

L'organisation interne de l'entreprise

Section I : L'analyse des fonctions de l'entreprise

L'accroissement de la taille de l'entreprise s'accompagne d'un besoin organisationnel nouveau : division des tâches, attributions de nouvelles responsabilités, instauration d'organes de contrôle, etc. L'activité de l'entreprise se découpe en un certain nombre de fonctions exercées par des services.

Paragraphe I : **Notion de fonction et de service**

Pour Fayol, la fonction est « un ensemble d'activités ou d'opérations centrées sur l'exercice d'une ou plusieurs techniques en vue de la réalisation d'une partie des objectifs de l'entreprise ».

Les fonctions à assurer au sein d'une entreprise se diversifient au fur et à mesure que l'organisation se développe. La complexité des relations engendrées alors impose la mise en place d'organe de coordination et de contrôle.

Le service est défini comme l'entité administrative qui fournit le support ou l'aide technique et humaine pour participer à la réalisation d'une fonction. Il est donc constitué d'un groupe d'individus dotés de moyens techniques qui ont une tâche déterminée et précise à exécuter. La constitution d'un service et son intégration dans l'exécution de la fonction à laquelle il est rattaché est affectée par les changements au sein de l'entreprise concernant l'informatisation des tâches, la modification du processus décisionnel, les méthodes de gestion etc.

La fonction ne doit pas être confondue avec le service. En général, une pluralité de services contribue à l'exécution d'une fonction (exception faite des petites entreprises où très souvent un seul service assure une fonction).

Le contenu des fonctions et l'organisation des services sont adaptés aux mouvances et aux caractéristiques de l'environnement de l'entreprise. Cet aspect est particulièrement remarquable dans les travaux de Fayol et ceux d'Evgrafov.

Paragraphe II : **Les apports des différentes approches**

A- *l'approche de Fayol (1841-1925)*

Fayol a dès 1916, dégagé six grandes fonctions de l'entreprise :

- la fonction technique, concerne la production, la transformation des matières premières et des semi – produits ;
- la fonction commerciale, concerne l'achat des inputs, la vente de la production et les études de marché ;
- la fonction financière, concerne la mobilisation et la gestion des ressources financières nécessaires à la réalisation du cycle de production ;
- la fonction de sécurité, concerne la protection des biens et des personnes ;
- la fonction comptable, chargée d'établir le bilan, de fixer des prix de revient ;

- la fonction administrative (direction), ayant pour tâches de prévoir, d'organiser, de coordonner, de commander et de contrôler. Fayol privilégie cette fonction car elle assure la cohésion de l'ensemble des autres fonctions.

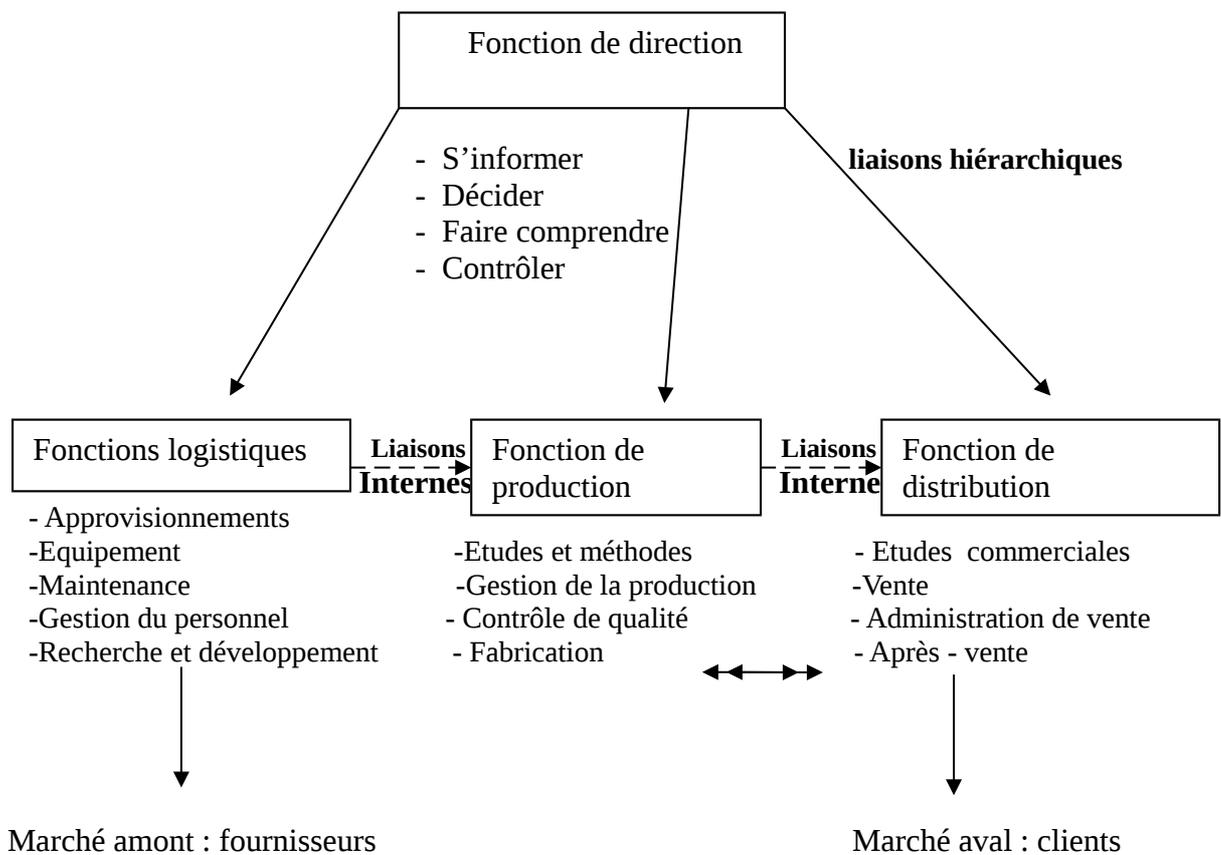
Le découpage ainsi effectué a une double explication :

- il cherche à valoriser la fonction de production et à distinguer la fonction de sécurité ;
- à l'époque de la conception de cette organisation, la fonction commerciale était analysée globalement ; les aspects publicité, promotion des ventes, etc. n'étaient pas développés.

B- L'approche de Boris Evgrafov

L'apport d'Evgrafov réside dans la volonté d'intégrer les mutations de l'environnement. A cet effet, il dégage quatre fonctions qui se retrouvent dans les entreprises quel que soit leur domaine d'activités. Ces fonctions sont :

- la fonction de direction : il s'agit de s'informer pour décider, de faire comprendre et de contrôler ;
- la fonction de distribution. Elle comprend les études commerciales, la vente, l'administration des ventes et le service après – vente ;
- la fonction de production. Elle concerne les études et les méthodes, la gestion de la production, le contrôle de qualité, la fabrication ;
- les fonctions logistiques. Elles comprennent les approvisionnements, l'équipement, la maintenance, la gestion du personnel, les finances et la recherche et développement.



La coordination de ces différentes activités au sein de l'entreprise requiert la mise en place de différents types de structures en fonction de la taille, de la spécificité, de la technologie.

Section II

Les structures de l'entreprise

La structure d'une organisation est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités. Elle constitue l'ossature de l'entreprise car elle organise la répartition du travail, des pouvoirs et des responsabilités ainsi que les liaisons d'information entre les différents niveaux hiérarchiques.

Pour Michel Kalika, « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », Ed. Economica, 1988, la structure organisationnelle peut être appréhendée soit par ses éléments constitutifs, soit par les objectifs qu'elle doit satisfaire.

En ce qui concerne les éléments constitutifs, la structure organisationnelle se définit par :

- sa forme structurelle (organigramme) ;
- son degré de formalisation (recours à l'écrit) et de standardisation (importance des procédures) ;
- le niveau de prise de décision (centralisation / décentralisation) ;
- ses systèmes de planification et de contrôle.

L'organigramme caractérise ce qu'on appelle la forme structurelle de l'entreprise puisqu'il définit les grandes lignes de la répartition des responsabilités, le nombre de niveaux hiérarchiques ainsi que les critères de départementalisation.

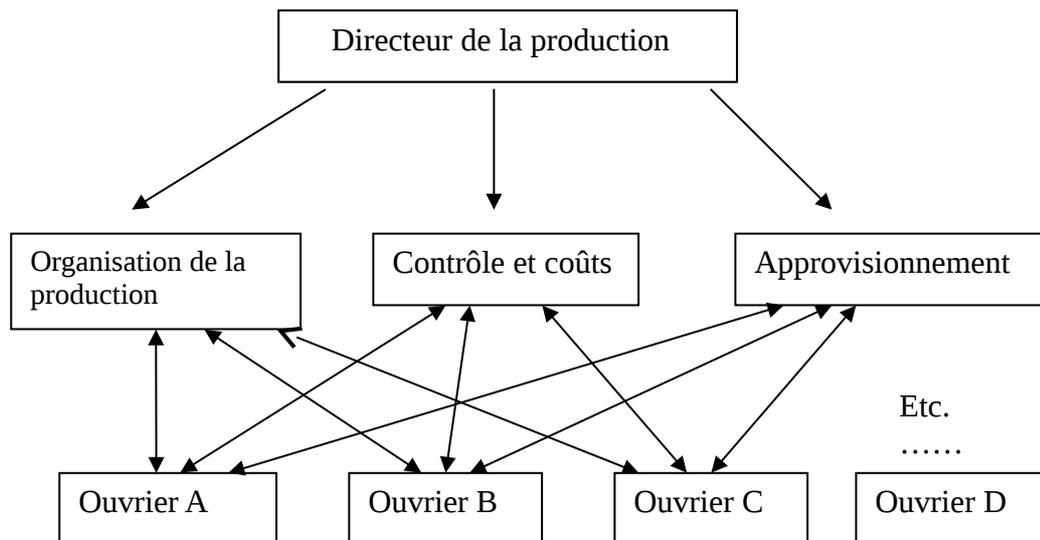
Pour ce qui est des objectifs à satisfaire, toute structure se doit de remplir deux missions à la fois complémentaires et antinomiques : la différenciation et l'intégration. En effet, le bon fonctionnement d'une entreprise implique une spécialisation des tâches et des rôles, la création de départements, de services autonomes, etc. autant d'éléments conduisant l'entreprise à se « différencier », c'est-à-dire à développer des comportements et des pratiques différents au sein de l'entreprise. Il est ainsi trivial de souligner que les hommes, les méthodes de gestion, les horizons temporels, les objectifs sont très différents d'un service de marketing ou de publicité à un service comptabilité. Mais pour que l'entreprise ne devienne pas une constellation de baronnies indépendantes et rivales, il est indispensable pour sa survie que la structure organisationnelle remplisse sa fonction « d'intégration ». Par intégration, on entend non seulement la coordination des parties de l'entreprise mais également l'adhésion des personnes aux objectifs de l'entreprise.

On distingue deux formes de structures : les structures traditionnelles qui sont fondées sur l'autorité et le pouvoir (hiérarchiques, fonctionnelles) et les structures modernes qui sont caractérisées par la recherche de souplesse.

Paragraphe I : **Les structures traditionnelles**

A- la structure fonctionnelle

Elle est développée par Taylor et consiste à utiliser au mieux les compétences et la spécialisation de chaque salarié dans l'entreprise. Elle repose sur l'idée d'une nécessaire association de l'autorité et de la compétence. En fonction de la spécialisation des superviseurs, un même ouvrier peut recevoir des ordres (ou rendre des comptes) de la part de plusieurs chefs hiérarchiques selon la nature du problème (production, commercial, technique...).



Ce modèle présente les avantages suivants :

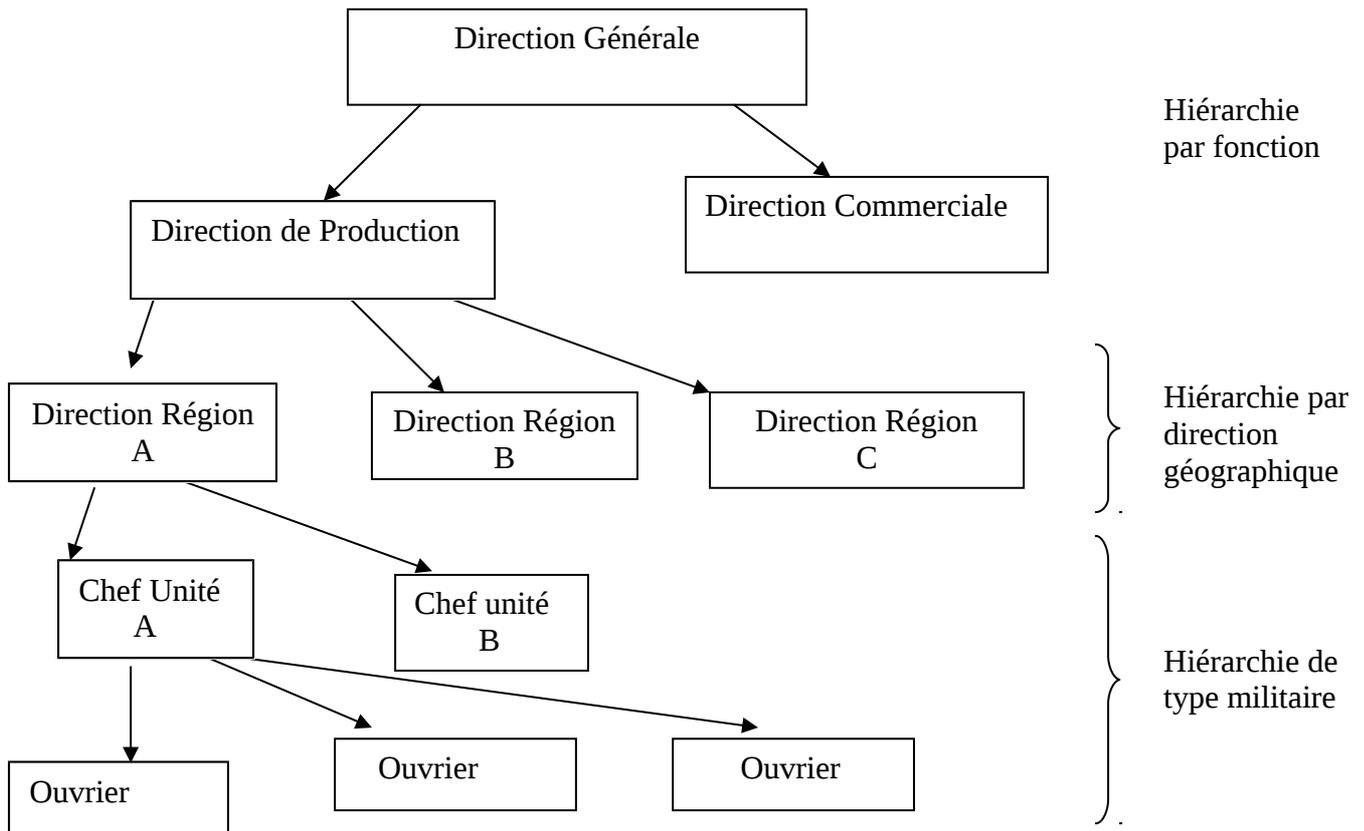
- il définit clairement les responsabilités ;
- il favorise la spécialisation des individus ;
- le contrôle par des spécialistes doit conduire à la prise de décision la mieux adaptée au problème posé ;
- au démarrage d'une nouvelle activité, il associe les compétences autour des principales fonctions de l'entreprise.

En revanche, les inconvénients de cette structure sont les suivants :

- multiplicité des centres de décision ;
- difficultés de coordination des activités pouvant être source de conflits. En cas d'erreurs ou de mauvais résultats, il est difficile d'en trouver la vraie ou les vraies causes ;
- le temps consacré à la stratégie est limité par l'importance prise par les décisions quotidiennes. (recours systématique aux échelons supérieurs pour résoudre les conflits) ;
- le pouvoir est diffus au sein de l'entreprise et manque de clarté. Ceci peut être source de démotivation des individus qui ne perçoivent pas de cohésion au sein de l'organisation (chevauchement de compétences).

B- La structure hiérarchique

Elle consiste à établir une relation d'autorité unique à laquelle se réfère chaque employé. Dans une telle structure, les chefs donnent des ordres à des subordonnés qui les exécutent puis rendent compte. Cela implique que chaque subordonné n'ait qu'un chef et que chaque chef n'ait qu'un nombre limité de subordonnés (principe de l'unité de commandement). Cette unicité s'applique aussi bien sur les fonctions de l'entreprise que sur les individus.



Les avantages de cette structure sont les suivants :

- c'est une structure simple qui conduit à une clarté des relations entre niveaux hiérarchiques ;
- elle permet des communications rapides et une fixation claire des responsabilités de chacun ;
- en cas de problèmes ou de simples difficultés dans un secteur déterminé, leur résolution n'affecte pas l'ensemble de l'organisation. La stabilité est donc un atout de ce type de structure.

Toutefois, elle présente les inconvénients suivants :

- concentration des tâches stratégiques entre les mains du seul dirigeant lequel risque d'y consacrer peu d'attention car il est débordé par les activités courantes qu'en principe il est le seul à pouvoir contrôler (réactivité très faible) ;
- une rigidité de l'ensemble qui anéantit toute l'initiative individuelle.

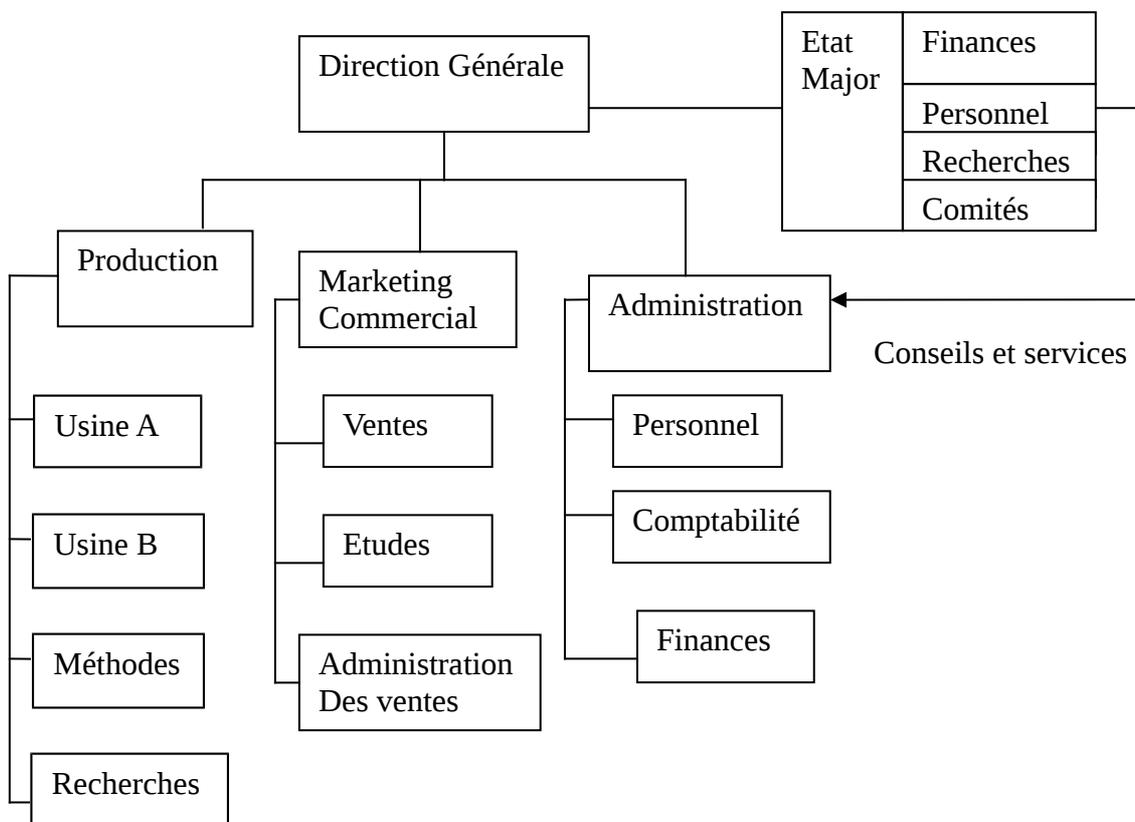
On rencontre ce type de structure dans la plupart des petites entreprises et généralement, elle ne peut concerner que des activités faiblement diversifiées car chaque responsable doit être compétent dans tous les domaines.

Paragraphe II : Le dépassement des clivages.

A- L'apport de sloan (1875 – 1966)

1- La structure hiérarchico- fonctionnelle ou « staff and line » ou hiérarchique avec Etat-major.

Cette structure vise à conserver les avantages de la structure hiérarchique mais en plaçant certaines fonctions hors hiérarchie (en Etat-major). L'Etat- major (staff) est en relation fonctionnelle avec les services opérationnels (line). Il leur assure le conseil (comités représentant les diverses fonctions : finances, personnel, etc.) et service (gestion du personnel, comptabilité). Il peut également assurer des fonctions que la direction désire distinguer en raison de sa politique (recherches, études de marché).



Les avantages de cette structure sont doubles:

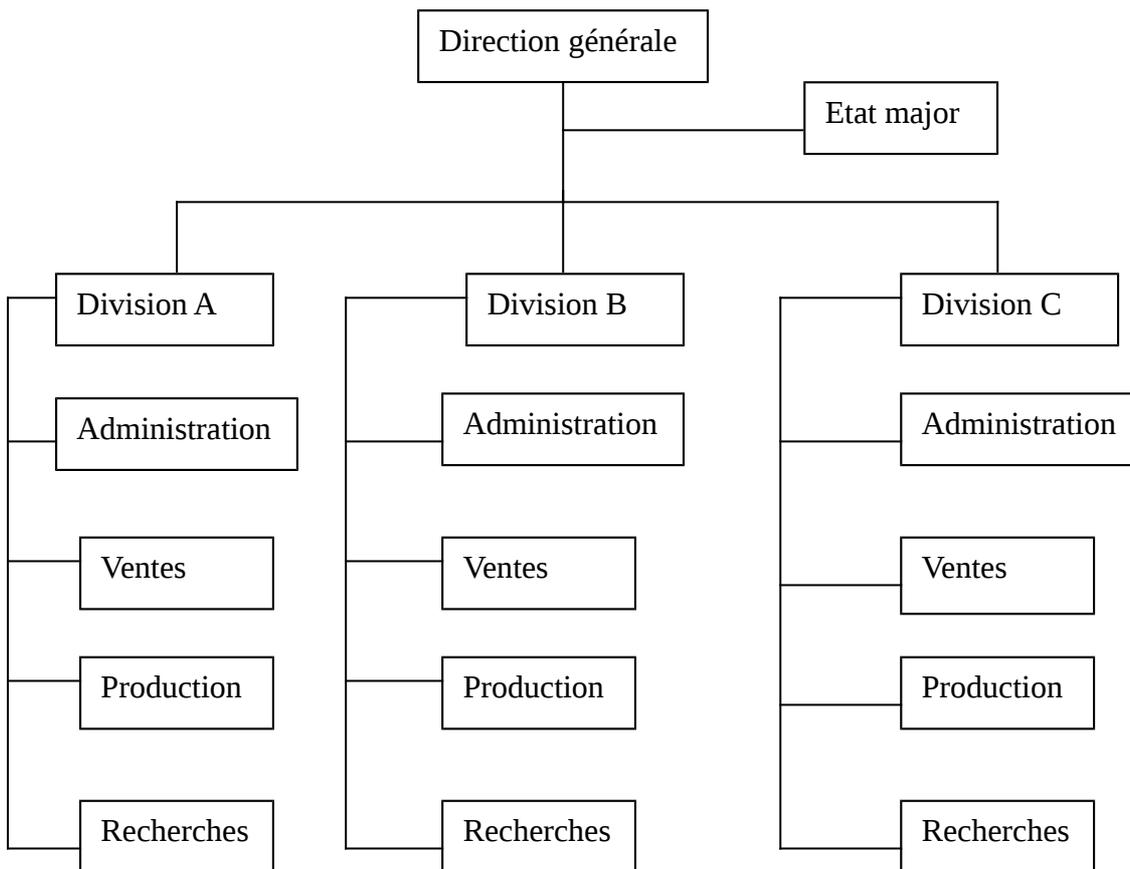
- le renforcement de la compétence de chefs hiérarchiques car ils sont assistés de conseillers spécialisés ;
- le développement du travail d'équipe entre état- major et décideurs.

Cependant, cette structure présente les inconvénients suivants :

- risque de tension dû à l'ingérence des conseillers dans les attributions des responsables hiérarchiques (opérationnels).
- risque d'aggravation du poids de l'autorité entre niveaux hiérarchiques et non résolution du problème de circulation de l'information.

2- La structure divisionnelle (par produit ou projet).

Dans cette structure, chaque division gère un produit, une gamme de produits, un projet ou un secteur géographique. Elle est organisée en centre de profit qui dispose en propre de tous les services fonctionnels pour prendre en charge le produit ou le projet ; et ce de la production à la vente.



Les avantages de cette structure sont les suivants :

- les divisions (line) bénéficient d'une large autonomie dans leurs domaines de compétences en matière de décisions d'exploitation ;
- facilité du contrôle des activités de l'ensemble de l'entreprise. Les contrôles directs sont réduits à la rentabilité du capital investi ;
- la coordination se fait au sein des comités où siègent des représentants de la direction générale, de chaque division et des services fonctionnels.

L'inconvénient de cette structure réside dans la multiplicité des services fonctionnels spécialisés (chaque division aura un propre service approvisionnement, commercialisation, production, administratif, recherche, planification).

B : la structure matricielle (multi-divisionnelle).

Cette structure combine la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle. Elle repose sur deux principes essentiels :

- séparation entre le côté opérationnel (l'activité proprement dite) et les fonctions de gestion courante. ceci permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale ;
- dualité de commandement ; un membre de l'entreprise se trouve de fait confronté à un double commandement exercé par un responsable fonctionnel et par un responsable par produit.

	Direction production	Direction financière	Direction commerciale
Chef produit A	Responsable production A	Responsable financier A	Responsable Commercial A
Chef produit B	Responsable production B	Responsable financier B	Responsable Commercial B
Chef produit C	Responsable production C	Responsable financier C	Responsable Commercial C

Cette structure présente les avantages suivants :

- les chefs de produits ou de projets ont une autorité sur l'équipe constituée autour d'intérêt commun ce qui permet de créer une dynamique au sein de l'entreprise favorisant la création et l'initiative ;
- cette structure permet, dans une forme élaborée ou finale, le développement d'une direction participative par objectif amenant alors les individus à percevoir directement les fruits financiers de leur collaboration ;
- la prise de décision au sein des groupes est facilitée par l'existence d'un intérêt commun.

En revanche, les inconvénients de cette structure sont les suivants :

- le principe de l'unité de commandement n'est pas respecté, d'où un risque d'apparition de conflits entre responsables ;
- la nécessité de mise en place d'organes de coordination et d'un système de contrôle de gestion risque d'accroître les coûts de fonctionnement de l'organisation.

Paragraphe III : **Les structures modernes**

Toutes les réflexions modernes sur les structures sont guidées par le souci de flexibilité pour orienter les actions de l'entreprise en fonction des impératifs du marché. Dans ce sens, trois structures sont proposées :

A- La pyramide inversée.

Cette structure consiste à rendre les chefs plus accessibles. Ils doivent se comporter « en meneurs qui doivent pouvoir compter sur la coopération et l'engagement de tous les individus concernés, et pour cela leur communiquer leur propre conviction ». Jan Carlzon, « Renversons la pyramide », Inter Editions, 1986. La direction se limite à définir la stratégie et laisse les cadres libres de définir les besoins de l'entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie. Aucune directive n'est donnée sur les actions individuelles à mener. On cherche à stimuler la créativité et l'esprit de collaboration de l'ensemble du personnel.

Les avantages de cette structure sont :

- le travail en équipe ;
- beaucoup moins de niveaux hiérarchiques ;
- responsabilisation des individus et reconnaissance de leur travail.

En somme, on peut dire que la pyramide inversée est fondamentalement anti – taylorienne.

B- La pyramide ronde

Cette structure se base sur la polyvalence du personnel. L'entreprise est organisée en pôles (exemple pôle machine, pôle maintenance, pôle fabrication, pôle recherche et développement, pôle comité stratégique). Chaque individu doit être très compétent dans tous les domaines pour changer d'un pôle à un autre. Ce type de structure est beaucoup plus rare car il exige un personnel très polyvalent.

C- la structure polycellulaire

Cette structure consiste à organiser l'entreprise en cellules fédérées par la cellule de direction. Chaque cellule vit de façon relativement autonome. Leur apparition, leur prolifération et leur disparition s'opèrent en fonction des besoins de l'entreprise et au gré du marché. L'animateur de la cellule doit dynamiser les membres du groupe constituant la cellule. Le rôle de la cellule de direction consiste à affirmer un projet fédérateur et à en contrôler l'efficacité.

L'inconvénient majeur de cette structure est la stagnation totale des carrières car cette structure est censée assurer une progression horizontale et non verticale des carrières, d'où un « Labour turn over » très important.

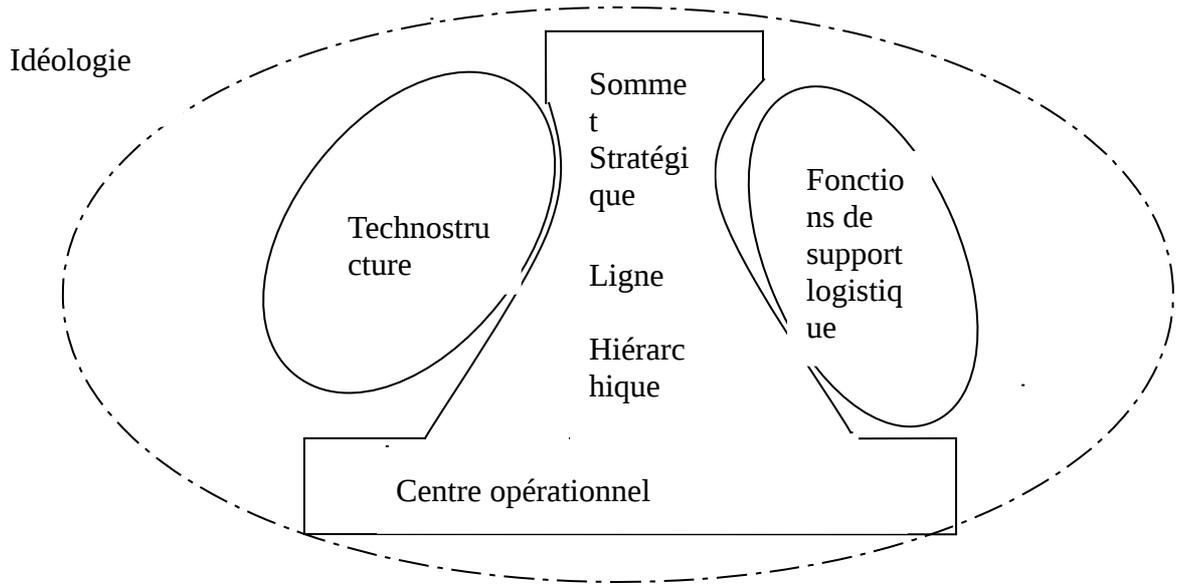
Section III : L'évolution des structures

Dans ses différents travaux sur les structures des organisations, Henry Mintzberg s'est efforcé d'établir un lien entre les fonctions et les structures de l'entreprise. Cette dernière doit refléter la situation réelle de l'organisation ; par exemple son âge, sa taille, le type de système de production, la nature de la complexité, de la dynamique de son environnement et la stratégie adoptée.

Paragraphe I la forme structurelle de l'entreprise

Elle est caractérisée par l'organigramme qui définit les grandes lignes de la répartition des responsabilités, le nombre de niveaux hiérarchiques ainsi que les critères de départementalisation. Concrètement, l'organigramme est un schéma qui représente et symbolise une structure. A cet effet, Mintzberg distingue six composantes de l'organisation :

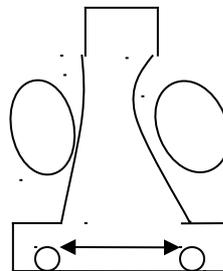
- à la base, on trouve le centre opérationnel constitué des opérateurs chargés de la production des biens et des services ;
- à la tête de l'organisation au moins un manager occupé à plein temps à contrôler l'ensemble de l'organisation. C'est le sommet stratégique ;
- la croissance de l'entreprise nécessite plus de managers, notamment au niveau intermédiaire, dont le rôle est d'assurer une hiérarchie d'autorité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel : c'est la ligne hiérarchique ;
- au fur et à mesure que l'organisation se développe, elle réclame de nouveaux spécialistes appelés analystes pour remplir des tâches administratives de natures différentes (planification et contrôle du travail des autres, études, méthodes). Appelés « Staff », ces analystes forment la technostructure qui est située en dehors de la ligne hiérarchique d'autorité ;
- les fonctions de support logistique constituent un autre type de « Staff » et contribuent à fournir les services nécessaires au fonctionnement de l'organisation (Cafeteria, service postal, conseil juridique, relations publiques, restauration collective). Certaines de ces fonctions pourraient faire l'objet d'une externalisation ;
- une idéologie : l'organisation crée ses traditions, ses usages, son mode de transmission des messages et ses croyances tout au long de son développement. Elle participe ainsi à la création de la culture d'entreprise.



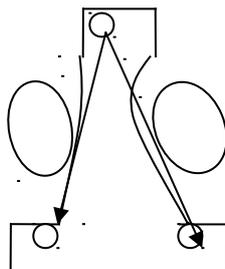
Paragraphe II Les mécanismes de coordination

Pour organiser une entreprise, il y a lieu d'articuler deux dimensions apparemment opposées de l'activité humaine à savoir la division du travail entre diverses tâches à effectuer et qui est nécessaire à la réalisation de certaines fonctions et la coordination de ces tâches qui garantit l'accomplissement de ces fonctions. A cet effet, Mintzberg définit six mécanismes de coordination :

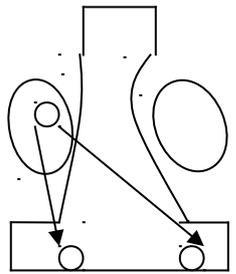
1. l'ajustement mutuel, réalise la coordination du travail par le simple processus de communication informelle (exemple : deux personnes travaillant sur une même machine)



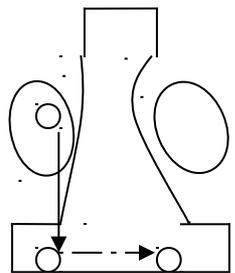
2. la supervision directe, lorsqu'une personne donne des ordres à plusieurs autres dont le travail s'effectue en interrelation, par exemple lever une plaque de béton, larguer les amarres d'un bateau, réajuster les rails des chemins de fer.



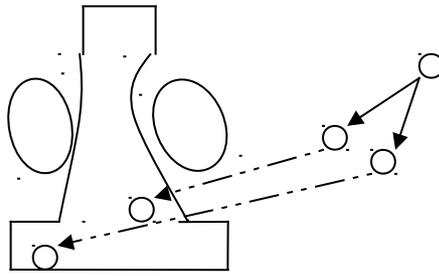
3. la standardisation des procédés de travail : qui permet de spécifier le contenu du travail, les procédures à suivre notamment pour réaliser des tâches interdépendantes (travaux de chaînes d'assemblage par exemple). Les normes sont définies par les analystes de la technostructure.



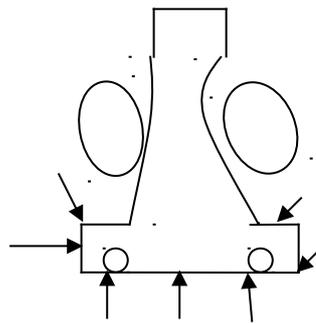
4. la standardisation des résultats (output). Elle réalise la coordination en spécifiant non pas le contenu du travail à faire mais de son résultat. Les normes qui sont établies également au niveau de la technostructure concernent par exemple les caractéristiques physiques des produits ou un certain pourcentage d'accroissement des ventes.



5. la standardisation des qualifications (le savoir, les connaissances). Elle réalise la coordination par le biais de la formation, le diplôme ou les qualifications spécifiques de celui qui exécute le travail. Exemple : un anesthésiste et un chirurgien dans un bloc opératoire se répondent presque automatiquement dans le cadre de procédures standardisées.



6. la standardisation des normes. La coordination du travail est effectuée par la mise en place des normes établies pour l'ensemble de l'organisation de telle sorte que chaque membre travaille à partir des mêmes croyances et de données.



Ces mécanismes de coordination ne s'excluent pas mutuellement. Ils peuvent coexister quoique beaucoup d'organisations favorisent très nettement un mécanisme aux dépens des autres au moins à un certain stade de leur vie.

Paragraphe III **Les facteurs influençant la structure organisationnelle**

Au cours de son évolution, l'organisation de l'entreprise est influencée par des facteurs dont l'âge, la taille de l'organisation, son système technique, son environnement, son système de pouvoir et le type de stratégie.

A- L'âge de l'organisation

En ce qui concerne l'effet de l'âge sur l'organisation, plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé. Elle tend à répéter ses comportements et, partant, à devenir plus prévisible est plus facile à formaliser.

Dans le même ordre d'idée, Stinchcombe considère que les organisations conservent aujourd'hui la même structure de la période à laquelle le type d'industrie auquel ces organisations appartiennent est apparu dans l'histoire (période pré usine, celle du début du 19^{ème} siècle, celle de l'industrie du chemin de fer et celle des industries de la période moderne).

B- La taille de l'organisation

Concernant l'effet de taille, plus l'organisation est de taille importante, plus sa structure est élaborée et son fonctionnement formalisé. La technostucture tend aussi à se développer.

C- Le système technique

Le système technique correspond aux procédés techniques utilisés au niveau du processus de production par le centre opérationnel pour produire les biens et services. Ainsi, plus le système technique est régulé et contrôlé, c'est-à-dire que le contrôle du travail des opérateurs est de plus en plus grand, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique. De même, plus le système technique est complexe, plus les fonctions du support logistique sont développées.

D- L'environnement

Mintzberg considère que la structure tend à se décentraliser à mesure que l'environnement devient plus complexe. La prise de décision reposant sur un corps complexe de connaissances non disponibles chez un seul décideur, il devient alors nécessaire de décentraliser le pouvoir de prise de décision.

En revanche, plus l'environnement est stable, plus la structure est formalisée, standardisée donc bureaucratique. Néanmoins, à mesure que l'environnement devient dynamique (besoins de changements fréquents du produit, instabilité de l'emploi, instabilité politique), la flexibilité se substitue à la formalisation et à la standardisation. Le moyen de coordination privilégié est la supervision directe ou l'ajustement mutuel. Cela conduit à une structure organique. (L'exemple d'une armée qui en temps de paix a tendance à être hautement bureaucratique, mais peut devenir des structures organiques lorsqu'elle est engagée dans des actions de type guérillas).

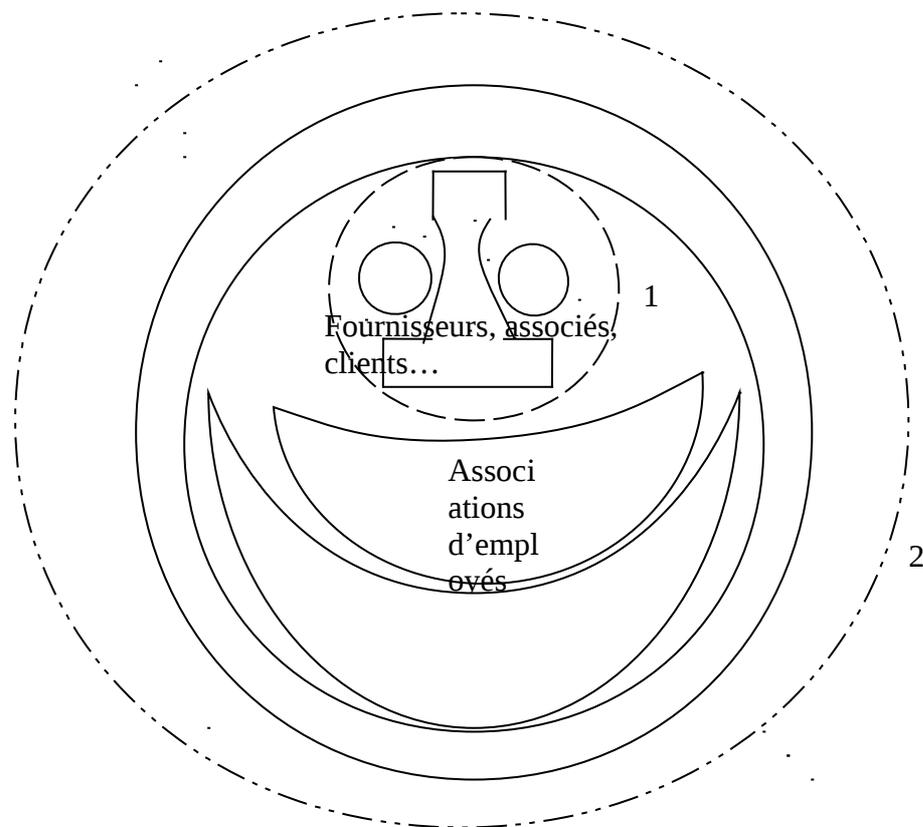
L'environnement hostile oblige l'organisation à centraliser sa structure de façon temporaire. Le mécanisme de coordination le plus efficace est la supervision directe car c'est le meilleur moyen d'assurer une réponse coordonnée, rapide et puissante à la menace.

Par ailleurs, la diversification des marchés d'une organisation l'oblige à se scinder en unités organisées dont chacune est dotée de toutes les fonctions associées à son propre marché dans le cas où les économies d'échelle le permettraient.

E- Le pouvoir

Plus le pouvoir externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée (exemple : une société mère et sa filiale, le pouvoir d'un ministère sur une délégation ou sur une province ou préfecture, celui d'une province sur un district ou sur un caïdat).

Par ailleurs, une coalition externe divisée tend à créer une coalition interne politisée et vice versa. (Exemple : cas d'une querelle sur les prisons entre les partisans de la répression et ceux de l'insertion, ou une querelle entre les associés d'une entreprise sur le maintien ou la suppression du service Marketing).



Remarque :

(1) signifie que tous les acteurs travaillant à l'intérieur de l'organisation sont envisagés comme des détenteurs d'influence formant une coalition interne et qui sont en lutte entre eux pour déterminer la répartition du pouvoir

(2) détermine les acteurs extérieurs à l'organisation envisagés comme des détenteurs d'influence formant une coalition externe qui cherchent eux aussi à exercer une influence sur elle pour affecter les décisions et les actions envisagées à l'intérieur de l'organisation

F-le type de stratégie

Selon A.Chandler, la modification de stratégie amène l'entreprise à changer de structure. Il établit ainsi une relation entre stratégie et structure. Une stratégie de diversification entraîne la mise en place d'une structure décentralisée par produits. En revanche, l'absorption d'une firme par un groupe conduit vers une structure plus formalisée.

Paragraphe IV les types de base des organisations

Selon l'approche de Mintzberg, sept (7) structures sont dégagées : l'organisation entrepreneuriale, l'organisation mécaniste, l'organisation divisionnalisée, l'organisation professionnelle, l'organisation innovante, l'organisation missionnaire et l'organisation politisée.

1- l'organisation entrepreneuriale

Il s'agit d'une structure simple, informelle, flexible, fonctionnelle de support logistique et ligne hiérarchique peu développée. C'est une structure centralisée dont les activités sont réalisées autour du chef d'entreprise qui exerce le contrôle direct et personnel à travers la supervision directe.

2- l'organisation mécaniste

Il s'agit d'une structure caractérisée par :

- une bureaucratie centralisée ;
- des procédures formalisées. Le travail est spécialisé et la direction du travail est poussée à l'extrême. De même, la hiérarchie est importante et les regroupements en unités sont faits généralement par fonction ;
- la technostructure est la clé de la structure mécaniste. Elle s'occupe de la standardisation des procédés de travail. Mais, elle est clairement séparée de la ligne hiérarchique ;
- les fonctionnels du support logistique sont très importants afin de réduire l'incertitude.
-

3- l'organisation divisionnalisée

Cette structure résulte de la volonté des managers de la ligne hiérarchique de concentrer le pouvoir dans leurs propres unités. Il en résulte une division de l'organisation en plusieurs unités distinctes et autonomes afin de s'occuper efficacement des divers marchés. Ceci implique une décentralisation limitée en faveur des directeurs de division. Ces divisions sont structurées sous la forme de configurations mécanistes et sont soumises au système de contrôle des performances au moyen de la standardisation des résultats.

4- l'organisation professionnelle

Cette structure résulte de la volonté des membres du centre opérationnels d'améliorer leur qualification professionnelle pour diminuer l'influence des collègues, de la hiérarchie ou des administrateurs technocrates sur leur travail. Il en résulte une configuration professionnelle avec une complète décentralisation

verticale et horizontale du pouvoir au centre opérationnel. Le mécanisme de coordination est réalisé à travers la standardisation du savoir et des qualifications. Cette structure possède une petite technocratie et une petite ligne hiérarchique car le besoin de contrôle administratif n'y est pas nécessaire. Par contre, elle possède une petite importante fonction de support logistique pour aider les professionnels de haut niveau.

5- l'organisation innovatrice

Cette organisation qui cherche l'innovation tend à unir les fonctions de support logistique et la ligne hiérarchique et dans certains cas le centre opérationnel dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires d'experts. La coordination à l'intérieur de ces équipes et entre elles s'opère au moyen de l'ajustement mutuel.

6- l'organisation missionnaire

Il s'agit d'une structure qui utilise la standardisation des normes comme mécanisme de coordination. L'idéologie y est pratiquée comme force d'endoctrinement de ses membres pour les encourager à tirer tous ensemble et dans le même sens. Par ailleurs, l'organisation missionnaire se compose de petites unités « enclavées », organisées de façon assez souple et hautement décentralisées mais soumises à de puissants contrôles normatifs.

7- l'organisation politisée

Ce type d'organisation est marqué par l'absence des notions traditionnelles de coordination. Ces notions sont remplacées par le jeu d'un pouvoir informel. L'organisation politisée n'est marquée par aucune forme stable de centralisation ou de décentralisation. Elle repose sur la notion de politique qui peut envahir une organisation en dominant ses processus. Cette politique s'exprime à travers différents jeux politiques qui tantôt coexistent, tantôt s'opposent ou encore se substituent aux systèmes légitimes de pouvoir.

Paragraphe V **les modes de changement organisationnel**

Le changement par la crise et le changement intégré constituent deux modes d'adaptation de l'entreprise.

A- le changement par la crise

L'origine de la crise est rarement unique d'une entreprise à l'autre. Cependant, dans le vécu des entreprises, on retrouve des similitudes tels que : une brusque modification de l'environnement, une dérive non contrôlée du fonctionnement de l'organisation, un changement obligé de stratégie.

Très souvent, la crise couve pendant quelques temps avant d'éclater. Pendant cette période d'incertitude, les individus hostiles à toute innovation tentent de créer des clans en rassemblant autour d'eux des partisans afin d'affaiblir l'équipe dirigeante et bénéficier de la situation. Pour la débloquer, il serait souhaitable de solliciter l'aide d'un intervenant extérieur. Son rôle vise à rétablir la communication

entre les groupes, à limiter les tensions, à proposer des solutions acceptables par tous. Il aide et contribue alors au changement.

B- le changement intégré

Dans ce cas, la conception de l'entreprise sur le plan organisationnel présuppose le besoin de son adaptation aux mouvances de l'environnement. Pour ce faire, la structure est conçue de manière flexible et le fonctionnement de l'entreprise laisse une large place aux interfaces aussi bien entre les différents services qu'entre ceux-ci et l'environnement. L'entreprise est plus proche des sources de changement comme par exemple l'évolution des goûts et de la demande des consommateurs, les retombées de la veille technologique. Par conséquent, la prise en compte de nouveaux éléments susceptibles de modifier la stratégie de l'entreprise est plus rapide. Cette souplesse d'adaptation implique :

- une rapidité dans la circulation des informations et une réactivité rapide également ;
- l'adhésion du personnel aux buts de l'entreprise. Le rôle de l'individu dans ce genre d'entreprise ne s'arrête pas à la gestion des moyens qui lui sont confiés, mais l'incite à s'impliquer, à participer et à créer une communauté culturelle qui conduit sans heurt les changements organisationnels.