutôt qu'initiée directement par ce dernier. Cycles caractéristiques de convergence et de divergence sur des objectifs stratégiques.

Avantages et inconvénients : Combine plus de démocratie avec moins de bureaucratie, elle est ainsi une structure à la mode. Très efficace pour l'innovation (une configuration extraordinaire), mais :

L'efficacité est atteinte au prix de l'inefficience.

Egalement, problèmes humains provenant de l'ambiguïté et des dangers d'une transition inadéquate vers une autre configuration.