

David PINEAU  
Auditeur CNAM  
Année 2007 - 2008  
N° : 05-39358

Questionnement sur le comportement organisationnel  
Professeur Y. PESQUEUX - DSY 221 CNAM Paris

## Fiche de Lecture

# ORGANISATION

## Théories et Pratiques

Yves-Frédéric LIVIAN  
DUNOD, septembre 2000

## Sommaire

<u>Auteur</u> :	2
<u>Postulat</u> :	2
<u>Mode de démonstration</u> :	2
<u>Résumé de l'ouvrage</u> :	2
Partie 1 : « <b>Le cadre théorique</b> »	3
Partie 2 : « <b>Formes et processus</b> »	15
Partie 3 : « <b>Evolution actuelle</b> »	19
Partie 4 : « <b>Les méthodes d'analyse et d'action</b> »	25
<u>Discussion</u> :	27
<u>Conclusion</u> :	27

---

### Auteur :

Yves-Frédéric LIVIAN est diplômé de l'IEP de Paris et docteur en sociologie. Professeur de sciences de gestion à l'IAE de Lyon, enseignant-chercheur dans le domaine de l'organisation et de la gestion des ressources humaines, il a publié de nombreux ouvrages et anime l'équipe OREM (Organisation et relation d'emploi) au centre de recherche de l'IAE de Lyon.

### Postulat :

«La plupart des biens que nous consommons sont produits en masse (par de grandes organisations). La majorité d'entre nous travaille plus ou moins directement pour de grandes organisations [...], nos loisirs et notre vie culturelle sont dominés par d'autres organisations : les villes où nous résidons sont elles-mêmes de grandes organisations dont la complexité nous échappe», écrit M. Crozier en 1963.

### Mode de démonstration :

Cet ouvrage offre au lecteur un panorama complet des théories concernant l'organisation, leurs évolutions, ainsi que les méthodes et pratiques permettant de conduire un changement. Sont successivement abordés, en quatre grandes parties :

- le cadre théorique de l'organisation : définition, structure, notion de modèle ;
- les formes et processus : typologie, organisation du travail, prise de décision, coopération, contrôle ;
- les évolutions actuelles : changements, fonctionnement par projets, qualité, nouvelles technologies, outils de gestion économiques ;
- les méthodes d'analyse et d'action.

### Résumé de l'ouvrage :

## Partie 1 : « Le cadre théorique »

Une évolution majeure survient au début du XX<sup>ème</sup> siècle : au fur et à mesure de l'accroissement de leur taille, les entreprises industrielles et commerciales voient s'affaiblir le pouvoir de leurs fondateurs. Apparaît alors une nouvelle génération d'administrateurs et d'ingénieurs qui cherchent à faire du « management » un corps de pratiques rigoureuses. Ces nouvelles élites sont à la recherche de principe de bonne gestion, marqué par la science et la raison. Ils vont constituer le public des « nouvelles » théories d'organisation qui apparaîtront au début du siècle, principalement dans deux œuvres majeures : celles de F.W. Taylor (1911) et de H. Fayol (1916).

Nous allons aborder le sujet des théories de l'organisation selon différents points de vue, d'abord celui des sociologues avec M. Weber, puis des économistes avec A. Marshall, pour finir par les historiens avec A. Chandler.

### Les sociologues

Le sociologue et économiste M. Weber (1864 – 1920) est l'analyste des évolutions de l'économie de son époque. Selon lui, plusieurs formes d'autorités se sont succédées dans l'histoire :

- l'autorité « charismatique », liée à la valeur personnelle d'un homme, qui se distingue « par sa sainteté, son héroïsme ou son exemplarité » ;
- l'autorité traditionnelle, fondée sur la coutume. Nous obéissons non du fait des qualités du chef, mais du fait de sa filiation conforme aux traditions ;
- l'autorité rationnelle-légale, fondée sur l'application de règles officielles désignant une hiérarchie légitime. Selon M. Weber, l'époque moderne voit se développer cette forme d'autorité, reposant sur des procédures, et confiant le pouvoir à un groupe de responsables désignés pour l'exercer.

Le fonctionnement de ce type d'organisation selon l'idéal type proposé par l'auteur repose sur quatre éléments :

- l'existence de règles impersonnelles, qui garantissent une certaine indépendance par rapport aux influences personnelles ;
- une définition précise des tâches et des compétences de chacun ;
- un accès aux fonctions lui aussi soumis à des règles et lié à une compétence ;
- une formalisation suffisante, les règles devant être écrites et connues de tous.

### Les économistes

L'un des premiers économistes à utiliser la notion d'organisation est A. Marshall (1842-1924). A. Marshall appelle «organisation» un système social où l'activité économique se déroule de manière autonome. Cet état de choses est le propre des sociétés développées, où la division du travail se conjugue avec l'utilisation de la technique et la recherche de marché. A. Marshall parle de «business organisation» pour désigner le niveau de décision élémentaire dans une économie, c'est-à-dire la firme.

Plus globalement, les économistes vont essentiellement raisonner sur l'organisation comme forme de coordination complémentaire à l'autre forme fondamentale qu'est le marché. Ils vont donc souvent s'interroger sur les raisons d'apparition, les avantages et les faiblesses de ces différentes formes de coordination entre agents économiques.

### Les historiens

Les historiens ne manquent pas d'observer l'émergence de la grande organisation, surtout sous la forme de l'entreprise intégrée. Les firmes industrielles caractérisées à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par une seule fonction de fabrication à un niveau local, s'agrandissent et se diversifient. Elles réalisent

l'intégration de leurs différentes unités (usines, bureaux de vente, achat, recherche et développement). A. Chandler montre en quoi et comment les structures organisationnelles changent aux États-Unis pour s'adapter aux nouvelles stratégies mises en œuvre par les dirigeants des grands groupes.

Même si cette évolution peut s'expliquer par une volonté des entreprises de réduire les coûts de transaction, A. Chandler voit l'entreprise comme ayant un contenu. C'est une forme d'organisation qui contient des connaissances, qui accumule des capacités lui permettant de s'adapter à son environnement.

### **Grandeur et servitudes de la grande organisation moderne**

M. Crozier repère quatre caractéristiques essentielles des bureaucraties modernes que nous retrouvons dans de nombreuses autres situations :

- l'étendue extrême des règles impersonnelles : l'accession aux fonctions et promotions sont le résultat de l'application de règles détaillées où, ni les caractéristiques individuelles, ni les résultats obtenus, ni les capacités d'innovation ne sont prises en compte. Il en résulte une indépendance et une sécurité élevées de la part de l'agent et aussi un risque d'inefficacité de l'organisation ;
- la centralisation des décisions : si nous voulons préserver des relations impersonnelles, il faut que les décisions soient prises à un niveau situé à l'abri des pressions ; les dirigeants peuvent dès lors statuer en toute sécurité... mais souvent en l'absence des informations pertinentes issues du « terrain » ;
- chaque catégorie de personnel ayant ses règles statutaires, l'organisation est composée de strates superposées qui communiquent difficilement entre elles. Au sein de chaque strate existe une forte pression des pairs (« l'esprit de corps ») ;
- comme malgré tout il est impossible d'éliminer toute source d'incertitude, les agents qui ont quelque information ou possibilité d'action sur ces situations disposent d'un pouvoir informel très important. L'organisation bureaucratique ne peut fonctionner sans pouvoirs parallèles.

## ORGANISATION, ENTREPRISE, INSTITUTION

Si nous avons présenté jusqu'à présent l'émergence de la notion d'organisation comme principalement rattachée à une réalité concrète particulière, celle du développement d'entreprises industrielles et commerciales, il est nécessaire maintenant de distinguer différents concepts. Il faudra, pour ce faire, raisonner non pas sur deux mais trois concepts (organisation, entreprise et institution) qui sont souvent confondus ou utilisés de manière polysémique.

### L'organisation

Nous pouvons dégager sept éléments constituant le cœur de ce que nous pouvons appeler le « phénomène organisationnel » :

- l'organisation est un espace où existe une certaine division du travail ;
- l'organisation est un espace de coordination collective ;
- division du travail et coordination sont nécessaires pour mener une certaine action ;
- cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangements variés ;
- cette action suppose la création de règles et le contrôle de leur application ;
- les éléments ci-dessus existent pendant une certaine durée. Répartition des tâches et coordination stabilisent l'action finalisée à un moment donné ;
- l'organisation, pour être un lieu d'action, est aussi porteuse d'un ensemble de représentations, de connaissances accumulées.

Nous disposons ainsi d'un concept large, pouvant recouvrir des formes économiques et sociales concrètes et variées (une usine, un hôpital, une prison sont des organisations...).

### L'entreprise

Définir une entreprise est une tâche difficile. D'après l'INSEE, il s'agit de « toute unité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands ».

D'autres caractéristiques majeures définissent habituellement l'entreprise dans la littérature et les statistiques :

- elle est un centre de comptabilité et de profit ;
- son activité est à la fois continue et fixe ;
- c'est le lieu d'un travail, individuel ou collectif ;
- c'est un centre de décision autonome ;
- elle est fondée sur une prise de risques.

Nous voyons que cette définition fixe des limites assez étroites, y compris par rapport au champ qu'elle prétend couvrir. Elle ne tient pas compte d'entités (de plus en plus nombreuses) ayant pour activité de concevoir et de vendre (et non produire) ou seulement de distribuer des biens ou services. Elle exclut les activités non marchandes et les activités temporaires, mêmes lourdes (un chantier par exemple). Elle suppose une densité de rapports humains et une unité de lieu.

Mais nous voyons bien que l'entreprise, si elle est évidemment une organisation (il y a à la fois action collective et autonomie), est loin d'épuiser l'ensemble des caractéristiques évoquées, et renvoie même à des réalités économiques relativement limitées. De nombreuses formes nouvelles d'activités (y compris marchandes) se trouvent exclues d'une telle conception de l'entreprise... L'entreprise serait ainsi une des formes particulières d'organisation.

D'autres entités ont une définition plus vaste que celle de l'entreprise, précédemment évoquée.

Ainsi, en économie, les chercheurs s'attachent à définir le rôle de la firme, les organisations « unités économiques considérées comme ensembles structurés ». Dans cette optique, on s'intéresse bien à quelque chose de plus large que les entreprises telles que définies ci-dessus.

### L'institution

Il est d'abord possible de parler d'« institution » pour désigner le cadre global au sein duquel se déroule une activité économique ou sociale. Pour certains économistes « institutionnalistes », la coordination des actions (que réalise - au plan économique - l'entreprise) nécessite un ordre, un système normatif qui intervient en amont des choix et des valeurs des individus. Parler d'institution renvoie par conséquent à une notion qui serait un cadre préalable à l'action organisée.

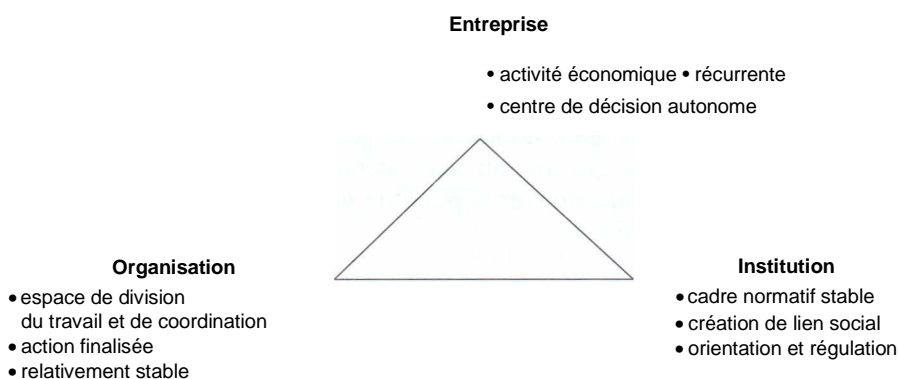
Dans une optique proche, le concept d'institution renvoie aussi à des projets, des choix ; « ce qui donne commencement, ce qui établit, ce qui forme ». Une société ne peut se fonder et perdurer si elle n'élabore pas des « institutions », c'est-à-dire « des ensembles ayant une fonction d'orientation et de régulation sociale globale intervenant donc au niveau du politique »...

Ce niveau « institutionnel » serait en quelque sorte le soubassement des organisations concrètes, qui ne feraient que traduire et incarner l'institution qui leur donne naissance. Nous concevons la limitation du nombre d'institution (réguler les mœurs, exprimer le religieux, etc.), mais que les organisations sont multiples (police, associations, ordres religieux, etc...). L'organisation apporte le cadre nécessaire à l'institution.

Dans une autre acception, la notion d'« institution » apporte des éléments complémentaires à ce que désigne la notion d'entreprise. Nous pouvons relever trois points :

- La création de liens sociaux. L'institution est un corps « défini et organisé », lieu stable d'un partage de sentiments et d'intérêts. L'entreprise industrielle et commerciale n'est donc, dans ce sens, pas seulement une organisation, elle peut aussi être une « institution » créant des relations sociales.
- La stabilité et la finalisation. L'économiste F. Perroux écrit ainsi : « L'entreprise peut être regardée, au départ, comme une institution, c'est-à-dire comme un ensemble stable et organisé d'éléments et de relations, formé en vue d'accomplir l'œuvre de production ».
- La création et la transformation de règles et de normes. Dans cet esprit, certains chercheurs considèrent qu'il y a eu un mouvement « d'institutionnalisation » de l'entreprise au cours des années quatre-vingt : elle crée des liens forts, elle produit des normes de plus en plus importantes qui ont une influence grandissante sur la société globale.

Figure 1.1 - Trois concepts de base qui se recoupent: organisation, entreprise, institution



## De l'organisation machine à l'organisation humaine

Nous présenterons tout d'abord les sept images, les sept « métaphores » définies par G. Morgan par lesquelles nous avons tenté - et on tente encore - de nous représenter ce qu'est une organisation (l'organisation comme...). Chacune d'entre elles a apporté des concepts utiles à cette compréhension de l'organisation.

### Les sept images de l'organisation

#### L'organisation comme machine

L'organisation est une machine à faire quelque chose, chacun doit y être à sa place. Il ne doit pas y avoir de perte d'énergie ni de pannes. Tout doit être prévisible. Nous voyons émerger la métaphore première de l'organisation moderne, celle qui va donner naissance à l'« organisation scientifique du travail » et à ses dérivés : *machine technique* d'abord, à travers F.W. Taylor ; *machine administrative* ensuite, à travers H. Fayol.

L'application des idées de Taylor débouche sur quatre pratiques en matière d'organisation du travail :

- *L'observation minutieuse et le chronométrage* permettent de décomposer le travail afin d'en préparer une organisation « rationnelle ». Il faut donc développer des techniques d'observation et d'analyse (relevés de tâches, photos et films...).
- *La décomposition des gestes* aboutit à structurer les tâches de manière précise et fortement parcellisée. Il faut notamment procéder à *des descriptions de postes afin* de préciser la place qu'occupe chacun dans la division du travail, surtout lorsqu'elle est poussée à l'extrême.
- Ceci permet de *calculer des temps* qui seront alloués à l'opérateur pour effectuer sa tâche.

Contemporain de F. Taylor (comme de M. Weber), H. Fayol (1841-1925) livre sa philosophie de l'organisation en 1916. Pour lui, une des fonctions essentielles de l'entreprise a jusqu'à présent été négligée, la fonction « administrative ». Au-delà de la production, de la finance et de la vente, c'est la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle qui assurent la réussite d'une entreprise. Cette fonction doit par conséquent être étudiée et enseignée ; nous retrouvons les fondations du PODC (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler), qui fonde tout enseignement de gestion dans le monde occidental.

#### L'organisation comme organisme vivant et comme cerveau

L'organisation serait un organisme composé de cellules, vivant un processus (de la naissance à la mort). Cet organisme puise ses ressources dans le monde extérieur (la nature), transforme ce qu'il importe et renvoie à l'extérieur les résultats de cette transformation. Nous voyons l'apport de cette image dans notre vocabulaire : système, cellule, cycle de vie ...

La nouveauté de cette vision biologique est double :

- L'organisation est un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interrelation, dont le degré de complexité est supérieur à celui des parties. Il y a autre chose qu'un fonctionnement correct d'une mécanique : il y a un effet spécifique lié à ces interrelations entre éléments.
- Ce système est ouvert sur l'extérieur. Il ne doit sa survie qu'à sa permanente adaptation aux conditions changeantes de l'environnement. Ce cadre théorique est à l'origine de

ce que certains ont appelé la « pensée systémique », présentée comme une véritable révolution par rapport à la pensée habituelle de nature linéaire et analytique.

### L'organisation comme culture

Une organisation regroupe des hommes qui développent entre eux des relations multiples. Elle est le lieu de création d'un lien social qui apparaît dans tout groupe humain. L'organisation peut par conséquent être vue comme une « culture » : elle produit des appartenances, suscite une adhésion (ou un rejet) à des normes et des valeurs qu'elle crée. L'image de la culture (image anthropologique qui compare l'organisation à un peuple, une ethnie) introduit, à la différence des premières images, une dimension spécifiquement humaine dans le regard porté sur l'organisation.

### L'organisation comme système politique

L'organisation peut être vue comme un lieu où se prennent des décisions, où s'exercent des contrôles, où existent des rapports d'autorité. C'est un lieu de gouvernement, et dans cette optique, nous pouvons parler de système « politique », au sens où s'y manifeste du pouvoir exercé par les uns sur les autres, et où, comme dans toute société humaine, se pose la question de la légitimité du pouvoir qui y est exercé.

Le pouvoir à l'intérieur de l'organisation est d'abord lié à la répartition du pouvoir à l'extérieur de celle-ci : une organisation donnée dépend d'autres organisations, d'individus et de groupes qui cherchent à l'influencer ou à la contrôler (une administration dépend d'un ministère, une société cotée en Bourse de ses actionnaires, une association de son Conseil d'administration).

Cette vision de l'organisation aboutit à mettre l'accent moins sur le « système » lui-même que sur les individus et groupes humains qui le composent, et qui disposent d'une marge de liberté.

Nous voyons aussi qu'elle apporte une dimension jusqu'à présent absente des autres images : l'organisation n'est pas un monde d'harmonie où il y aurait convergence générale. L'accord, s'il existe, est le résultat d'un processus lent et difficile. Elle n'est pas complètement déterminée par des lois physiques, par des valeurs ou des règles qui s'imposeraient à elle. Elle est un « construit humain », chaque fois spécifique, résultat d'une élaboration complexe où chacun joue son jeu.

### L'organisation comme approche psychique

Cette image consiste à reconnaître que l'organisation est un lieu où s'exprime naturellement le psychisme humain, conscient ou inconscient. Elle revient à intégrer, dans l'analyse du fonctionnement de l'organisation, l'ensemble des sentiments humains que chacun apporte dans l'organisation et mobilise dans ses relations.

Une facette plus récente de cette image a consisté à voir dans l'organisation un lieu créateur de plaisir ou de souffrance, où l'individu y éprouve des sensations ayant un effet à la fois sur son attitude au travail et sur son équilibre psychologique général.

### L'organisation comme instrument de domination

Dans cette image aussi des rapports de pouvoir s'établissent. L'organisation pourrait bien n'être qu'un instrument au service des stratégies de domination dont l'économie ou la société globale sont le théâtre.

Cette image conduit à trois types d'analyse :

- une première analyse consiste à se demander qui dirige les organisations. Des économistes et des sociologues ont pu montrer qu'à certaines époques, la plupart des dirigeants des grandes entreprises avaient des positions sociales et professionnelles



identiques. L'analyse se porte donc sur la concentration du pouvoir aux mains d'un groupe relativement restreint de personnes culturellement ou socialement homogène (notion d'« oligarchie ») ;

- la deuxième analyse amène ceux qui l'utilisent à resituer les politiques des organisations par rapport au système économique et social d'ensemble et à ses lois. D'une certaine manière, les auteurs de ce courant s'intéressent moins au fonctionnement de l'organisation qu'à la relation entre celle-ci et les détenteurs du pouvoir économique et politique ;
- la troisième analyse serait un lien avec les images psychiques et politiques : l'organisation, au service de l'intérêt de ses dirigeants, s'assure de l'obéissance de ses salariés par toutes sortes de moyens, et notamment les processus psychiques.

La relation entre l'organisation et l'individu et l'influence que celle-ci exerce sur ce dernier sont au centre de leur analyse :

- M. Pagès étudie avec finesse les moyens par lesquels une grande entreprise multinationale assure son « emprise » sur ses salariés. Mais cette influence peut être aussi vue comme un levier de domination d'un groupe social par l'intermédiaire de l'organisation.

### Conclusion

Toute analyse, tout diagnostic d'une organisation particulière, doit commencer par un état de l'existant. Nous voyons que les résultats de cette analyse seront bien différents selon le regard que nous porterons, selon la métaphore - implicite - que l'on utilisera. Chacune d'entre elles est plutôt adoptée par un type de spécialiste ou d'acteur, qui parfois risque de rester prisonnier de son approche.

Tableau 2.5 - Les utilisateurs principaux de chacune des 7 images

Machine	L'ingénieur de production
Organisme vivant	L'informaticien
Cerveau	L'organisateur
Culture	Le sociologue
Politique	Le conseiller de direction
Psychique	Le psychologue, le psychiatre
Domination	Le syndicaliste?

Il est donc souhaitable pour le gestionnaire de bien prendre conscience des limites de chacune des organisations évoquées et d'essayer d'élargir son champ de vision pour voir quel résultat donnerait l'utilisation d'une ou plusieurs autres. C'est à cette seule condition qu'il pourra, sinon parcourir la totalité du spectre, du moins apprécier les aspects complémentaires de chaque approche.

De l'image adoptée dépend la place des acteurs eux-mêmes dans le processus de changement organisationnel qui peut les affecter. L'image mécanique (et dans une certaine mesure biologique) ne fait quasiment aucune place aux acteurs humains. L'organisation y est un système inhabité. Les meilleures solutions sont à rechercher dans le seul calcul et l'application de lois.

Les images faisant plus de place à l'humain (culturelle, politique, psychique) ont certes l'inconvénient, par rapport aux premières, pour le décideur de ne pas se référer à des lois universelles mais incitent à une démarche qui, inévitablement, donnera sa place aux individus et aux groupes. Que l'angle de vue soit la construction des identités culturelles, la négociation politique ou la mobilisation des forces psychiques, le changement sera construit en y incorporant une dimension humaine et sociale.

## La structure d'une organisation et ses explications

L'exercice des définitions en général est fastidieux. Signalons seulement que, dans le cas des structures, cet éventail va de définitions très précises à des définitions très larges.

*Les définitions étroites* voient les structures seulement sous l'angle des principes de division du travail et de rattachement hiérarchique : « Ce qui décrit les rapports des différents services entre eux avec les liaisons hiérarchiques existant entre les chefs à différents niveaux ».

*Les définitions larges* englobent, dans ce concept (outre les précédents), tous les éléments stabilisant le fonctionnement de l'organisation à un moment donné : par exemple les systèmes de communication, de fixation d'objectifs et de contrôle, etc... Nous aboutissons sur une vision extrêmement large, conforme à la définition du concept originel lui-même : « agencement des organes » qui composent l'organisation. Elles incluent donc ce que nous avons distingué comme « systèmes de gestion » ; P. Drucker évoque, pour parler de la structure, « tous les moyens destinés à atteindre les buts de l'organisation ». J. Child évoque lui, tous les éléments cherchant à « modeler le comportement des membres de l'organisation » (donc, il y inclurait également les aspects symboliques et culturels).

Nous pouvons nous rallier à une conception convaincante du concept de structure, qui est celle de H. Mintzberg (1982). Il a défini comme « la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Elle est fondée sur les deux mouvements essentiels qui sont constitutifs de la réalité organisationnelle elle-même : un mouvement de division, de différenciation, et un mouvement de coordination. Nous sommes là au cœur de la problématique permanente de l'organisation : nous pouvons relire les débats passés (et peut-être ceux de l'avenir) comme une interrogation sur les moyens pour réussir chacun de ces deux mouvements. Nous voyons bien qu'il s'agit d'étudier l'ensemble des moyens qui aboutissent, dans les faits, à ce double mouvement, quelles que soient les intentions et la nature des acteurs en présence, qu'ils soient formels ou non, et sans préjuger du degré de cohérence ou d'incohérence auquel ils parviennent.

Tableau 3.1 - Ce qui structure une organisation

	Division du travail	Coordination
<b>Formel</b>	- Définition de postes, fonctions - Organigrammes - Procédures	- Procédures - Circuits de communication - Réunions, comités - Hiérarchie
<b>Informel</b>	- Interactions quotidiennes - Compétences - Appartenances culturelles (conflits) - Affinités	- Interactions quotidiennes - Compétences - Appartenances culturelles (solidarité) - Affinités

H. Mintzberg suggère des « paramètres de conception » de toute structure, qui sont en fait les grandes dimensions autour desquelles les décideurs ont conçu la structure à un moment donné : la conception des postes de travail, la conception de la superstructure, la conception des liens latéraux entre individus et unités et la conception du système de prise de décision.

Nous traitons des apports de la théorie en subdivisant ces explications de la structure en trois groupes:

- les explications externes pures, sans analyse des processus d'influence (la structure est déterminée par des variables exogènes) ;

- les explications externes complexes qui intègrent une analyse de l'influence de l'environnement (la structure est déterminée par la stratégie des dirigeants, qui cherchent à s'adapter à leur marché) ;
- les explications internes (la structure est déterminée par des facteurs internes, notamment les jeux politiques, les dispositions psychologiques et les styles des dirigeants).

### Explication externe

Nous avons appelé cette approche « théorie de la contingence » : elle cherche en effet à établir les relations existant entre les caractéristiques structurelles et les facteurs du contexte dans lequel se trouve l'entreprise.

Les dimensions retenues pour étudier le contexte sont au nombre de 7 :

- l'histoire et l'origine de l'entreprise,
- la taille de l'entreprise,
- la propriété et le mode de contrôle,
- le type de technologie (plus ou moins intégrée, plus ou moins automatisée),
- la dépendance vis-à-vis de ses clients, de ses fournisseurs ou du groupe dont elle fait partie,
- la dispersion géographique.

Les analyses statistiques opérées entre les dimensions du contexte et les variables de structures montrent d'une part que le facteur le plus important est la taille de l'entreprise. Plus l'entreprise est grande, plus elle compte de niveaux hiérarchiques, plus les besoins de coordination sont forts, plus on a recours à des systèmes formels de planification et de contrôle. Il y a donc un lien entre la taille et une « bureaucratisation ». Elles soulignent d'autre part que la dépendance de l'organisation influe sur son degré de centralisation. Plus l'organisation est dépendante de son environnement, plus il y a besoin de concentrer les décisions et de contrôler leur exécution.

Des organisations efficaces peuvent avoir des modes d'organisation différents : nous sommes à l'opposé de la recherche de la « *one best way* ». Les directions d'entreprises ont la tâche d'assurer l'adaptation de l'organisation aux conditions de l'environnement, et de trouver le bon équilibre entre différenciation et intégration.

### Explication externe complexe

Il s'agit là d'explications qui font une place au processus par lequel les « contraintes » de l'environnement sont prises en compte par des acteurs de l'entreprise et traduites en choix structurels.

A. Chandler (1972), dans une étude du développement de 70 grandes entreprises américaines de 1909 à 1948, montre l'évolution des formes structurelles qu'elles adoptent, en relation avec l'environnement de leur époque. Comme il le montrera dans d'autres travaux, le rôle des dirigeants est essentiel : ce sont eux qui déterminent les stratégies de leurs entreprises, et les choix structurels qu'ils font (d'où l'idée : « la structure suit la stratégie »). A. Chandler décrit notamment comment les politiques de diversification des produits conduisent les dirigeants à mettre en place des structures multidivisionnelles, où chaque famille de produits est gérée de manière décentralisée par une unité responsable de son développement.

### Explication interne

Les structures ne sont sans doute pas façonnées seulement par un environnement, qui s'imposerait directement ou par le biais de l'interprétation qu'en font les dirigeants. Elles dépendent aussi de facteurs internes, endogènes, dont on peut dégager deux aspects :

- les jeux politiques internes, destinés à répartir le pouvoir conformément aux intérêts du ou des groupes qui sont en position d'y exercer un contrôle,
- le style personnel du dirigeant. Nous pouvons montrer la relation existant entre certaines attitudes ou croyances du ou des dirigeants et certaines des caractéristiques organisationnelles.

En conclusion, nous pouvons retenir d'abord que les structures des organisations mobilisent forcément deux ordres d'explications :

- une certaine forme d'influence ou de détermination de facteurs « objectifs » (techniques, économiques, institutionnels...) abondamment développée par l'explication externe pure ;
- une certaine forme de construction par des acteurs (notamment de direction) par rapport à leurs perceptions, leurs intentions et leurs caractéristiques propres (explication abordée par l'explication externe complexe et les explications internes).

N'envisager que l'une ou l'autre est prendre le risque d'une impasse, même s'il n'est pas facile dans la pratique de démêler les deux puisqu'elles interagissent l'une sur l'autre: un dirigeant, par exemple, invoquera un facteur externe pour justifier une décision de réorganisation alors qu'elle résulte -aussi- de considérations politiques internes, de représentations et peut-être même de d'intérêts personnels. Il y a interstructuration entre les influences « objectives » et les jeux et représentations des acteurs.

## Système productif

La structure d'une entreprise ne répond pas seulement à l'influence de divers facteurs internes et externes. Certains économistes attirent notre attention sur le fait qu'il existe un cadre général auquel l'entreprise ne peut échapper car il constitue le système productif dominant à une époque donnée. Cette vision nous incite à restituer la structure d'une entreprise dans un contexte plus vaste, qui est celui du système économique et social dont elle fait partie, et à prendre en compte l'évolution historique des sociétés industrielles.

R. Boyer et J.P. Durand, (1993) mettent en évidence « un ensemble cohérent, des principes de gestion, une articulation avec la sous-traitance et la concurrence, des modalités de gestion de la relation salariale ». Il s'agit d'un concept « méso-économique » intermédiaire entre le niveau de l'entreprise et celui de la macroéconomie, qui correspond bien à la nécessité d'insérer l'organisation interne et externe de l'entreprise, avec d'autres éléments de contexte sans lesquels il ne saurait y avoir de bonne compréhension de ses formes historiques.

### Le modèle Fordien

Selon certains économistes, un modèle de production domine l'après Deuxième Guerre mondiale, le fordisme. Il est le résultat :

- de l'application à grande échelle de certains des principes de l'organisation scientifique du travail issue de Taylor (parcellisation du travail, standardisation des procédés, incitation au rendement...);
- de l'incorporation des progrès techniques (développement de l'automatisation de la production);
- des stratégies industrielles de conquête des nouveaux marchés de masse, par la production, en grande quantité, de biens standardisés répondant à ces nouveaux besoins (l'automobile en est la figure de proue, mais aussi l'électroménager, le mobilier, plus tard l'audiovisuel);
- de la politique de hauts salaires versés aux ouvriers, à partir du moment où ce système permet d'atteindre une forte productivité. Ces hauts salaires permettent ainsi l'acquisition d'un pouvoir d'achat, qui permet, à son tour, le développement de la consommation de masse.

Bien que fondé sur le taylorisme, c'est H. Ford (1863-1947) qui met en œuvre concrètement ce système, dans toute sa cohérence :

- standardisation des produits ne cédant pas aux « caprices » du marché (d'où la fameuse référence à la voiture selon le goût des clients « pourvu qu'elle soit noire »);
- standardisation et spécialisation du travail autour d'une chaîne d'assemblage, permettant d'accélérer le rythme du travail humain. Le travail sur convoyeur ou « ligne d'assemblage » tel qu'on l'appellera aux États-Unis (ou « travail à la chaîne » en France) est inventé par H. Ford, qui le met en place à Detroit dès 1913;
- politique salariale « équitable » (un haut salaire pour un travail soutenu) permettant aux salariés de participer à cette consommation.

Le tayloro-fordisme est une réponse adéquate à la nécessité de produire en grande série et de rationaliser la production pour satisfaire des besoins importants de produits de base, à partir d'une main-d'œuvre principalement non qualifiée.

Le concept de modèle d'organisation a été soumis à des critiques. D'une part, il donnerait une image déterministe des formes réelles d'organisation (au sens large) adoptées par les

entreprises. Les choix sont plus ouverts que le modèle ne le laisserait penser : certains dirigeants ont innové dans leur mode de relation au système économique. Ces formes d'organisation ont elles-mêmes évolué : la notion de modèle rendrait compte de la stabilité, mais pas du changement.

D'autre part, la cohérence du modèle est-elle réelle, ou bien n'est-elle pas une construction artificielle? Les différents éléments de l'organisation taylorienne-fordienne ne sont peut-être pas si articulés que cela : la décomposition du travail se heurte au souci de valorisation du savoir ouvrier ; le développement du rôle du bureau des méthodes rentre en conflit avec l'autorité de la maîtrise ; l'investissement technique réduit l'intérêt de l'étude du travail humain...

## Partie 2 : « Formes et processus »

Les organisations peuvent d'abord être saisies dans leurs formes : des configurations plus ou moins stables sont observables, elles correspondent à des contraintes et à des choix qu'il importe d'éclairer ; on peut les distinguer au travers des types de divisions du travail et de modes de coordination et ceci à plusieurs niveaux. Si l'on veut avoir une représentation dynamique du fonctionnement des organisations, il faut aussi étudier les processus qui les traversent.

### Mode de coordination

H. Mintzberg va différencier des configurations structurelles non pas selon le mode de découpage des activités, mais selon leur mode principal de coordination.

Cette coordination même peut se réaliser selon cinq procédés:

- *l'ajustement mutuel* : le travail est coordonné par le simple recours à un processus informel de communication entre les opérateurs ;
- *la supervision directe* : une personne prend la responsabilité du travail des autres et en assure la coordination en fournissant des instructions ;
- *la standardisation des procédés de travail* : la coordination est incorporée au programme de travail par spécification précise ou programmation du contenu des tâches elles-mêmes ;
- *la standardisation des résultats ou des outputs* : la coordination est assurée par la normalisation de la production ;
- *la standardisation des qualifications* : la coordination se fait indirectement par la normalisation des compétences des opérateurs, c'est-à-dire par la spécification de la formation requise pour exécuter la tâche.

D'autre part, H. Mintzberg distingue :

- *la structure simple* : c'est une structure non élaborée. Elle se limite à une unité composée d'un dirigeant et d'un groupe de salariés exécutant le travail. La partie clé de l'organisation est le sommet stratégique qui assure la coordination par supervision directe ;
- *la bureaucratie mécaniste* : cette forme d'organisation repose essentiellement sur la standardisation des procédés de travail opérationnel. Un grand nombre de règles, de procédures et de communications formalisées régulent le fonctionnement d'unités de grande taille dont les tâches sont routinières, très spécialisées et regroupées selon un mode fonctionnel. Les pouvoirs de décision sont relativement centralisés, la structure administrative élaborée, et une distinction nette est établie entre opérationnels et fonctionnels ;
- *la bureaucratie professionnelle* : la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes dûment formés pour son centre opérationnel et leur laisse une grande souplesse dans le contrôle de leur propre travail ;
- *la structure divisionnelle* : est constituée d'unités définies sur la base des produits ou des marchés. La direction délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise de décision concernant ses propres opérations ;
- *l'adhocratie (ou l'organisation innovatrice)* : ce vocable désigne une configuration à la fois très complexe et non normalisée. Il s'agit d'une structure extrêmement fluide où le pouvoir passe constamment d'un individu à l'autre et où la coordination et le contrôle se font par adaptation mutuelle et interaction d'experts compétents, au moyen

de communications informelles.

- *l'organisation missionnaire* est centrée sur l'idéologie de l'entreprise, et dont le mécanisme de coordination est la standardisation des normes (« on tire ensemble et dans le même sens ») ;
- *l'organisation politique* est centrée sur les conflits de pouvoir, qui peuvent être un « vernis » sur les autres configurations, ou bien être une configuration en elle-même.

Ces mécanismes de coordination ne sont donc pas des techniques neutres, elles induisent un type de contrôle exercé par certains acteurs sur d'autres : certains mécanismes (supervision directe, standardisation des procédés, des résultats, des normes) favorisent une concentration du pouvoir, tandis que les deux autres (standardisation des qualifications et ajustement mutuel) peuvent permettre une autonomie plus grande des opérations (d'ailleurs le lien que cette analyse permet de faire entre macro et microstructures).

Les macrostructures interagissent avec la composante humaine, mais pas avec les mêmes individus (plutôt l'encadrement et la direction générale). Elles interagissent fortement avec les systèmes de gestion, faiblement avec la composante physique.

Les microstructures, elles, interagissent très fortement avec la composante humaine (encadrement, ouvriers, employés) et avec la composante physique, un peu moins avec les systèmes de gestion.

L'action collective « s'organise » à travers plusieurs processus. Ces processus traversent les structures et en sont en même temps les produits.

### LA PRISE DE DÉCISION

Selon H. Simon, l'élément essentiel de l'organisation n'est pas la hiérarchie, mais la prise de décision, et « le flot d'information qui instruit, informe et supporte le processus de prise de décision ». Les organisations peuvent être vues comme des machines à prendre des décisions (lancer des produits, créer des services, investir ou désinvestir, etc...) en fonction de leur environnement, et sont disposées à prendre plutôt telle orientation plutôt que telle autre, pour des raisons certes économiques mais aussi politiques, culturelles ou psychologiques. L'ensemble du spectre des « images » organisationnelles s'applique à ce processus.

Tableau 8.1 - *Images de l'organisation et vision de la décision*

Machine	~ décision calculée et rationnelle (la « meilleure » solution)
Organisme vivant	~ décision maîtrisant la complexité et assurant la survie du système
Cerveau	~ décision prise par un organe central auquel arrivent les informations
Politique	~ décision nécessitant négociations et arbitrages entre détenteurs du pouvoir
Culture	~ décision influencée par les valeurs et les normes du groupe
Psychique	~ décision liée aux schémas mentaux de ceux qui la prennent
Domination	~ décision contrainte par les choix effectués par ceux qui exercent leur domination

Nous pouvons aussi introduire dans la compréhension du phénomène décisionnel une dimension psychique.

Les individus engagés dans la décision ont des manières différentes d'appréhender le réel, de traiter l'information, de se comporter face à des choix. Leurs expériences passées leur ont appris à réagir d'une certaine manière et ils vont utiliser cet apprentissage. Ceci pourra les conduire à être efficaces..., si la nouvelle situation de décision est voisine de celles qu'ils ont



auparavant traitées. Les structures psychologiques, les styles de décision sont donc à prendre en compte.

### LA COOPÉRATION

Le fonctionnement de l'organisation nécessite de la coordination : il faut mettre en ordre les actions des uns et des autres, par rapport à un objectif à atteindre. Nous avons vu qu'il y avait plusieurs moyens pour y parvenir, depuis l'obéissance à la hiérarchie jusqu'à l'ajustement mutuel. Cette coordination, processus essentiel de toute organisation, est considérée aujourd'hui comme indispensable pour assurer le lancement rapide des innovations, pour trouver la réaction la plus adaptée aux fluctuations du marché, pour orchestrer les compétences diverses nécessaires à la réussite d'un projet.

Au-delà de cette coordination, s'affirme à nouveau la nécessité d'une véritable action en commun, une « coopération ». Les organisations productives contemporaines, dans le cadre de leurs conditions économiques et technologiques, seraient amenées à développer leur capacité de coopération. Celle-ci a deux facettes, l'une inter-organisationnelle, l'autre intra-organisationnelle.

D'autre part, se développe sous des formes multiples une coopération entre agents économiques, dans une « action organisée » où se tissent de plus en plus de relations multiples. Les stratégies d'alliances ou de partenariats entre entreprises renforcent la nécessité de construire des coopérations entre des organisations de métier, de taille et de nationalités différentes.

Nous pouvons distinguer quatre formes courantes de coopération:

- la coopération par adhésion à un projet commun. Chaque partenaire voit l'intérêt d'agir avec les autres, compte tenu du fait qu'il partage avec eux des objectifs et valeurs communes, mais la coopération s'instaure par le partage ;
- la coopération obtenue par la règle. Nous décidons d'accepter des règles car elles semblent protéger les intérêts de chacun, et permettent de mettre en évidence l'intérêt qu'il y a à coopérer ;
- la coopération par le contrat, dans laquelle les parties s'engagent à échanger des prestations. Elle peut être associée à la précédente : il existe aussi un souci de préservation des intérêts, à l'intérieur de formes reconnues ;
- la coopération par la contrainte. L'acteur n'a pas d'autre choix que de coopérer, contraint qu'il est par la situation, par le groupe ou par la hiérarchie...

La coopération suppose un engagement des salariés dans un jeu collectif qui n'est favorisé ni par les systèmes de rémunération (dont les directions d'entreprises ont accentué l'individualisation) ni par la multiplication des formes d'emploi.

### LE CONTRÔLE

L'organisation, en tant qu'arrangement social d'interactions humaines, implique un contrôle. L'organisation suppose une certaine conformité et une certaine intégration des diverses activités qui s'y déroulent. C'est par un contrôle que l'on cherchera à s'assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints.

En gestion, la problématique du contrôle est le propre de ceux qui s'occupent de systèmes d'informations économiques (financiers, comptables, « contrôleurs » de gestion). Leur vision classique repose principalement sur un modèle cybernétique de l'organisation, qui compare un état du système à un état désiré, ce qui permet de déclencher un ajustement. Il y a cohérence avec la vision mécaniste et rationnelle : des objectifs sont fixés, des actions sont entreprises et nous mesurons l'écart entre ce qui est réalisé et ce qui était attendu.

La cybernétique fournit le cadre théorique essentiel. On y distingue :

- le contrôle réactif, fondé sur la notion de boucle de rétroaction (feed-back) : un écart déclenche une action, qui permet de se rapprocher de la valeur souhaitée de la production ;
- le contrôle proactif, fondé sur l'idée de prévention. Il faut essayer d'anticiper suffisamment à l'avance les problèmes ou événements qui font, qu'à défaut d'une action immédiate, d'autres difficultés apparaîtront à court ou moyen terme. Le contrôle proactif vient compléter le contrôle réactif.

Si nous cherchons à repérer les différents types de contrôle existant dans une organisation, nous pouvons distinguer trois grandes familles :

- Le contrôle administratif est l'ensemble des techniques et pratiques intentionnellement destinées à contrôler le comportement des individus, des groupes (et des autres organisations), de manière à les faire se rapprocher de certains objectifs.
- Le contrôle social est aussi informel que cette « internalisation », mais il est lié à l'existence de processus sociaux et culturels construits par les groupes eux-mêmes, sans forcément de référence aux objectifs de l'organisation et davantage centrés sur la cohésion des groupes et le sentiment d'appartenance.
- L'autocontrôle est souvent assuré spontanément par l'individu ou le groupe, en fonction de son engagement dans la tâche (mais il s'appuie également sur une internalisation de valeurs ou une forme de contrôle social).

### Partie 3 : « Evolution actuelle »

Dans les pays industriels développés, les organisations sont actuellement traversées par des évolutions qui modifient certains éléments de leur fonctionnement. Nous en avons évoqué plusieurs, en parlant par exemple des changements visibles en matière de structures, ou bien en présentant succinctement la « crise » du modèle taylorien-fordien. Il nous faut maintenant aller plus loin, en envisageant les « solutions » que des organisations de toutes natures tentent de mettre en œuvre pour instaurer un fonctionnement organisationnel différent. D'abord dans les projets, ensuite par les actions portant sur la qualité et la certification, ou par la création des contextes favorables à l'évolution des compétences : les organisations « qualifiantes » et « apprenantes ». Mais auparavant, il est souhaitable de présenter les modèles des évolutions actuelles.

#### **Un environnement qui serait en profond changement**

S'il y a divergence dans les scénarios évoqués, il y a une forte convergence dans la description qui est faite de l'environnement général dans lequel se trouvent les organisations. L'environnement économique et politique est vu comme mouvant, instable ; les entreprises sont connectées à l'échelle mondiale (« globalisation »), et les nouvelles technologies de la communication bouleversent les habitudes. La compétition se fait davantage sur une différenciation des produits et services et sur une rapidité d'intervention sur les marchés. Elle repose aussi sur une accumulation du savoir (des entreprises *knowledge-intensive*).

Il apparaît surtout que la réflexion sur les évolutions organisationnelles paraît confisquée par un certain nombre de dichotomies, qui cherchent à imposer un mode de représentation simple des changements en cours.

#### *~ Modèle U/Modèle M*

De structures fonctionnelles unitaires (modèle « U »), nous serions passés à des structures complexes, multidivisionnelles ou matricielles (« M »).

#### *~ De la hiérarchie au « clan »*

De structures hiérarchiques, nous passerions à des structures où l'intégration est plus forte.

#### *~ Modèle A/Modèle J*

L'économiste M. Aoki oppose un modèle d'organisation fondé sur des postes individuels, une information formalisée, une coordination par les règles et les procédures (considéré comme modèle inefficace), au modèle J (comme Japon) moins formalisé, centré sur une recherche collective des solutions, une coordination fondée sur une communication étroite au sein d'un groupe fort.

#### *~ Organisation fonctionnelle/intégrée*

L'organisation fonctionnelle est déterministe, fondée sur des objectifs en termes de coût. L'organisation intégrée est adaptable, insistant sur les processus.

#### *~ Pyramide / Réseau*

Cette opposition est fréquente chez de nombreux analystes, qui voient se dégager, à l'inverse d'organisations hiérarchiques et stables, de nouvelles organisations décentralisées, aux connexions multiples (organisations hybrides, « transactionnelles »...).

~ *Organisations planifiées/distribuées*

Cette opposition porte sur le passage d'opérations fixes, aux règles obligatoires et à exécuter selon un plan précis, à des organisations où les salariés sont polyvalents et ont des obligations affaiblies.

En consolidant les caractéristiques de ces « nouvelles » organisations, nous obtenons un panorama complet, en apparence homogène, correspondant à une situation post-industrielle, voire « post-moderne ».

Ainsi se dessinerait une « nouvelle entreprise » « réactive, flexible, intégrante, communicante ». Bien entendu, cette vision correspond à des tendances qui sont loin d'être convergentes et cohérentes. Nous ne comprenons pas par exemple pourquoi il y aurait un lien obligatoire entre l'intégration des technologies et la confiance entre les individus, ou bien comment la structure plate irait avec l'apprentissage continu. Quant à la pression des « parties prenantes », elle peut très bien aboutir à un renforcement du contrôle et une absence de « droit à l'erreur »!

### **Le fonctionnement par projet**

Le fonctionnement par projet correspond à une recherche de transversalité qui marque les organisations contemporaines. Tout n'est pas nouveau dans ce domaine : coordonner des actions dans un but commun est un des fondements essentiels du processus d'organisation lui-même. Certaines activités ont depuis toujours eu besoin d'orchestrer des interventions techniques variées, dans un certain ordre, de manière à atteindre, dans des conditions données, un objectif fixé à l'avance.

Ce qui est caractéristique d'une évolution actuelle, c'est d'abord la généralisation de ce mode de fonctionnement, de manière à satisfaire des besoins de plus en plus pressants : aller plus vite dans la conception d'un produit, mieux coordonner des technicités de plus en plus diverses. Elle correspond aussi à la nécessité globale de coordonner des organisations qui sont de plus en plus porteuses de forces centrifuges. Il en découle un développement considérable de méthodes et d'outils qui cherchent à formaliser et optimiser des manières de conduire un projet.

Le fonctionnement par projets correspond à des situations types différentes :

- L'ingénierie de grands ouvrages (barrages, chantiers de travaux publics, usines...). L'organisation est fondée sur le trio représenté par le maître d'ouvrage, maître d'œuvre et le responsable de lot. Les responsabilités de chacun sont bien distinctes. Un ensemble de contrats relie les uns aux autres, de manière à assurer la réalisation de l'ouvrage prévu.

On connaît les limites de ce type d'organisation : le projet peut évoluer et sortir du cadre prévu au départ (ce qui est souvent souhaitable). Il suppose aussi que les compétences à mobiliser préexistent à la demande du client, alors que de plus en plus il faut anticiper sur celles-ci.

- La conception de produits nouveaux dans la grande entreprise fonctionnelle. Il faut, dans ces cas, intégrer des équipes pluridisciplinaires, capables de contribuer à la conception et la réalisation d'un produit nouveau, sous la direction d'un chef de projet assurant non seulement une coordination globale, mais encore l'émergence des savoirs nouveaux nécessaires à la réalisation du produit. Dans certains cas, le chef de

projet est aussi porteur de l'innovation et de la réponse à apporter aux besoins des clients.

- L'entreprise multidivisionnelle a souvent adopté, dans ses processus de conduite de projet, le schéma de l'ingénierie (le responsable du centre de profit est le maître d'ouvrage d'un projet technique, par exemple assuré par le laboratoire de recherches). Mais l'évolution se fait vers des équipes plus intégrées (représentants de la division, commerciaux, personnels de R&D, autres fonctions techniques concernées) mieux capables d'articuler l'ensemble des logiques nécessaires, et plus dégagées d'une contrainte financière interne à court terme.
- Les entreprises de haute technologie (auxquelles nous pouvons associer les centres de recherches...) doivent concilier une logique de capitalisation d'expertise par domaines très spécialisés et la nécessité de mener à bien des opérations lourdes associant, de manière très complexe, ces expertises. L'organisation du projet devient aussi importante que l'organisation de l'entreprise elle-même.

Plusieurs défauts guettent le fonctionnement par projets. Là encore, en restant seulement dans le domaine organisationnel, nous pouvons relever d'une part un excès dans le développement des procédures, qui rigidifie le fonctionnement d'ensemble et suscite des réactions de rejet ou de contournement de certains services. Il est à l'origine d'une dépense d'énergie excessive pour des fins parfois ritualistes, le respect des procédures prenant plus d'importance que la réussite finale du projet.

D'autre part, le phénomène peut en accompagner un autre, qui est l'enfermement du projet sur lui-même. L'équipe « projet », autonome et autosatisfaite, perd de vue les contraintes de ses partenaires internes et externes et cherche à développer son pouvoir. Ce déséquilibre peut entraîner l'entreprise vers une déviation du projet et une dérive sur ses coûts.

Le développement du fonctionnement par projet est sans doute l'une des évolutions majeures des organisations ces dernières années ; il entraîne de nombreuses répercussions, notamment sur la gestion des personnes. Il contribue à un découpage temporel du fonctionnement de l'entreprise, qui institutionnalise la discontinuité. A l'heure actuelle, ses résultats en termes de décloisonnement et de transversalité ne sont pas toujours au niveau des immenses espoirs qu'il suscite.

### **La qualité**

Le mouvement des organisations à la recherche d'une amélioration de la qualité de leurs produits ou services, voire d'une certification par rapport à des normes internationales, concerne directement leurs modes de fonctionnement. L'atteinte d'un niveau de qualité requis est considérée par les experts comme le résultat direct, non seulement de la fiabilité des processus techniques et de la compétence des salariés, mais encore de la précision des systèmes d'information et de pilotage, de la densité de la coopération interservices et de la clarté des responsabilités à tous les niveaux. La qualité peut donc être vue comme un produit de l'organisation. La recherche d'une amélioration de la qualité et l'exigence de conformité à des normes conduisent à l'examen d'une partie importante du fonctionnement organisationnel.

Le mouvement de recherche de qualité s'étend à de nombreuses industries et est renforcé par l'exemple japonais. Le modèle japonais répand l'idée que la « qualité » se fait avec la participation de l'opérateur lui-même, qui connaît bien les conditions concrètes de la fabrication et peut suggérer des améliorations. L'objectif n'est pas de remanier l'organisation

mais rares sont ceux qui prennent conscience de la crise profonde du « modèle taylorien-fordien ». Il s'agit plutôt de pallier ses insuffisances, en introduisant parfois une dose de « management participatif ».

Parallèlement, le renforcement des relations clients-fournisseurs d'une part, le développement de normes internationales d'autre part (ISO), font émerger une préoccupation sinon nouvelle, du moins plus étendue : celle de se soumettre à des normes précises permettant d'offrir à son client un degré accru de « certitude » sur l'adéquation entre ses besoins et les procédés qu'utilise l'entreprise pour lui proposer ses produits et services. Les normes techniques existent depuis plus de soixante ans au niveau national, mais la mondialisation des échanges semble exiger un effet international et une extension de la normalisation à l'organisation productive dans son ensemble. Des organismes de « certification » inspectent les entreprises et leur délivrent le label censé leur permettre de gagner des marchés, de garantir la sécurité de leurs produits, d'affirmer la qualité de leur système de production. L'organisation est concernée car c'est une grande partie de ses processus qui va être « auditée ».

La « qualité totale » (TQM - *total quality management*) désigne un courant managérial apparu au milieu des années quatre-vingt, qui cherche à élargir la préoccupation qualité à l'ensemble de l'entreprise, incluant son management lui-même. Aux arguments valables pour l'assurance-qualité et la certification (répondre à des clients de plus en plus exigeants, maîtriser des processus techniques de plus en plus complexes, se situer sur des marchés internationaux...) s'en ajoutent d'autres, de nature organisationnelle et sociale : faire évoluer le style de management de l'entreprise, accroître la flexibilité, « dynamiser le corps social ». Il ne s'agit pas d'une démarche concurrente de la certification ISO, mais plutôt, dans l'esprit de ses promoteurs, du complément managérial de ces normes. La grille EFQM permet d'évaluer cinq grands facteurs de performance (leadership, GRH, gestion, stratégie et process) et quatre types de résultats (économiques, satisfaction des clients, satisfaction du personnel, impact sur la société). La « qualité totale » est présentée d'ailleurs comme une sorte d'idéal vers lequel il faut tendre, plutôt que comme un ensemble de critères précis et de méthodes pour les atteindre.

La mise en place de politiques de qualité a ouvert des espaces d'expression (sur le travail, les méthodes...) qui ont pu modifier certains comportements en faveur d'une communication élargie. En même temps, elle place les salariés devant la nécessité de s'exprimer, et plus généralement d'être à l'aise avec l'expression écrite (procédures, fiches, documents...), ce qui n'est pas habituel pour nombre d'entre eux. En outre, le développement des procédures est source de contrôle du travail. Il génère également une charge de travail (consulter, mettre à jour, rendre compte...) qui peut être perçue comme supplémentaire par rapport à l'activité « normale ».

Deux dérives guettent certaines démarches liées à la qualité :

- une dérive « technocratique », dans laquelle de nouveaux techniciens spécialisés dans ces démarches gagnent un pouvoir important, au détriment des responsables opérationnels. Ces cas correspondent à des démarches imposées, à marche forcée, et à l'application procédurière ;
- une dérive « idéologique », dans laquelle les objectifs concrets sont remplacés par un corps de croyances que nous cherchons à inculquer aux salariés (surtout manifestes dans la version « qualité totale »). Ces croyances érigent la notion de qualité au rang de dogme et reposent sur une philosophie qui se pare de la vertu austère de l'effort (goût du travail bien fait, recherche de l'harmonie, culte du dévouement...), justifiée

par l'acceptation sans réserve de l'économie libérale.

Plus fondamentalement, nous pouvons aussi souligner que l'assurance-qualité et la certification mettent davantage l'accent sur le « comment? » que sur le « pourquoi? ». La nature de l'orientation stratégique de l'entreprise et les structures de direction correspondantes font partie d'un autre raisonnement, peu concerné par les démarches qualité mais pourtant essentiel pour la réussite à long terme de l'entreprise. L'équilibre des pouvoirs au niveau du groupe dirigeant, la qualité des relations entre ses membres, l'articulation avec les actionnaires et autorités de tutelle sont hors du champ de la « qualité » et de ses procédures. Par ailleurs, nous pouvons nous demander si ces démarches ne privilégient pas une approche de la « conformité » au détriment de celle de l'innovation. Des entreprises certifiées depuis longtemps s'avèrent incapables de mettre en œuvre des choix reposant sur des savoir-faire nouveaux.

### **L'organisation apprenante et qualifiante**

Il s'agit là d'un des thèmes les plus développés au début des années quatre-vingt-dix. Le point de départ de cette réflexion est double: d'une part la nécessité d'une constante adaptation de l'organisation face à un environnement mouvant, et d'autre part la prise de conscience de l'importance des connaissances dans le fonctionnement des organisations contemporaines, dans un contexte de complexité croissante du savoir.

Parler d'« organisation qualifiante », c'est surtout s'intéresser à l'organisation au sens large (surtout dans le secteur industriel), et aux processus par lesquels l'individu et le groupe de travail peuvent faire face à des situations changeantes. Cette préoccupation débouche, comme nous le verrons, sur des aspects concrets de la gestion des personnes (recrutement, formation, rémunération...). L'« organisation apprenante » renvoie davantage aux processus collectifs de création, diffusion et assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. Toutefois, l'utilisation habituelle de ces expressions chez les consultants et chez les cadres d'entreprise ne correspond pas à une distinction très rigoureuse. Les deux termes sont même quelquefois utilisés pour désigner toute forme d'organisation « moderne », comportant des groupes polyvalents et fondés sur une certaine autonomie des opérateurs.

Ces deux termes, et les courants de recherche qu'ils symbolisent, renvoient à des analyses assez voisines. Ils correspondent tous les deux à une recherche d'un nouveau modèle non taylorien, fondé sur une plus grande souplesse et sur une capacité accrue d'adaptation à l'environnement.

Ils font tous deux une place importante au comportement de l'opérateur dans la situation de travail, qui se trouve confronté à des problèmes nouveaux et ne peut se contenter d'obéir à des règles. Il s'agit de réintégrer dans le fonctionnement normal de l'organisation les savoir-faire pratiques qu'il déployait auparavant presque clandestinement. Tous deux considèrent qu'il constitue la base de la capacité d'adaptation de l'organisation.

Les deux courants insistent sur le développement de la dimension collective du travail, qu'il s'agisse de la nécessité accrue aujourd'hui d'interagir, de communiquer et de coopérer, ou bien du développement de « collectifs de travail » de plus en plus divers.

Une organisation peut devenir apprenante, selon D. Garvin, si elle développe systématiquement cinq activités :

- la résolution de problèmes en groupe. Cette pratique, préconisée déjà il y a fort longtemps par les psycho sociologues, se situe dans la mouvance de la recherche de

qualité et aussi des fonctionnements en projets. Le travail de groupe, à condition d'être correctement conduit, peut permettre de confronter des points de vue et d'élaborer des pratiques communes ;

- l'expérimentation. Lancer un projet innovant, faire une expérience pilote, tester un nouveau système constituent des occasions d'apprentissage, même si les résultats ne sont bien sûr pas garantis ;
- tirer les leçons des expériences. Ceci suppose que des acteurs acceptent d'examiner les succès mais aussi les échecs et prennent du temps pour dresser un bilan complet, au lieu de seulement rechercher des « coupables » dans la hâte ;
- l'apprentissage avec les autres (clients, fournisseurs, sous-traitants) ;
- le transfert des connaissances : nous retrouvons là l'explicitation nécessaire pour favoriser la transmission. Mais cette action peut aussi comporter des aspects plus larges : par exemple, une politique de mobilité des personnes peut être vue comme un moyen de transfert de connaissances, de même que la mise en place de « tuteurs ».



## Partie 4 : « Les méthodes d'analyse et d'action »

### La conduite du changement.

Nous regroupons dans les interventions « d'accompagnement du changement » un ensemble d'actions menées auprès d'une organisation cliente, et ayant pour but de l'aider à progresser vers un but de changement fixé par ses dirigeants.

Ces interventions ont cinq caractéristiques essentielles:

- elles concernent un changement finalisé, correspondant à un certain moment, à des objectifs plus ou moins partagés mais exprimables et sur lesquels un faisceau d'intentions se manifeste ;
- elles sont centrées sur l'évolution des attitudes et des comportements, considérée comme la base des diverses transformations à effectuer. Les modifications de procédures et de règles n'interviennent que pour soutenir cette évolution, et ne constituent pas les seuls moyens utilisés ;
- elles engagent de façon directe et active la direction générale de l'entreprise, parce que bien sûr le changement recherché ne peut être réalisé que si les échelons les plus élevés de l'organisation en prennent la responsabilité, mais aussi et surtout, parce que ce sont les attitudes et comportements de la direction générale elle-même qui sont souvent au cœur du problème ;
- elles sont effectuées selon un processus se déroulant avec des degrés variables d'activité, sur une période relativement longue et visant un effet à long terme, même si des résultats tangibles peuvent être obtenus très rapidement ;
- elles mettent en jeu un consultant, en général extérieur à l'organisation, qui joue auprès du groupe « client » un rôle de catalyseur du changement, d'animateur du processus et de facilitateur des communications.

Il est d'usage de constituer un comité de pilotage du projet. Dans ce type d'intervention, le consultant sera soucieux d'y faire figurer les principales parties prenantes de l'opération : un dosage devra être établi entre les représentants de l'autorité, l'encadrement intermédiaire, les opérateurs ou professionnels concernés et éventuellement des représentants du personnel. Là aussi, sa position vis-à-vis de l'organisation et de son « client » l'amènera (ou le contraindra) à certains choix. Des interventions davantage fondées sur une expertise seront naturellement moins participatives.

La partie diagnostique comprendra surtout des entretiens (individuels et collectifs) destinés à approfondir les aspects psychosociologiques et culturels de la situation étudiée. Mais certaines interventions peuvent aussi comporter, dans cette phase, une analyse organisationnelle nécessitant l'usage de techniques classiques (modélisation, études de postes, études de processus...).

Ce qui va surtout différencier ce type de démarche par rapport à d'autres, c'est davantage le travail fait, à la suite du diagnostic, avec les acteurs concernés. L'objectif va être :

- de bien faire comprendre les termes du diagnostic et les analyses formulées par l'intervenant ;
- d'aboutir à une représentation commune des dysfonctionnements et de leurs causes, ainsi que des positions des différents acteurs à ce sujet ;
- d'aider le groupe à dégager des solutions : le consultant peut aller d'une position de pur facilitateur (faire sortir des idées innovantes) à celle de l'expert (qui fait des préconisations fondées sur son expérience) ;
- d'aider le ou les groupes concernés à se fixer des priorités et un calendrier d'actions à

mener ;

- d'accompagner ces actions jusqu'à leur terme, ou au moins jusqu'à ce que des changements importants aient été introduits et que des points d'irréversibilité soient atteints.

Le rôle de l'intervenant est donc aussi de conseiller son ou ses « client(s) » en ce qui concerne la stratégie de changement à adopter.

Trois décisions liées sont à prendre :

- adopter une stratégie globale (le changement est général et rapide) ou locale (on fait d'abord une expérimentation, avant de généraliser) ;
- privilégier l'impulsion d' « en haut » (ce qui fixe bien les objectifs et apporte un effet d'entraînement) ou la remontée d' « en bas » (ce qui favorise l'implication des salariés aux niveaux les plus modestes) ;
- choisir un style fondé sur une relative imposition, avec ou sans persuasion, ou une négociation ou bien un style participatif.

Quelles que soient les méthodes et les approches des uns et des autres, le déroulement de l'action comprendra bien trois phases : une certaine forme de diagnostic (ou au moins une rencontre avec les parties prenantes), une restitution du diagnostic aux intéressés et une discussion des analyses faites par l'intervenant, enfin une aide à l'appropriation de l'analyse et un suivi des actions qui auront été décidées.

Un changement organisationnel occulté ou imposé sans passage par la parole a peu de chances d'être intégré par les acteurs, c'est-à-dire d'être durable.

Il est peut-être moins facile de juger des résultats de cette méthode d'action que d'autres, compte tenu de l'importance des facteurs psychologiques.

L'apport de l'intervention peut d'abord être le contenu de l'analyse apporté dans le diagnostic : étude précise de certaines unités ou fonctions, dysfonctionnements observés, opinions et attitudes recueillies lors des entretiens à leur sujet. Elle fournit à la fois une information « objective » et aussi un « miroir » de ce qu'est l'organisation à un moment donné : ainsi peuvent remonter à la direction des informations qui lui permettront de mieux connaître la situation et ainsi d'orienter les décisions ultérieures.

La contribution essentielle est le guidage de l'action de changement qui va en découler : prise en compte des différents acteurs, aide à l'arbitrage éventuel entre des positions adverses, rythme et agencement du calendrier de changement.

Nous avons toujours plutôt tendance à parler de succès que d'échecs : ces derniers sont pourtant de bons révélateurs des conditions spécifiques de l'action de changement. Pour juger de l'échec d'une intervention, il faut d'abord se référer aux objectifs attendus par les principaux partenaires et à leur évolution. C'est la non-satisfaction de certains de ces objectifs, exprimée par certains acteurs, qui conduit à parler « d'échec ». Au-delà de cette appréciation, il est possible de prendre en compte la pérennité du changement : la nouvelle organisation tient-elle deux ou trois ans, ou a-t-elle disparu ? Sommes-nous revenus à l'organisation antérieure ?

Discussion :

Ce livre s'adresse plus particulièrement à un public de consultants exerçant la conduite du changement organisationnel. Pour cela l'auteur expose tous les postulats et les axes de travail pour améliorer l'organisation d'une entreprise.

La conduite du changement est un art difficile et il est souvent plus facile de se fixer des objectifs que de les atteindre. La nécessité d'être en mouvement pour répondre aux évolutions de l'environnement est reconnue de tous. Aussi, ce livre permet-il de disposer d'une base solide, d'outils pertinents pour décrypter les caractéristiques du changement, identifier les résistances potentielles et surtout définir les bons leviers d'action pour faciliter le processus de transformation.

Cependant, l'organisation idéale qui s'adapterait à toutes les entreprises n'existe pas, l'environnement est perçu différemment par chacune d'elles. Chaque entreprise doit s'adapter à son environnement avec l'organisation qui lui est la plus appropriée.

Le métier de consultant est pour moi un métier d'artisan créatif, modelant les modèles d'organisations aux entreprises de tout horizon.

Conclusion :

Cet ouvrage est un support et un recueil des théories et pratiques de l'organisation suivant le point de vue et les publications de différents grands noms de la discipline. (Taylor, Fayol, Mintzberg, Chandler, Weber, Marshall, Crozier, Morgan, ...). L'auteur en a fait un panorama exhaustif ; il aborde les avantages et les inconvénients tout en laissant au lecteur la possibilité de se faire une opinion propre. Ce livre reste théorique et constitue une base d'outils de référence pour découvrir les fondements de l'organisation.