

Organisation: panorama d'une méthode de diagnostic

Pierre Romelaer

Université Paris Dauphine, centre de recherche DRM-Crepa, pierre.romelaer@dauphine.fr, lromelaer@noos.fr

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le diagnostic organisationnel est le moyen direct qui assure le passage entre les exigences du business et les activités des personnes : c'est donc un outil directement utile pour l'élaboration et la gestion des définitions de postes, l'évaluation des personnels, la gestion de la formation et des carrières. Par ailleurs, les organisations dans lesquelles sont les managers sont de plus en plus complexes: aux tâches relatives à l'unité à laquelle on appartient s'ajoutent des tâches transversales, le travail dans des groupes de projet qui peuvent être à cheval sur plusieurs structures. Aux préoccupations de court terme et aux activités régulières s'ajoutent le désir de renforcer ses propres compétences et de préparer la relève, et ces activités peuvent être perturbées par les urgences et par l'implication dans des opérations de changement. Le tout s'accomplit dans des entreprises et dans des milieux professionnels qui eux-mêmes connaissent des mutations pas toujours prévisibles. Dans ces conditions, comprendre le fonctionnement de l'organisation devient un élément-clé de l'efficacité personnelle du manager.

Le document peut être lu et utilisé en plusieurs étapes :

- les paragraphes 3 à 5 (p. 4-12) sont le cœur de la méthode. Ils permettent déjà de bien avancer dans le décryptage d'une organisation locale pas trop grande. Ils sont aussi utiles pour trouver les moyens les plus performants pour piloter et coordonner les collaborateurs.
- les paragraphes 6 à 8 (p. 13-19) donnent le mode d'emploi de la méthode. En particulier, on trouve au paragraphe 8 la panoplie des "outils de travail" pour réaliser un objectif ou impulser un changement dans une organisation.
- les paragraphes 9 et 10 (p. 19-21) présentent des modèles d'organisation complexes. Comme on peut s'y attendre, il est sans doute nécessaire d'avoir lu ce qui précède pour en tirer parti.

Pour une version plus détaillée de ce modèle, vous pouvez lire Romelaer P., 2006, "Pour une théorie managériale des organisations", pp. 137-161 dans Barabel M. et Meier O., 2006, *Manager : le métier de manager*, Dunod.

Mots-clés: organisation, coordination, coopération, objectifs de l'organisation et objectifs plus personnels, type d'organisation, avantages et inconvénients des différents types d'organisation pour la réalisation des projets et des stratégies, difficultés organisationnelles, évolution et changement des organisations, outils organisationnels des managers et des non managers, aspects organisationnels de la gestion des compétences.

Résumé du document

Ce document contient une méthode de diagnostic d'organisation. Il commence par une définition de la notion d'organisation, puis montre comment on peut analyser la qualité, l'intensité et la pertinence de la coordination entre les activités. Après être passé par une étape technique (le diagnostic fonctionnel), nous présentons les douze types d'organisation qui sont de loin les plus fréquents dans la réalité, chacun ayant des modes de fonctionnements, des avantages et des inconvénients qui lui sont caractéristiques.

La seconde partie de la méthode de diagnostic consiste à comparer l'organisation concrète qu'on étudie avec les douze types d'organisation, ce qui permet (1) d'identifier souvent plusieurs mois à l'avance les problèmes d'organisation qui peuvent survenir; (2) de disposer d'un jeu de solutions pour faire évoluer l'organisation dont on fait le diagnostic. Le commanditaire du diagnostic peut alors choisir celles des solutions qui sont les plus proches de ses objectifs et qui sont les plus économiques.

La conclusion mentionne les onze systèmes de coordination dont la prise en compte est nécessaire pour une étude plus détaillée des questions organisationnelles.

Le document se termine par des annexes. Les deux premières précisent des points du texte principal. Les deux suivantes sont consacrées à une brève présentation de divers types d'organisation non vus dans le texte principal. Une annexe finale présente les divers modes de regroupement possibles des unités organisationnelles.

Avec la méthode présentée ici le diagnostic peut être conduit : (1) au niveau d'un poste de travail, (2) pour une partie d'organisation (la coordination dans un département, dans une équipe, dans un groupe de projet,...), (3) en ce qui concerne les relations entre deux Départements, (4) pour un processus de décision (décision d'investissement, innovation produit, décision stratégique, etc.), et (5) pour la coordination des activités de l'entreprise avec l'extérieur (les clients, les sous-traitants, les partenariats, etc.).

1 Introduction

La plupart des activités humaines ne sont pas des activités individuelles et solitaires : elles sont le produit des actions concertées et coordonnées de plusieurs personnes. Dès qu'on aborde cet aspect de l'action on a intérêt à étudier ce qu'est une organisation, par qui et par quoi elle est gérée, et comment elle s'adapte, change, décide, innove, apprend et se transforme. Les dirigeants s'intéressent à cette question parce qu'ils sont les architectes de l'entreprise et parce que la performance de l'entreprise dont ils sont responsables dépend de la façon dont le travail est défini et organisé. Les managers sont concernés parce qu'ils ont une certaine marge de manœuvre dans la façon dont ils gèrent leurs collaborateurs (sinon ils ne sont pas des managers). Et toutes les personnes qui travaillent dans une organisation sont directement concernées si elles veulent comprendre "comment ça marche", savoir pourquoi il y a des problèmes d'organisation et quelles en sont les solutions éventuelles.

Nous commencerons par définir la notion d'organisation avec la précision technique qui nous sera nécessaire pour analyser les très nombreuses formes que peuvent avoir dans la pratique ces "collectivités humaines agissantes". Une fois cette définition posée, nous présenterons les mécanismes de coordination par lesquels l'activité d'une personne est coordonnée avec celle des autres membres de l'organisation et de personnes extérieures. De là nous pourrions passer à la description des principaux types d'organisation (en faisant largement appel aux notions de mécanismes de coordination et de diagnostic fonctionnel qui sont présentées dans les paragraphes 3 et 4). Chacun de ces types d'organisation a des avantages et des inconvénients qui lui sont caractéristiques. Il y a parfois un type d'organisation qui est clairement le meilleur pour une activité donnée. Mais la plupart du temps les dirigeants et managers ont le choix entre plusieurs solutions qui ont chacune des avantages et des inconvénients. Aucune organisation n'est parfaite, toutes comportent des problèmes. Certains de ces problèmes ne peuvent être résolus qu'en changeant de type d'organisation, mais un tel changement fera apparaître d'autres problèmes.

Le panorama présenté ici est fortement basé sur une version actualisée et complétée de la théorie des organisations développée par Mintzberg¹. Nous signalons dans le texte par la mention (≠M) les passages dans lesquels nous avons des différences avec Mintzberg, de façon à permettre au lecteur d'utiliser les ouvrages de cet auteur en identifiant les passages dans lesquels il convient à notre avis d'apporter des modifications, des actualisations et des changements.

¹ Nous sommes conduits à modifier la théorie des organisations développée par Mintzberg (1) parce que, à partir d'observations empiriques et de résultats de recherche en gestion, nous avons identifié quelques lacunes de cette théorie et nous avons quelques désaccords avec certaines de ses affirmations ; et (2) parce que les organisations ont évolué depuis les écrits de Mintzberg, et que donc certains exemples donnés dans les ouvrages initiaux ne sont plus exacts.

2 La notion d'organisation (≠M).

Nous utiliserons la définition suivante : une organisation est un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles. Beaucoup sont composées de salariés de la même entreprise qui travaillent en un même lieu et sont directement sous l'autorité d'un même supérieur hiérarchique. : un atelier d'usinage et un service contrôle de gestion ont souvent ces caractéristiques.

Mais dans certains cas les membres de l'organisation sont géographiquement dispersés. Dans une entreprise de vente et de réparation de photocopieurs ou dans un cabinet de conseil en stratégie, une bonne partie des salariés se voient peu puisqu'ils passent l'essentiel de leur temps en clientèle. Cet éloignement entre membres d'une même structure rend d'autant plus nécessaire l'existence de mécanismes qui les amènent à travailler de façon coordonnée.

Parfois les membres d'une organisation n'ont pas le même supérieur hiérarchique. Dans une grande entreprise du secteur équipement automobile, il existe des contrôleurs de gestion dans les usines, dans les divisions et au siège : chacun dépend de son patron dans sa propre structure, mais ces spécialistes d'une même "technique de gestion" forment aussi une organisation s'ils ont des réunions périodiques dans lesquelles ils peuvent échanger sur leurs problèmes et leurs méthodes.

Il existe également des situations dans lesquelles les membres d'une même organisation ne sont pas salariés de la même entreprise, par exemple une usine dans laquelle des délégués qualité des clients, des membres d'entreprises partenaires et des salariés de sous-traitants travaillent tous sur le même site en relation les uns avec les autres.

Du cabinet de conseil de vingt salariés à Carrefour qui en compte 240 000, on a des organisations de toutes tailles. Et chaque unité d'une organisation est aussi une organisation : notre définition s'applique à des entités aussi diverses que le département achats textiles dans un grand magasin, une usine de fabrication de crèmes glacées, le département R&D (recherche et développement) de Corning Glass, la filiale française de Nestlé ou la division pharmacie chez Johnson&Johnson. Notre définition s'applique aussi à une autre catégorie d'organisations qui inclut les associations caritatives, les administrations publiques, les partis politiques, les syndicats professionnels, les familles et les groupes d'amis.

La notion d'organisation a un sens différent de celui défini plus haut dans le langage courant et dans la conception de certains spécialistes. Nous passons en revue ces différentes significations dans la Figure 1 ci-dessous².

² Mintzberg définit l'organisation comme l'ensemble des moyens utilisés pour assurer la division et la coordination du travail. Cette définition oublie les mécanismes par lesquels s'effectue la définition du travail qui sera accompli par l'organisation. Il existe encore d'autres définitions de la notion d'organisation que celles que nous mentionnons dans le présent document, par exemple celle qui se réfère aux "propriétés structurelles des systèmes sociaux".

Figure 1

Huit définitions de ce qu'est une organisation

(Chacune des définitions 1 à 7 est une définition partielle. La définition 8 les contient toutes)

1 L'organigramme hiérarchique

Il donne uniquement des indications sur "qui est supérieur de qui" et "qui est subordonné de qui". Il est très insuffisant car une organisation n'est pas seulement une hiérarchie.

2 L'organigramme hiérarchique et fonctionnel

Il ressemble à l'organigramme hiérarchique, et lui ajoute des intitulés de poste qui donnent quelques indications sur ce que sont les missions principales des personnes. Il est insuffisant entre autres parce que n'y figurent pas les procédures et méthodes de travail, qui sont partie intégrante de l'organisation.

3 Le flux régulier des activités de production, de transport et de service

Cette description est couramment utilisée dans les usines pour représenter les flux de produits en cours de fabrication. Elle est aussi utilisée dans les services logistiques et pour représenter les flux de clients. Elle est insuffisante entre autres parce qu'elle ne tient pas compte des activités de conception de nouveaux produits.

4 La répartition géographique et spatiale des activités ; la disposition des machines et matériels, le classement

Au sens de cette définition une activité ou une partie d'entreprise est bien organisée si "tout est en ordre". C'est souvent vrai. Il existe cependant des organisations où tout paraît en ordre mais qui n'ont aucune réactivité vis-à-vis de leurs clients, et il existe des entreprises Internet et des laboratoires dans lesquels un visiteur extérieur pourrait penser qu'il règne un grand désordre, alors que l'activité est très performante et donc forcément "bien organisée" puisque l'objectif de l'entreprise est de bien servir ses clients et pas de ranger des objets. Tel est par exemple le cas de ce que Renault appelle "La Ruche", une partie du technocentre de Guyancourt dans laquelle travaillent les groupes-projets qui développent les futurs modèles de la marque.

5 Le format des informations, l'architecture du système d'information

Cette définition de l'organisation est par exemple celle des informaticiens. Elle est insuffisante car, pour certains de ces professionnels, une information qui n'est pas formalisable sur ordinateur n'existe pas et toute insuffisance du système vient des erreurs ou de la mauvaise volonté des utilisateurs. Or en pratique il est difficile de faire rentrer sur ordinateur la confiance d'un client, un arrangement ponctuel avec un fournisseur sur un délai de livraison ou la vitesse d'apprentissage des opérateurs nouvellement recrutés. Et chacun de ces éléments est très important dans la vie d'une entreprise.

6 L'ensemble des procédures

Cette définition de la notion d'organisation est par exemple celle d'un Département de Méthodes, qui définira les modes opératoires pour toutes les actions des ouvriers, par exemple la séquence d'actions à accomplir pour l'assemblage d'un produit à partir de ses composants. Cette définition est incomplète entre autres car elle ignore qu'il est parfois nécessaire et justifié de ne pas respecter la procédure pour satisfaire un client, et parce qu'il existe de nombreuses activités pour lesquelles il n'est pas rentable de définir une procédure officielle : pour une activité nouvelle il est parfois plus rentable de faire trouver le bon mode opératoire sur le tas par les opérateurs et la hiérarchie.

7 La structure juridique, la répartition des apports et des fruits, la répartition des pouvoirs de décision et de contrôle

Cette définition de l'organisation est celle des juristes. Elle est insuffisante car elle ignore tout ce que font quotidiennement les managers et les salariés de base.

8 Un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles.

La notion d'organisation étant définie, nous allons présenter les mécanismes de coordination : c'est grâce à ces mécanismes, qui sont autant d'instruments de gestion directs et indirects, que le manager s'assure que la contribution d'un salarié est en phase avec le travail à faire (autrement dit que les actions des salariés sont efficaces et coordonnées). Les mécanismes de coordination sont donc liés aux définitions de postes.

Nous verrons ensuite ce que sont les différents types d'organisation qu'on rencontre en pratique et comment on peut les utiliser pour effectuer le diagnostic.

Ce qui est présenté dans le reste de ce document s'applique très bien aux organisations qui ressemblent dans leur fonctionnement à une entreprise ou à une partie d'entreprise. Nous ne traiterons pas ici de la seconde catégorie d'organisation mentionnée plus haut (association caritative, chambre de commerce, famille, petits groupes de moins d'une dizaine de personnes, etc.). Ces entités sont des organisations, ce que nous verrons s'y appliquer en bonne partie, mais elles ont aussi des spécificités que nous n'aurons pas la place de présenter.

3 Les mécanismes de coordination (quelques ≠M)³.

Pour savoir si une activité est bien organisée, il faut dans un premier temps examiner si les parties du travail effectuées par plusieurs personnes sont bien coordonnées. Cette analyse peut être conduite pour un poste de travail, pour une partie d'organisation (la coordination dans un service, dans un service commercial, etc.), pour un processus de décision (décision d'investissement, innovation produit, etc.), et pour la coordination des activités de l'entreprise avec l'extérieur (les clients, les sous-traitants, les partenariats, etc.).

Il existe cinq mécanismes qui permettent de coordonner entre elles des activités. Nous en donnons les définitions et quelques exemples dans la Figure 2 ci-après. Puis nous examinerons les avantages et inconvénients de chacun, et nous verrons comment on peut dire dans une situation concrète si la quantité de coordination est insuffisante, adéquate ou excessive.

Chacun des mécanismes présentés dans la Figure 2 a des avantages et des inconvénients. Par exemple l'ajustement mutuel peut être très rapide et très réactif. Il peut permettre une adaptation immédiate aux besoins que les salariés connaissent bien : tous sont présents sur le terrain et directement concernés par le travail. C'est aussi un mécanisme de coordination souvent jugé agréable : chacun apprécie de pouvoir faire valoir ses contraintes, son point de vue et ses préférences. Mais il comporte aussi des inconvénients. Il ne permet pas à lui seul de coordonner un grand nombre de personnes (sinon les membres de l'organisation perdent leur temps en discussions), et il ne comporte pas automatiquement de mémoire ou de trace écrite. Si les décisions obtenues par ajustement mutuel entre deux personnes ne sont pas transmises au reste de l'organisation, il peut en résulter des problèmes de coordination dans le futur, ou ailleurs dans l'entreprise. De plus, quand les salariés se coordonnent par ajustement mutuel, ils peuvent développer des habitudes qui ne sont pas forcément efficaces, et qu'il est assez difficile de changer par des procédures ou par des ordres hiérarchiques.

Quand on examine un poste de travail (ou une partie d'organisation, ou d'un processus d'innovation, ou d'un processus de décision stratégique, etc.), on peut mesurer "l'intensité" de chacun des cinq mécanismes de la Figure 2. On constate alors en général que chacun d'entre eux est utilisé à un degré ou à un autre, mais qu'un ou plusieurs d'entre eux dominant. L'ouvrier qui travaille sur une chaîne de montage organisée à l'ancienne est essentiellement coordonné par standardisation des procédés de travail : les procédures et méthodes jouent ce rôle. Mais il a souvent aussi de la standardisation de résultats (dimensions des produits, nombre de pièces à passer

par heure, respect du programme de travail de la journée, taux de rebut maximum), un peu de standardisation des qualifications (les "tours de main" qu'on apprend sur le tas), et un degré variable de supervision directe (les ordres du chef d'équipe, qui peut réaffecter le personnel, exiger l'emploi d'une méthode non standard ou effectuer une modification ponctuelle du programme de travail).

La nature du mécanisme de coordination qui domine a une incidence extrêmement forte sur la vie quotidienne des salariés et des clients, ainsi que sur de nombreuses caractéristiques de gestion : productivité, fiabilité, "contrôlabilité" par la direction, réactivité vis-à-vis des changements de l'environnement, flexibilité vis-à-vis de la croissance, de la décroissance ou des variations du volume d'activité. La Figure 3 ci-après illustre quelques-unes de ces incidences.

L'intensité de chaque mécanisme de coordination peut être mesurée sur une échelle de 0 à 100 (par une méthode non présentée ici). L'intensité de chacun des mécanismes de coordination est en grande partie indépendante de celle des autres. Et à partir de cette mesure on a des conséquences en terme de management :

- quand il n'existe aucun mécanisme supérieur à 50% le poste est en sous-coordination, avec des risques de dérive : il faut reprendre les choses en main et revoir la définition de poste.

- quand on a deux mécanismes de coordination aux alentours de 60 à 70% le poste est correct pour la moyenne des salariés.

- quand on a plus de deux mécanismes de coordination à plus de 75% il y a surcharge pour la majorité des personnes, et risque de stress, de démotivation et de fautes dans le travail sauf pour les travaux de durée limitée. Là aussi il convient éventuellement de revoir la définition de poste. Tel est le cas si un supérieur est constamment "sur le dos" de ses collaborateurs pour les pousser, si les objectifs sont trop exigeants, ou s'il faut en permanence s'ajuster avec un grand nombre de personnes qui ont des points de vue différents (voire faire tout ceci à la fois).

Il existe une autre application managériale importante des mécanismes de coordination : dans bien des cas, on peut maintenir la même qualité de coordination au niveau d'un poste de travail en diminuant l'usage d'un des mécanismes et en augmentant le recours à un ou plusieurs autres. Le respect des ordres de la hiérarchie peut par exemple être remplacé par le suivi de procédures ou par un comportement plus autonome piloté par des objectifs et/ou par des savoirs professionnels bien maîtrisés..

³ Comme indiqué précédemment, nous mentionnons (≠M) chaque fois que ce que nous présentons est différent de la théorie des organisations de Mintzberg.

Figure 2

Les cinq mécanismes de coordination

1 L'ajustement mutuel

Plusieurs personnes se coordonnent par ajustement mutuel si elles décident d'une action au terme d'une communication directe dans laquelle il n'y a pas d'idée de hiérarchie : chacun peut émettre des idées, critiquer les idées des autres, faire des contre-propositions. La communication peut être de face à face, par téléphone, par internet ou intranet. Un salarié peut se coordonner par ajustement mutuel avec ses collègues directs (ceux du même atelier, du même service, du même magasin), avec des collègues des autres départements, mais aussi avec des clients, des fournisseurs ou même sa hiérarchie (un supérieur hiérarchique, dans sa relation à ses subordonnés, ne fait pas que donner des ordres).

L'ajustement mutuel est en général plus souvent utilisé quand les personnes ont un niveau de compétence fort et quand l'organisation les encourage à prendre des initiatives dans leur travail. Les groupes-projets "pluri-fonctionnels" utilisés dans le développement des nouveaux produits, de même que les groupes de discussion internet, font une large part à ce mécanisme de coordination. Mais l'ajustement mutuel existe à un certain degré dans toutes les activités de toutes les organisations : qu'il soit encouragé, simplement toléré ou même interdit, il constitue "l'huile dans les rouages" sans laquelle bien souvent aucune entreprise et aucune unité de l'organisation ne peut fonctionner.

2 La supervision directe

Deux personnes sont coordonnées par supervision directe si chacune d'entre elles est le subordonné d'un même supérieur hiérarchique qui leur donne des directives qu'ils ne peuvent en pratique pas discuter. C'est le supérieur qui fait la coordination. La supervision directe est le mécanisme de coordination "classique", celui qui est nécessairement utilisé quand les compétences sont rares, que la direction ne peut pas mettre en place des procédures, ni avoir confiance dans l'ajustement mutuel et les initiatives des collaborateurs.

Dans un poste de travail il y a plus de supervision directe quand le supérieur donne des ordres plus fréquents et plus précis, passe plus souvent pour vérifier si le travail est fait selon les directives.

3 La standardisation des procédés de travail

Des personnes sont coordonnées par standardisation des procédés de travail si chacune dans son travail suit des procédures sans avoir à se préoccuper des autres membres de l'organisation : les procédures ont été conçues pour que le travail d'ensemble soit coordonné. On trouve ce mécanisme de coordination aussi bien dans le travail à la chaîne effectué par des ouvriers, dans les activités d'analyse qualité effectuées par des techniciens, ou dans les procédures utilisées par les auditeurs qui contrôlent les comptes. La standardisation des procédés de travail n'est pas l'apanage du travail non qualifié, même si elle est plus fréquente dans ce cas.

Dans un poste de travail il y a plus de standardisation des procédés de travail quand les actions effectuées en suivant des procédures occupent une part plus importante du temps de travail, quand les procédures sont plus nombreuses, et quand l'exigence du respect minutieux des procédures est plus forte.

4 La standardisation des résultats

Des personnes sont coordonnées par standardisation des résultats si chacune peut se focaliser sur un résultat à atteindre dans son travail ou sur une norme à respecter sans avoir à se préoccuper des autres membres de l'organisation : si chacune fait ce qu'elle doit faire, le travail d'ensemble sera automatiquement coordonné. Les normes de qualité imposées à un ouvrier, les objectifs de vente des commerciaux et les objectifs de profit des directeurs de filiales sont des exemples de standardisation des résultats.

Ce mécanisme de coordination ne fonctionne que si les personnes concernées ont des compétences suffisantes et disposent de moyens adéquats. Il est de plus en plus utilisé dans le cadre de la décentralisation massive des responsabilités dans de très nombreuses entreprises. Le travail devient alors beaucoup plus intéressant, mais aussi plus exigeant puisque le salarié a la responsabilité d'atteindre son résultat.

La "quantité de coordination" par standardisation des procédés de travail est plus forte si les objectifs sont plus nombreux et plus exigeants. Un objectif de réduction de coûts extrêmement difficile à atteindre peut être à lui-seul un mécanisme qui suffit pour piloter le travail d'un directeur d'usine pendant une année.

5 La standardisation des compétences (≠M)

Des membres de l'organisation sont coordonnés par standardisation des qualifications si chacun se réfère dans son travail à des savoirs développés dans l'entreprise, appris dans des formations ou développés dans l'expérience professionnelle, de telle sorte que le travail d'ensemble s'effectue de façon coordonnée. La standardisation des qualifications est très utilisée dans les activités de conception de nouveaux produits et dans les activités de haute qualification (hôpitaux et cliniques, cabinets conseils, certaines SSII, certains travaux d'ingénierie, universités et grandes écoles).

Il y a plus de standardisation des qualifications quand le salarié doit avoir une formation de base plus longue, de niveau plus élevée, qu'il/elle doit lire la presse professionnelle, s'informer en cours de travail auprès de bases de connaissances, d'experts ou d'autres personnes qui savent, et apprendre à partir de sa pratique (et de la pratique des autres).

Figure 3

Mode de coordination dominant et style organisationnel d'un poste de travail : le travail du vendeur en clientèle

Dans les organisations à l'ancienne, le vendeur est presque uniquement coordonné par standardisation des résultats (objectif annuel ou objectifs mensuels de chiffre d'affaires). Il doit disposer d'une certaine connaissance de la clientèle et de capacités relationnelles pour négocier les contrats avec les clients. Mais cette standardisation des qualifications est d'intensité faible. Elle n'a pas été apprise dans des formations initiales, elle n'est pas entretenue dans des séminaires de formation continue. Elle est éventuellement un peu standardisée dans l'entreprise par les relations de tutorat entre les anciens et les nouveaux, et entre chaque vendeur et son directeur régional. Le vendeur utilise aussi un peu d'ajustement mutuel, par exemple pour obtenir une priorité de livraison d'un de ses clients en discutant avec le département de production.

Dans les organisations plus modernes, le vendeur est soumis à une standardisation accrue des résultats : non seulement il a un objectif de chiffre d'affaires global, mais il a aussi des objectifs ponctuels (sur des opérations de promotion par exemple) et des objectifs complémentaires (amélioration de la satisfaction des clients mesurée par questionnaires, etc.).

Il doit aussi surveiller et respecter de nombreuses normes (délais de paiement moyen, volume maximum de chiffre d'affaires réalisé auprès des clients à risque, respect de marges maximum de négociation des rabais).

Le vendeur est aussi soumis à de nombreuses procédures : rapport quotidien sur l'activité de visite et les résultats commerciaux (effectué sur ordinateur portable et transmis au service par le Net), *reporting* sur l'évolution des clients et les activités de la concurrence, élaboration et mise à jour du fichier des prospects et du programme de contacts commerciaux, suivi des procédures de recouvrement des factures et des procédures budgétaires, utilisation des bases de données commerciales, etc.

La quantité d'ajustement mutuel est également accrue : concertation entre vendeurs et avec la hiérarchie pour définir les programmes de promotion, échanges informels avec les collègues sur les meilleures méthodes de ventes, participation à des groupes de travail en interne sur le développement de nouveaux produits, etc.

La quantité de standardisation des qualifications s'accroît également : en général un niveau au moins Bac + 2, des séminaires de formation continue chaque année, et éventuellement des activités de formalisation de l'expérience dans lesquelles des procédures de travail obligatoires ou indicatives sont élaborées et actualisées en permanence par les vendeurs eux-mêmes aidés de quelques managers.

Tous ces développements n'affectent pas de façon identique tous les postes de commerciaux dans toutes les entreprises. Certaines joueront sur toute la gamme des mécanismes mentionnés ci-dessus. D'autres mettront plus l'accent sur les objectifs en laissant leurs commerciaux déterminer les méthodes. D'autres encore mettront plus l'accent sur des procédures.

La conception d'un poste de travail offre donc au manager une latitude d'action. Bien entendu l'utilisation de mécanismes différents exige des "environnements du poste" différents : le temps de la hiérarchie, le nombre de supérieurs hiérarchiques, le niveau de formation de base et les exigences en termes de formation ne sont pas les mêmes selon qu'on privilégie la standardisation des procédés de travail ou l'ajustement mutuel.

Du point de vue de la gestion, le manager peut décider de changements dans l'intensité d'un ou plusieurs mécanismes de coordination qu'il applique à ses collaborateurs. Il devra souvent accompagner ces changements par de la formation des personnes en place, voire par des modifications dans les types de collaborateurs dont il a besoin. Le manager n'a d'ailleurs en général qu'une liberté de manœuvre limitée dans ce domaine. Par exemple les niveaux supérieurs de direction exigent souvent qu'il impose à ses subordonnés de suivre des procédures élaborées par des départements fonctionnels (Méthodes, Informatique, Recherche marketing). Il est donc possible qu'un manager ait des difficultés pour améliorer la coordination dans sa propre unité, alors que ce serait nécessaire pour améliorer la performance, ou pour adapter l'organisation aux

évolutions des clients, des produits, des techniques ou des compétences des salariés.

Ce que nous venons de présenter à propos d'un poste de travail s'applique aussi aux actions de changement d'organisation (amélioration de la productivité, certification qualité, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, conception de nouveaux produits, etc.) et à la coordination d'une partie d'entreprise (un atelier, une région commerciale, un département Ressources Humaines). Par exemple l'ensemble des actions qui conduisent à une innovation peut être coordonné par supervision directe (le chef de projet), par standardisation des résultats (cahier des charges, délais, coûts), par standardisation des procédés de travail (protocoles de test, liste d'étapes obligatoires du travail) ou par ajustement mutuel (actions et discussions permanentes dans une équipe-projet au sein de laquelle on rassemble sur un même "plateau" les spécialistes disposant de toutes les compétences nécessaires).

4 L'analyse fonctionnelle, les parties de l'organisation (quelques ≠M).

Pour une raison qui sera présentée plus loin, il est nécessaire de présenter l'analyse fonctionnelle

avant de décrire les principaux types d'organisation. On appelle "analyse fonctionnelle" l'opération qui consiste à rassembler les activités d'une organisation dans ce qu'on appelle des "parties d'organisation" selon la "fonction" qu'elles jouent dans l'ensemble. Certaines des unités de l'entreprise (les départements, les services, etc.) ont des activités dans plusieurs des "parties d'organisation" au sens de l'analyse fonctionnelle.

Notons que l'expression "analyse fonctionnelle" est employée par les informaticiens en un sens différent de celui que nous utiliserons ici.

Les cinq parties de l'organisation sont présentées dans la Figure 4 ci-après. Les exemples qui y sont présentés sont à prendre à titre indicatif : la liste des activités dans chaque partie de l'organisation varie d'un cas à l'autre dans la pratique ($\neq M$).

Figure 4

Les cinq parties de l'organisation dans le cadre de l'analyse fonctionnelle

1 Le centre opérationnel (CO)

Le centre opérationnel regroupe toutes les activités qui sont la raison d'être de l'entreprise. La plupart du temps on y trouvera les activités de production et de vente. Mais on y trouve aussi les tâches de recherche et développement dans les entreprises innovatrices, ou les achats chez un distributeur. Dans certaines entreprises, qu'on appelle parfois "organisations virtuelles", la production est sous-traitée et la commercialisation se fait par un réseau de franchisés indépendants. Dans ces entreprises le centre opérationnel ne comprend ni production ni vente. Mais il inclut l'animation du réseau des sous-traitants (choix de sous-traitants, renégociation ou annulation de contrat, etc.) et d'animation du réseau des franchisés, l'entreprise conservant souvent des activités essentielles comme la définition des produits et la gestion de la publicité.

2 Le sommet stratégique (SoStr)

Le sommet stratégique regroupe toutes les activités qui fixent les directions générales vers lesquelles l'organisation sera orientée : définition des gammes de produits, réorganisation de structure, progrès de rentabilité, etc.

Le sommet stratégique d'une entreprise indépendante est composé des cadres dirigeants et des personnes qui au siège les aident directement dans leur travail. Il inclut aussi tous les cadres de niveau intermédiaires qui contribuent à temps partiel à la détermination de la politique générale, par exemple les membres du comité directeur ou les membres du comité nouveaux produits. Toute organisation a un sommet stratégique : dans une usine il pourra être composé du directeur d'usine et de ses principaux collaborateurs.

3 La hiérarchie opérationnelle (HO)

La hiérarchie opérationnelle regroupe tous les managers qui ont parmi leurs subordonnés directs ou indirects des personnes dont certaines activités appartiennent au centre opérationnel. Certains cadres ne font pas partie de la hiérarchie opérationnelle : par exemple le directeur du contrôle de gestion est un cadre de haut niveau, mais il n'est pas inclus dans cette partie de l'organisation puisque le contrôle de gestion n'est pas la raison d'être de l'entreprise. Le terme "manager" est d'ailleurs à prendre au sens large : un chef d'équipe dans un atelier fait partie de la hiérarchie opérationnelle, mais ce n'est pas en général un cadre.

4 La technostructure (TS)

La technostructure regroupe toutes les activités qui ont pour but de standardiser les procédés de travail, les résultats ou les qualifications. Dans cette partie d'organisation on mettra par exemple les départements Méthodes, Contrôle de Gestion, Qualité, etc. On y mettra aussi le Département Marketing d'une entreprise de téléphonie mobile si le travail de cette unité de l'entreprise consiste à définir les types de contrats que les vendeurs devront commercialiser.

Certains départements de l'entreprise n'ont qu'une fraction de leurs activités dans la technostructure. C'est couramment le cas pour l'Informatique et la Gestion des Ressources Humaines. Par exemple définir un système d'appréciation du personnel est une activité de technostructure, mais éditer les bulletins de paye et payer les salaires sur les indications de la hiérarchie n'en fait pas partie : le but n'est pas de standardiser, mais de décharger la hiérarchie d'une tâche "annexe".

L'intitulé d'une activité ne suffit d'ailleurs pas toujours pour savoir si elle entre ou pas dans la technostructure. Par exemple la gestion de la formation y est incluse si les ressources humaines suivent une méthode précise pour déterminer le plan de formation en fonction des impératifs stratégiques de l'entreprise, des souhaits des managers et des besoins qui résultent des changements d'organisation. Mais elle n'en fait pas partie si le service ressources humaines se contente de faire circuler un catalogue de formations en demandant aux managers de leur retourner les noms des collaborateurs qu'ils veulent y inscrire (il n'y a alors pratiquement pas de standardisation).

5 Les fonctions de support logistique (FSL)

Les fonctions de support logistique regroupent les activités dont l'objectif est d'aider les autres membres de l'organisation en les déchargeant de tâches accessoires. On peut y trouver par exemple les services juridiques, de documentation, de restauration du personnel, de nettoyage des locaux, de maintenance générale, etc.

Quand on effectue le diagnostic fonctionnel⁴ de plusieurs entreprises, on constate que la répartition du volume de travail entre les différentes parties varie considérablement d'une organisation à une autre. Pour prendre une image, tous les bateaux comportent une coque, des aménagements intérieurs, un pilote et une source d'énergie. Mais il existe une grande différence entre un voilier d'agrément, un pétrolier et un porte-conteneurs. De même il existe de grandes différences entre les organisations selon l'importance relative du volume d'activité des diverses parties d'organisation (le terme "partie d'organisation" se référant à l'analyse fonctionnelle que nous venons de voir, et non aux unités de l'organisation comme les départements et les services). Sur ce plan il n'y a pas deux entreprises identiques. Mais heureusement il existe des types d'organisation qu'on rencontre nettement plus fréquemment que d'autres. Ce sont ces types que nous décrivons ci-dessous.

5 Les principaux types d'organisation (assez nombreuses ≠M).

Il existe douze principaux types d'organisation. Environ deux tiers des organisations qu'on rencontre dans la réalité correspondent assez fidèlement à l'un de ces types, le tiers restant correspondant à un mélange (nous présentons ces "hybrides" en annexe). Nous verrons dans le paragraphe suivant le mode d'emploi de ces douze types d'organisation. Indiquons dès maintenant que chaque type d'organisation a des avantages et des inconvénients caractéristiques (présentés dans les Figure 5 à 9). Donc, quand on a recueilli les données sur une organisation concrète et qu'on a identifié qu'elle est de l'un de ces types, on peut se tourner vers la liste des avantages et inconvénients de ce type d'organisation, puis :

- déterminer dans quelle mesure les avantages de la structure sont ceux qui sont utiles pour la poursuite de la stratégie. Si tel n'est pas le cas on peut se demander s'il n'est pas judicieux d'envisager des changements d'organisation

- déterminer dans quelle mesure les inconvénients sont présents, ou risquent de se manifester. Il n'est pas rare qu'on identifie ainsi des problèmes d'organisation plus d'un an avant leur manifestation concrète. L'analyse d'organisation permet au manager d'avoir le temps de prendre des mesures préventives, et lui évite de devoir régler des problèmes à chaud.

Type 1 La structure simple (StrSple) (quelques ≠M). Dans une structure simple il y a très peu de standardisation. Le travail est défini et coordonné par le sommet stratégique au moyen de la supervision directe. La hiérarchie opérationnelle a peu de pouvoir : les managers ont peu de marge de manœuvre, il sont là avant tout pour faire exécuter

les ordres de la direction, et cette dernière n'hésite pas à les court-circuiter quand il lui paraît nécessaire de le faire. De plus la technostructure est inexistante : ou bien elle n'existe pas (il y a très peu de procédures, pas de département Méthodes ou de contrôle de gestion), ou bien elle existe mais est en permanence bridée par les ordres, les contre-ordres et les exceptions imposées par une direction générale omniprésente. Dans ces types d'organisation il n'y a pas non plus de fonctions de support logistique : la direction fait effectuer les "activités annexes" par les opérateurs ou la hiérarchie, et il n'est pas rare qu'elle y consacre elle-même une partie de son temps.

Ce type de structure est courant dans les PME dirigées par de réels entrepreneurs. Mais toutes les PME ne sont pas "entrepreneuriales" et, comme nous le verrons, toutes les PME n'ont pas ce type de structure simple, loin s'en faut.

Type 2 La structure mécaniste (SM). Dans une structure mécaniste le travail du centre opérationnel est effectué sur la base de procédures élaborées par des départements spécialisés, de type Méthodes dans l'industrie, de type "Informatique et Organisation" dans les entreprises de services.

Les organisations de fabrication de masse (production industrielle, assemblage) et les entreprises de services de masse (compagnies d'assurance, banques, entreprises de la restauration rapide, hôtellerie de chaîne, entreprises de télé-marketing) sont couramment de ce type à condition qu'elles ne soient pas très fortement automatisées et robotisées.

Les structures mécanistes ne sont pas toutes de grande taille : une sandwicherie (ou une entreprise de marketing téléphonique) pourront avoir seulement une dizaine de salariés, mais leur performance reposera en général sur une standardisation très poussée du travail de confection des sandwiches (ou des entretiens téléphoniques avec les prospects). Au passage, on note qu'on a alors des PME qui ne sont pas des structures simples.

Les structures mécanistes ont tendance, plus que les autres, à organiser sous forme de procédures une bonne partie des activités situées hors du centre opérationnel : elle se dotent fréquemment d'un Service Contrôle de Gestion, d'un Service Qualité, d'un service de Ressources Humaines qui tous mettent en place ce qu'on appelle des "systèmes de gestion" ou des "systèmes régulés" : procédures de définition de poste, méthode de gestion des rémunérations, dispositif de formation, etc.

⁴ On appelle couramment "départements fonctionnels" les départements dans lesquels s'effectuent les activités de technostructure et celles des fonctions de support logistique.

Figure 5

Avantages et inconvénients de la structure simple (StrSple)

Avantages

Souple et réactive si le patron a ces qualités

Bon marché : il ne faut pas payer les postes de technostructure et les fonctions de support logistique. Donc ce type de structure a tendance à rafler des parts de marché et à croître (voir plus loin les limites à cette croissance).

Bien adaptée dans les secteurs de basse et moyenne technologie : le patron peut maîtriser lui-même tous les aspects du business.

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Absence de gains de productivité pouvant être obtenus par l'usage de procédures

Surcharge du sommet.

Coordination inégale selon les activités et parties de l'organisation : par exemple le patron gère bien le marketing, mais les finances ne sont pas sa tasse de thé, donc il ne les gère presque pas.

Existence de parties opaques : par exemple si le patron ne comprend rien au domaine financier, il pilotera l'entreprise sans réellement savoir où il en est dans ce domaine.

Circuits parallèles : les salariés se débrouillent de façon informelle sans informer le patron.

Inversion du contrôle : la personne la plus experte en finance impose ses vues au patron si ce dernier ne s'investit pas dans ce domaine (et s'il accepte qu'un autre lui dise quoi faire, ce qui n'est pas toujours le cas).

Autocratie incompétente : le patron était excellent il y a vingt ans, mais...

Incompétence maintenue à la base : le patron refuse d'intégrer des personnes compétentes par peur de devoir partager le pouvoir.

Incapable de devenir une grosse organisation : le patron finit par être submergé.

L'organisation est à la merci d'un accident qui met le patron hors course pendant trois mois.

Moins adapté dans les secteurs de haute technologie sauf si le patron a de réels talents qui lui permettent de couvrir tous les aspects du business : start-up et PME innovatrice, chef de service dans un hôpital.

Figure 6

Avantages et inconvénients de la structure mécaniste (SM)

Avantages

Productivité élevée si ceux qui ont conçu les procédures sont compétents

Structure fiable : on sait ce qu'on obtient, on peut se garantir contre les risques. On trouve des structures de ce type dans le domaine du nucléaire, dans le transport ferroviaire et aérien.

Permet de recruter une main d'œuvre moins qualifiée : les salariés de base n'ont besoin que de savoir respecter les procédures.

Excellente structure pour procéder à une expansion géographique : il suffit de "cloner" le matériel et les procédures. (Ce clonage n'est pas toujours simple : voir le cas BankOne).

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Organisation difficile à changer, surtout quand il existe de nombreuses procédures interconnectées. L'entreprise des années 2050 saura probablement disposer de procédures strictement respectées, très efficaces, et adaptées en temps réel au business, mais la plupart des SM sont aujourd'hui des structures assez rigides. La meilleure solution s'il faut effectuer un gros changement est parfois de créer à côté une nouvelle organisation en commençant avec un noyau de nouveaux salariés et de nouveaux managers (cas Barton).

Ne tire pas parti des ressources humaines. Dans les pays de l'OCDE, le niveau de formation moyen de la population permet de capitaliser sur l'initiative dans le travail et sur la capacité des salariés à avoir des idées d'amélioration des procédures. Or la SM le permet difficilement.

Le travail peut être excessivement ennuyeux, ce qui induit des besoins de contrôle croissant (et cher), et des risques de démotivation, voire de sabotage et de conflit larvé.

Logique excessive des spécialistes de méthodes, d'informatique, etc. : les spécialistes sont tellement pénétrés de leur technique qu'ils en oublient le business.

Dérive vers la formalisation excessive : des procédures totalement détaillées pour tout, même pour ce qui peut être fait de façon simple.

Incohérence partielle des méthodes et des procédures si les procédures prolifèrent sans être coordonnées les unes avec les autres.

Application "informelle" ou faible des méthodes et des procédures : si pendant plusieurs années la direction n'a pas mis assez de poids pour faire respecter les procédures, le fonctionnement réel peut n'avoir qu'une lointaine ressemblance avec l'organisation telle qu'elle est "sur le papier". Un manager doit prêter attention à ce risque quand on lui confie une nouvelle unité.

Absence de réexamen des méthodes et des procédures. Pour pallier ce risque il convient qu'il y ait des actions

d'actualisation chaque année, voire une refonte tous les trois ou quatre ans.

L'existence de conflit entre technostructure et centre opérationnel est en partie inévitable. En caricaturant à peine, on peut dire que le rôle de la hiérarchie dans les structures mécanistes est de faire appliquer, par des salariés qui n'apprécient pas et qui résistent, des procédures qui ont été élaborées par des spécialistes qui ne savent pas ce qui se passe sur le terrain et qui ne les ont pas consultés. Il est donc fréquent que dans ces types de structures les spécialistes des méthodes disent que ça ne marche pas parce que les opérateurs et la hiérarchie sont stupides ou de mauvaise volonté, la hiérarchie rétorquant que les procédures sont inapplicables.

Absence de contrôle sur les fonctions de support logistique : il n'est pas considéré comme rentable de standardiser le travail de ces unités périphériques, et les départements de la technostructure n'ont pas forcément les compétences nécessaires.

Insuffisance de direction, de réexamen stratégique, d'action stratégique. Une SM fonctionne comme un pétrolier qui est en pilote automatique : la direction peut ne pas intervenir dans la vie quotidienne puisque les procédures prévoient ce qu'il faut faire. Mais il faut rester en état de "veille" et de temps à autre il est nécessaire de donner un coup de barre et de reprendre le pilotage manuel. Dans les SM la direction risque de trop se déconnecter. Une reprise en main trop tardive peut poser des problèmes, d'autant plus que ce type de structure est plutôt difficile à changer (voir plus haut).

Insuffisance d'initiatives de la hiérarchie opérationnelle (en termes de produits, de marchés, de technologie, d'organisation).

Gonflement des fonctions de support logistique (dans ce domaine, beaucoup de progrès ont été effectués par les entreprises des pays de l'OCDE, mais ce problème potentiel est toujours à surveiller).

Type 3 La structure basée sur les compétences (SBC). Dans une structure basée sur les compétences, le travail de base de l'organisation (celui du centre opérationnel) est plutôt stable, et il est effectué d'une façon fortement indépendante par des professionnels très qualifiés. Certains cabinets-conseils ont ce type de structure : SSII, conseil en stratégie. Les banques et les compagnies d'assurance, qui étaient des SM il y a vingt ans, évoluent vers ce type de structure. Les hôpitaux, les cliniques, les universités et grandes écoles sont aussi des SBC.

Comme les professionnels sont des personnels de rémunération élevée, il est fréquent que dans ces structures on trouve de nombreuses activités dans les fonctions de support logistique, où des personnels moins qualifiés (donc moins coûteux) effectuent les tâches exigeant moins d'expertise. Il peut exister une technostructure dans ces types d'organisation, mais elle ne concerne que les aspects budgétaires et logistiques (planning d'utilisation des salles d'opérations dans un hôpital par exemple).

De plus il est fréquent que dans les SBC existent de nombreuses commissions permanentes dans lesquelles siègent des membres de divers services : dans un hôpital on trouvera par exemple une commission médicale d'établissement, une commission informatique, une commission diététique, etc. Ces commissions travaillent souvent avec une bonne dose d'ajustement mutuel et contribuent au travail de direction générale.

Types 4 et 5 L'adhocratie (Adh) (quelques ≠M) (adhocratie de projets et adhocratie opérationnelle)

Dans une adhocratie (le terme vient du latin "ad hoc"), le travail dans le centre opérationnel change de nature en permanence. L'une des caractéristiques de ce type d'organisation est que la méthode suivie pour faire le travail n'est pas définie *a priori* : elle est déterminée au fur et à mesure de l'avancement du travail, souvent avec une dose considérable d'ajustement mutuel entre les membres de l'organisation.

Il existe deux "sous-types" d'adhocratie : les "adhocraties de projet" et les "adhocraties automatisées"⁵. Ce qui suit est consacré aux adhocraties de projet. L'adhocratie de projet est couramment composée de plusieurs équipes-projets temporaires : quand un projet est terminé, les membres de l'équipe sont réaffectés à un projet suivant. Il y a souvent dans ces structures un rôle non négligeable du chef de projet et du cahier des charges (les mécanismes de coordination incluent donc dans ce cas une dose de supervision directe et de standardisation des résultats).

On trouve ce type d'organisation dans bon nombre d'entreprises de haute technologie, dans certaines entreprises et les organisations nouvelles, et dans des organisations des milieux associatifs et culturels. On la trouve aussi dans certains cabinets de conseil (conseil en gestion, conseil technologique, conseil informatique). Ces derniers auront une structure basée sur les compétences si leur portefeuille d'activité est assez stable, une structure d'adhocratie s'ils font en permanence du "sur-mesure" ou des projets innovants.

Toutes les adhocraties ne sont pas innovantes⁶. Une entreprise peut fonctionner en redéfinissant chaque jour ses méthodes au terme de discussions permanentes sans changer fondamentalement d'activité. Mais "réinventer la roue" de cette façon est économiquement non performant.

⁵ On appelle "adhocraties automatisées" les organisations de production et de distribution de masse très fortement automatisées et robotisées : tout le travail prévisible a été transformé en procédures incorporées dans les machines ou dans les logiciels, et donc les activités des membres de l'organisation consistent seulement à gérer les changements et les imprévus, ce qui requiert une structure adhocratique.

⁶ On doit ajouter que toutes les entreprises innovantes ne sont pas des adhocraties : il existe des innovations dans les autres types d'organisations.

Figure 7

Avantages et inconvénients de la structure basée sur les compétences (SBC)

Avantages

Permet de livrer au client un service personnalisé réalisé par un personnel de haute qualification : plaisant et valorisant pour le client.

Travail agréable pour les professionnels de base, car indépendant et motivant.

Permet de regrouper dans les services spécialisés plusieurs spécialistes de haut niveau, et d'avoir la "masse critique de compétences" nécessaire pour rester au "top" de la profession : cet avantage est par exemple essentiel dans certaines activités bancaires.

Permet une expansion géographique quand une tâche est bien maîtrisée. Mais nécessite pour fonctionner un dispositif interne de formation ou d'apprentissage, et/ou un marché du travail où on trouve en quantité suffisante les qualifications nécessaires.

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Baisse de compétence des opérateurs, absence d'entretien des savoirs si la formation et le partage des connaissances sont insuffisants.

Insuffisant recrutement de professionnels de nouveaux types (ces recrutements sont des initiatives stratégiques).

Incompréhension par la direction des moyens à mettre à la disposition des professionnels de la part des fonctions de support logistique.

Absence de gestion des flux.

Inorganisation et faible productivité des fonctions de support logistique : les activités "nobles" sont celles des opérateurs, les autres activités font l'objet de moins d'attention.

Absence d'arbitrages clairs entre les départements.

Non décision, décision trop lente, décision chargée d'activités "politiques": les "professionnels-stars", la direction et les nombreuses commissions ont dans l'ensemble les plus grandes difficultés à trouver des objectifs communs.

Conflits de pouvoir.

Émiettement du centre opérationnel : la direction peut "acheter le calme", et "diviser pour régner" en scindant un département en deux.

Figure 8

Avantages et inconvénients de l'adhocratie (Adh)

Avantages

L'adhocratie est la seule forme d'organisation qui permette de faire un travail de très haute technologie qui nécessite de coordonner des compétences variées : ce type de structure a pour la première fois, à ma connaissance, été identifié dans une recherche en gestion effectuée sur la NASA.

Travail plaisant pour les opérateurs, avec un sens certain de l'aventure, avec la possibilité pour presque chacun d'avoir des initiatives fréquentes.

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Potentiellement stressant pour les managers et la direction : comme la méthode est déterminée au fur et à mesure, on a une incertitude forte sur les résultats. Or on est tenu par le cahier des charges (y compris juridiquement et financièrement).

Potentiellement cher : il faut payer les professionnels de haut niveau, et les dérives sur les délais et les coûts ne sont pas rares.

Difficulté à comprendre la structure, même de l'intérieur : la structure change tout le temps.

Stress excessif, usure des salariés et des managers.

Départ de responsables de groupes à la concurrence ou par création d'entreprise. Et dans les cas les pires ils partent avec leur équipe.

Absence de politique claire : la stratégie est la somme des projets en cours.

Conflit entre chefs de projets et chefs de départements sur les ressources financières.

Conflit entre chefs de projets et chefs de départements sur les ressources humaines.

Ce type d'organisation est instable. Il existe une tendance à "réutiliser" les connaissances acquises lors d'un projet : d'une part pour rentabiliser, d'autre part à cause du côté fatigant du changement permanent. La structure se transforme alors en une SBC

Type 6 La structure basée sur les résultats (SBR)

Types 7 à 12 Les structures divisionnalisées (nombreuses ≠M). Une organisation a une structure basée sur les résultats si ses membres sont largement indépendants les uns des autres dans leur travail, chacun étant piloté par des objectifs et des normes qui lui sont imposés. Un Service Commercial France est souvent organisé de cette façon : l'objectif de vente global est réparti en objectifs de ventes imposés aux Directions Régionales des Ventes, et chacune d'entre elles répartit son propre objectif entre les vendeurs.

Ce type de structure comporte naturellement un système d'information qui permet de contrôler la réalisation des objectifs. Comme nous l'avons vu à propos du travail des vendeurs (Paragraphe 3, Figure 3), ce type d'organisation comporte souvent aujourd'hui des "aides à la vente" : système d'information commercial, enquêtes clientèles périodiques, résultats de panels Nielsen, logiciel de gestion des programmes de prospection, etc. Ces aides font partie de ce que nous avons appelé les fonctions de support logistique. Ces types de structures comportent aussi de plus en plus de formation des vendeurs (donc de la standardisation des compétences) et des groupes de concertation sur les méthodes de ventes : ces groupes s'appellent des "communautés de pratiques" lorsqu'ils sont

informels et des "groupes de compétence" lorsqu'ils sont officiellement organisés. Donc ils utilisent de l'ajustement mutuel pour standardiser les qualifications. Il y a même parfois une dose croissante de standardisation des procédés de travail. Il est par exemple parfois conseillé aux vendeurs d'apprendre par cœur et de mettre en pratique autant que possible un "script de discussion avec les clients", ce script incluant des questions à poser pour décider de l'offre à faire, la séquence des étapes de la négociation et la liste ordonnée des points de l'argumentaire de vente. L'organisation a une structure basée sur les résultats si l'essentiel est toujours d'atteindre les objectifs de vente, le script n'étant qu'un outil utilisable. Si le script devient plus important que le résultat, l'organisation devient une SM.

Parmi les structures basées sur les résultats, il est pratique de traiter à part des structures de certaines entreprises, la plupart du temps de grandes entreprises, qui sont organisées en unités assez largement indépendantes les unes des autres, comme les divisions et les filiales dans un groupe. Ces organisations s'appellent des structures divisionnalisées. Les six types de structures divisionnalisées sont présentées au paragraphe 9.

Figure 9

Avantages et inconvénients de la structure basée sur les résultats (SBR)**Avantages**

L'organisation est très simple : quand on a fixé les objectifs de ventes des régions on a fait l'essentiel.
La SBR est une organisation appréciée par les opérateurs : liberté d'organisation personnelle.

Inconvénients (dysfonctions classiques)

Multiplication des ratios, des standards et des objectifs. La direction cherche à encadrer les opérateurs, souvent au départ pour réprimer quelques dérives flagrantes. Mais, par exemple, quand on impose à un vendeur un objectif de CA pour les nouveaux comme pour les anciens clients, des objectifs par gamme de produits, un nombre minimum de visites en clientèles par jour, etc., d'une part le contrôle devient une camisole de force, et d'autre part l'entreprise perd tout le bénéfice des initiatives des opérateurs.

Difficultés de coopération si les ratios et objectifs sont individuels (encore que...).

Difficultés à avoir une bonne connaissance du terrain pour la direction. D'où le fait que les directeurs régionaux tournent fréquemment avec des vendeurs pour garder ce contact (aussi pour insuffler les valeurs de l'entreprise et ses compétences aux vendeurs, et mieux les contrôler).

Lourdeur ou complexité du système d'information de la direction sur l'activité des opérateurs (encore que d'énormes progrès sont en cours dans ce domaine).

Insuffisance du soutien aux opérateurs par les fonctions de support logistique.

Tendance pour les fonctions de support logistique à imposer progressivement aux opérateurs des méthodes de travail.

Manque de réflexion sur les moyens de professionnaliser une partie du travail, et sur les moyens d'introduire des procédures dans une partie du travail. Les opérateurs risquent de rester des amateurs, et l'entreprise risque de passer son temps à chercher à recruter ceux qui par chance ou par nature sont des opérateurs performants (y compris en les trouvant chez les confrères).

Risque de TO (turnover) élevé des opérateurs : leur travail est indépendant, leurs incitations sont souvent financières et donc ils sont sans doute moins que d'autres salariés attachés affectivement à leurs collègues et à leur entreprise. Le turnover des commerciaux est souvent important.

Risque de dérive vers une organisation "à baronnies" : chaque directeur régional mène ses troupes comme il ou elle l'entend, et la direction a peu de contrôle.

6 Mode d'emploi des douze types d'organisation.

On a donc douze types d'organisation (StrSple, SM, SBC, les deux formes d'adhocraties, la SBR et les six formes de structures divisionnalisées). Chaque type d'organisation a des avantages et des inconvénients caractéristiques⁷.

Aucune organisation concrète n'est exactement identique à l'un des douze types d'organisation. Mais, dans la majorité des cas, une organisation concrète est proche d'un des types et nettement différente des autres. Quand on sait qu'une organisation pour laquelle on travaille est proche d'un seul des principaux types d'organisation, on en déduit des informations très utiles pour la gestion. Quelques une d'entre elles sont présentées ci-dessous.

D'abord comme nous l'avons vu chaque type de structure a des avantages et des inconvénients qui lui sont spécifiques.

Ensuite chaque type de structure a des exigences différentes en termes de management des ressources humaines, comme on le voit dans les deux exemples ci-dessous.

Dans une structure mécaniste, par exemple l'activité bancaire à l'ancienne, l'appréciation du personnel peut reposer avant tout sur la connaissance des procédures, le respect des procédures et le savoir-faire de mise en pratique : vitesse d'exécution, nombre et gravité des erreurs. Par contre dans une SBC, par exemple l'activité bancaire professionnalisée, l'appréciation du personnel doit être plus centrée sur la maîtrise et l'actualisation permanente d'un ensemble large de compétences, la connaissance de la clientèle, et la capacité à proposer des offres de services adaptées au client dans le respect de la politique de produits de la banque.

Dans une structure mécaniste, la gestion de la formation doit être centrée sur l'apprentissage des procédures. Si la bonne application des procédures exige une compréhension de ce qui se passe chez le client ou dans d'autres départements de l'entreprise, le manager peut aussi inclure des formations à la connaissance des organisations en question. On peut aussi trouver des formations d'un salarié aux procédures de travail d'autres postes que le sien si le manager a un souci de flexibilité et développe une politique de polyvalence. Par contre, dans une structure de type adhocratie, la formation de chaque salarié doit être centrée sur l'entretien et le développement (a) d'un portefeuille de compétences assez large qui permette au salarié d'effectuer les contributions nécessaires au projet sur lequel il travaille (et aux projets dans lesquels il peut être amené à intervenir dans au moins les mois qui viennent); et (b) des compétences de travail en groupe, et des compétences minimales dans les

domaines des autres salariés, pour rendre plus efficace la coopération par ajustement mutuel indispensable à la bonne réalisation des projets.

Connaître le type de structure permet aussi de déterminer les méthodes de management les plus efficaces, non seulement en gestion des ressources humaines, mais aussi dans des domaines aussi divers que la gestion des investissements, la conception des nouveaux produits ou la conduite des opérations d'informatisation : si une méthode est "en phase" avec le type de structure, elle sera mise en œuvre plus rapidement, et les managers devront consacrer moins de temps et d'énergie parce qu'ils n'auront pas à "forcer" la mise en œuvre.

Quand on considère l'ensemble des types de structures, chacune avec ses avantages et ses inconvénients caractéristiques, on voit qu'il n'y a donc pas d'organisation idéale mais seulement des organisations plus ou moins bien adaptées à la stratégie de la direction, aux moyens disponibles et aux conditions imposées par les environnements concurrentiel, technique, juridique, etc. Un restaurant organisé sous forme de structure mécaniste (par exemple dans la restauration rapide) a une productivité très importante pour une gamme peu étendue de produits standardisés. Cette forme d'organisation ne convient pas aux restaurants de haut de gamme, qui ont besoin de personnels spécialisés : cuisiniers, sommelier, chefs de rang. Ces restaurants ont souvent une structure basée sur les compétences, qu'on ne peut "rendre mécaniste" sans devoir changer de clientèle.

Les douze types de structures que nous avons présentés sont applicables à des organisations de toutes tailles et dans tous les secteurs, que ce soit un supermarché, une usine de production de peinture, le département maintenance dans une usine, un cabinet de conseil, etc.

Certains types d'organisation ont cependant des limites. Par exemple les structures simples de grande taille ne sont pas viables : un patron même très doué et en excellente santé ne peut pas piloter en direct un établissement de plus de 500 salariés sur le mode "structure simple". De même les organisations de type adhocratie ont tendance à être instables à moyen et long terme. Si elles rencontrent le succès dans une activité, elles auront tendance à essayer de capitaliser sur ce succès en appliquant la même recette à des clients qui ont des besoins voisins : si une SSII qui est organisée à la façon d'une adhocratie réussit l'informatisation d'une clinique, elle aura tendance à exploiter ce marché, dans lequel elle a développé des compétences et de la crédibilité. Les adhocraties deviennent alors des structures plus stables basées sur les compétences.

Cependant, les douze types de structures ne suffisent pas pour décrire toutes les formes d'organisation qui existent. Certaines d'entre elles sont des mélanges de structures. Nous présentons ces "hybrides" en annexe . La prise en compte des

⁷ On dit parfois qu'on a cinq types d'organisation, si on regroupe d'une part les deux formes d'adhocraties et d'autre part la SBR et les six formes de structures divisionnalisées.

douze types principaux et de leurs hybrides est suffisante pour l'étude de toutes les organisations qui ressemblent à des entreprises ou à des parties d'entreprises.

D'autres "modèles d'organisation" ont cependant été proposés par des scientifiques et des praticiens. Une présentation en est faite dans des annexes dans lesquelles nous décrivons quelques types d'organisation anciens ou plus récents, et les formes différentes qu'ont les entreprises selon le mode de regroupement des unités de l'organisation : organisation par produit, par région, matricielle, etc.

7 Méthode de diagnostic organisationnel.

Pour aller à l'essentiel nous commençons par mentionner qu'un diagnostic organisationnel consiste souvent dans la séquence des trois étapes suivantes :

1) identifier les mécanismes de coordination pour un poste de travail, pour une unité de l'organisation (un service, un département, un groupe-projet, une usine, une direction commerciale, un département Systèmes d'Information, etc.), pour un processus ou une activité (un projet de développement d'un nouveau produit, la maintenance, la gestion de la qualité, le processus de décision d'investissement, l'organisation de la gestion d'une restructuration, l'intégration après une fusion ou une acquisition, etc.).

2) identifier les problèmes de coordination, puis les avantages et les inconvénients des diverses possibilités de changement dans la coordination (en se basant sur ce qui est vu dans le Paragraphe 3). L'idée centrale dans la recherche de solutions consiste à essayer de voir les avantages et les inconvénients que pourrait apporter, par rapport à la situation actuelle, le fait d'augmenter ou de diminuer chacun des cinq mécanismes de coordination.

3) Comparer l'organisation qui nous intéresse à chacun des douze types d'organisation des Paragraphes 5 et 9. On constate en général (environ dans les deux tiers des cas) que l'organisation est très proche de l'un des types et nettement différente de chacun des onze autres⁸. Dans pratiquement tous les autres cas, on constate que l'organisation est proche de deux des douze types d'organisation. On dit alors que l'organisation dont on fait le diagnostic est de type hybride, ou de type mixte (voir Paragraphe 10).

Qu'on ait identifié l'organisation qu'on étudie à un seul ou à deux des douze types d'organisation, on peut alors repérer la présence actuelle (ou les possibilités de présence dans le futur) des avantages et des inconvénients typiques des types d'organisation identifiés (en se basant sur ce qui est vu dans le Paragraphe 5). Naturellement il arrive

souvent qu'on compare les avantages avec ce qui est recherché dans le cadre des objectifs actuels et futurs de la direction⁹. Cette partie du diagnostic permet fréquemment de repérer des problèmes d'organisation qui ne sont pas présents actuellement, mais dont on a des raisons de penser qu'ils "sont en germe dans l'organisation actuelle". Le diagnostic permet alors, quand on a prévu des problèmes, de voir par quels moyens on pourrait en prévenir l'apparition ou en limiter les effets.

Le "diagnostic du type d'organisation" se poursuit en examinant les avantages et les inconvénients que pourraient apporter, par rapport à la situation actuelle, le fait d'agir pour amener l'organisation actuelle pour "aller dans la direction" de l'un ou l'autre des dix ou onze types d'organisation dont elle n'a pas actuellement les caractéristiques¹⁰.

En fin de diagnostic, ou en permanence en cours de l'opération de diagnostic, on opère des ajustements suggérés par la prise en compte des contraintes et des opportunités venant des onze "systèmes de coordination" présentés dans le Paragraphe 8.

La présentation de la méthode de diagnostic effectuée ci-dessus pourrait donner l'impression qu'on dispose d'une méthode rigoureuse et simple, qui donne un résultat unique et optimal. Tel n'est pas le cas (même si la méthode est d'excellente qualité il faut le souligner). On n'aura jamais une organisation qui est "la meilleure", même si tous les

⁹ Il faut tenir compte des objectifs futurs car l'objectif n'est pas seulement d'obtenir l'organisation "la meilleure" dans le cadre de la stratégie actuelle. La direction sait que les évolutions de l'environnement, des clients, des technologies, etc., l'amèneront sans aucun doute à devoir s'adapter pour résoudre les problèmes et pour saisir les opportunités qui apparaîtront. Au delà de l'adaptation de l'organisation à la stratégie actuelle, il convient donc de tenir compte d'un besoin de flexibilité organisationnelle permettant de réaliser ces évolutions dans de bonnes conditions de coût, de délai, de fiabilité. La flexibilité organisationnelle recherchée dépend naturellement de façon très forte du degré de connaissance qu'on a (ou des types de "paris" qu'on fait) sur ce que seront les évolutions possibles auxquelles l'organisation devra être soumise.

¹⁰ L'un des avantages de la méthode de diagnostic présenté ici est aussi de permettre de prendre du recul par rapport aux "organisations à la mode". Quand on dispose du "langage commun" que constituent les douze types d'organisation, on peut plus aisément les comparer et en repérer les avantages et les inconvénients. Par exemple le passage vers une "organisation centrée sur le client" est souvent une évolution dans la direction d'une SBR, l'introduction massive de certification ou de "Qualité Totale" est souvent une évolution dans la direction d'une SM, l'industrialisation des opérations dans une organisation assez artisanale est souvent le passage d'une SBC vers la forme SM, etc. Comme autres exemples, on verra au Paragraphe 11 qu'on n'a presque rien dit sur une entreprise ou sur une organisation quand on a dit qu'il s'agit d'une "organisation apprenante" ou d'une "organisation virtuelle" : ces qualificatifs renvoient à un descripteur unique et passent sous silence la plupart des aspects du fonctionnement de l'organisation qui conditionnent sa capacité à être performante et compétitive. De fait, chacune des douze formes d'organisation présentées ici peut être rendue plus ou moins apprenante et plus ou moins virtuelle dans une large mesure.

⁸ On dit alors parfois qu'on est en présence d'un "type pur" d'organisation. En fait aucune organisation n'est totalement identique aux "modèles" que constituent les douze types d'organisation que nous avons présentés. Le degré de ressemblance est néanmoins très souvent remarquable, et c'est ce qui assure l'efficacité de la présente méthode de diagnostic organisationnel.

membres de l'équipe de direction de l'entreprise ou de l'unité d'entreprise que l'on diagnostique ont la même vision claire de la stratégie à conduire et des flexibilités stratégique et organisationnelle à rechercher¹¹. L'impossibilité d'obtenir une "organisation optimale" tient à au moins trois raisons :

- d'une part tous les types d'organisation ont des avantages et des inconvénients. Donc on n'a jamais la possibilité de trouver une organisation qui ait toutes les qualités qu'on souhaite et aucun des défauts qu'on redoute. Si les inconvénients sont trop forts, on peut penser à "changer de type d'organisation", c'est-à-dire à conduire toutes les opérations nécessaires pour définir les nouvelles activités et les nouveaux modes de relations entre les personnes et entre les départements, à faire acquérir les nouvelles compétences et les nouveaux réflexes nécessaires, et à supprimer les anciens modes de travail. Le moins qu'on puisse dire c'est qu'aucune de ces opérations n'est gratuite, immédiate ou exempte d'incertitude. Mais il peut être préférable de subir les "coûts" en question, plutôt que de courir les risques et d'avoir l'inefficacité qui proviennent de la structure actuelle. Et, même si on suppose que le changement d'organisation considéré est une bonne chose, on est sûr qu'on n'aura pas pour autant une "organisation optimale" : la nouvelle organisation aura nécessairement des avantages et des inconvénients. Pour conclure sur ce premier point avec une formulation un peu lapidaire, dans une large mesure on ne peut supprimer les inconvénients d'une organisation qu'en changeant d'organisation. Mais alors non seulement on a les avantages de la nouvelle organisation et on a supprimé les inconvénients de l'ancienne, mais de plus on a forcément les inconvénients de la nouvelle forme d'organisation. Il n'y a pas d'organisation optimale parce qu'il n'y a pas d'organisation sans inconvénients et sans problèmes.

- en second lieu, que le diagnostic aboutisse à conseiller une évolution globale vers un nouveau type d'organisation ou des changements partiels de l'organisation¹², le choix de ce qu'on peut faire à partir de l'organisation actuelle dépend des réactions qu'auront les personnes et les unités de l'entreprise aux actions de changement qui seront engagées. Ces réactions dépendent cruciallement de l'organisation telle qu'elle est actuellement, des personnes qui y travaillent et même de la société dans laquelle

travaillent ces personnes, en particulier en ce qui concerne des éléments essentiels comme les compétences, l'acceptation de l'autorité, la discipline personnelle dans le respect des procédures, l'habitude de l'initiative, le soin mis à coordonner ses actions avec celles des autres, etc. Le choix des actions à conduire sur une organisation est toujours un choix contextuel et "encastré dans la société". Il n'y a ni choix d'organisation ni choix d'actions partielles à conduire sur une organisation qui soit optimal de façon absolue et intemporelle¹³.

- en troisième lieu il n'y a pas d'organisation optimale, ni de changement organisationnel optimal, parce qu'il existe des incertitudes fortes sur tous les phénomènes organisationnels qui concernent une entreprise dans son ensemble ou une de ses parties :

- les objectifs ne sont jamais totalement clairs, ni fixes ni partagés,

- il n'est pas possible de déterminer avec une précision totale les flexibilités dont on aura besoin pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et pour saisir les opportunités,

- les réactions des individus, des groupes et des parties de l'organisation aux actions organisationnelles ne sont pas entièrement contrôlables,

- les éléments ci-dessus évoluent constamment à mesure que changent les personnes (recrutement, départs, promotions et mutations, évolutions professionnelles et personnelles). Et il en est de même pour les mécanismes par lesquels sont déterminés les objectifs, entre autres dans le cadre des initiatives qui sont prises par les managers et par les autres membres de l'organisation.

L'incertitude concerne aussi la connaissance que l'organisation peut avoir d'elle-même et les savoirs dont on dispose sur l'organisation. Sur le premier point on constate que même dans une organisation de petite taille il existe toujours des modes de fonctionnement inconnus de la direction. Il en est de même *a fortiori* dans les organisations de plus grande taille, et ce malgré les départements de contrôle de gestion, d'audit interne, et les autres "systèmes régulés" que nous verrons au Paragraphe 8. Et en ce qui concerne les savoirs dont on dispose sur l'organisation, il est certains qu'ils sont encore loin d'être parfaits (même s'ils sont fondés sur plusieurs milliers de recherches scientifiques portant sur plusieurs dizaines de milliers d'organisations)¹⁴.

¹¹ Il est rarissime en pratique qu'une telle unanimité et qu'une telle clarté existent. Il est "encore plus rarissime" que la vision des objectifs de l'organisation soit partagée unanimement par tous les membres de l'organisation (du PDG au vendeur, en passant par l'ingénieur de production et l'employé du service comptable).. Il est donc totalement faux de dire qu'une organisation est un ensemble de personnes qui se répartissent le travail et qui se coordonnent pour atteindre des objectifs communs.

¹² Le fait qu'il s'agisse de changements partiels ne signifie pas toujours qu'il s'agit de changement de faible importance. Il existe de nombreux exemples de "changements partiels" qui peuvent être vécus comme de véritables "révolutions" dans les organisations dans lesquelles ils sont effectués.

¹³ On peut donc dire que les changements d'organisation qui peuvent être souhaitables et possibles à un moment donné dépendent de l'organisation et de la société au moment où on effectue les choix. Certains expliquent la même idée en disant que l'évolution de l'organisation est soumise à des "dépendances de sentier" (en un sens, l'endroit où me conduiront les prochains pas que je peux faire sur le sentier dépend de l'endroit où je suis).

¹⁴ Par exemple il est possible que l'organisation qu'on étudie ne corresponde à aucun des types d'organisation présentés dans ce document, ou que l'on rencontre d'autres mécanismes de coordination que les cinq que nous avons mentionnés. Ceci n'est jamais arrivé à notre connaissance. Sinon nous aurions mentionné ces exceptions, ou nous aurions inclus ces cas dans

La présentation effectuée ci-dessus est incomplète sur plusieurs éléments importants.

D'une part, elle omet de mentionner que le présent document n'est qu'un panorama rédigé pour donner rapidement une vision d'ensemble. De très nombreux éléments n'ont pu être présentés ici.

D'autre part, la présentation générale de la méthode de diagnostic passe sous silence des questions importantes concernant les objectifs du diagnostic et la délimitation de l'organisation sur laquelle il convient de recueillir des données. Ces questions sont abordées ci-dessous.

Une opération de diagnostic organisationnel peut avoir un ou plusieurs des objectifs génériques suivants :

- repérer les avantages et les inconvénients du fonctionnement actuel d'une organisation,
- identifier les problèmes organisationnels susceptibles d'apparaître dans les mois qui viennent,
- identifier les tendances naturelles d'évolution de la structure,
- identifier les possibilités d'évolution de l'organisation, avec les coûts, délais, avantages et inconvénients de ces possibilités,
- identifier, à propos d'un changement d'organisation que l'on souhaite réaliser, les actions à conduire et les risques.

La conduite d'un diagnostic organisationnel dépend aussi de l'objectif économique et stratégique poursuivi par celui ou celle qui le fait. Parmi les objectifs classiques, on trouve par exemple améliorer la productivité, développer la capacité à innover, industrialiser une activité, rendre l'organisation plus flexible, passer à une organisation plus centrée sur le client, réorganiser l'entreprise dans une perspective d'internationalisation, et il y en a sans doute une bonne vingtaine d'autres. Tout diagnostic concret répond à des objectifs spécifiques, qui sont en général un mix d'objectifs classiques et de considérations contextuelles: les aspects spécifiques de la politique générale actuelle, les objectifs et le style de quelques cadres dirigeants, la prise en compte de la capacité de changement de certaines unités de l'organisation et de certains groupes de personnes, la culture de l'entreprise, les cultures de certaines unités de l'entreprise, etc.

Dans la détermination des objectifs du

les modèles organisationnels présentés si les exceptions avaient été assez nombreuses et régulières.

Mais il faut toujours être prêt à constater qu'une organisation qu'on étudie ne cadre pas avec les modèles qu'on utilise. Cette éventualité existe dans la mesure où on est dans le cadre d'une science (la science des organisations) dans laquelle par définition "le terrain a toujours raison". Les types d'organisation que nous avons présentés sont valides parce qu'ils sont compatibles avec les résultats de très nombreuses observations et de très nombreuses recherches publiées, fondées elles aussi sur des observations empiriques. Rien n'empêche qu'on puisse cependant rencontrer demain un nouveau mécanisme de coordination ou une nouvelle forme d'organisation. Après tout chacune des formes d'organisation mentionnée ici a été observée et modélisée pour la première fois à une certaine époque.

diagnostic, il faut souvent aussi prendre en compte deux faits :

1) la question de la flexibilité des objectifs est cruciale. D'une part des changements peuvent intervenir au cours du diagnostic, au cours de la mise en œuvre, dans les premiers mois du fonctionnement de la "nouvelle organisation", dans l'entreprise aussi bien que dans l'environnement (modification de la concurrence, évolutions de prix, changement de quelques managers). D'autre part les personnes impliquées dans le diagnostic (entre autres les cadres dirigeants et les managers qui sont les commanditaires du diagnostic) peuvent changer d'objectif en fonction de l'évolution de la situation : de nouvelles possibilités sont identifiées, mais aussi de nouvelles impossibilités et de nouvelles contraintes. Il convient donc de penser à créer une organisation qui sans doute n'est pas "la meilleure pour répondre aux objectifs d'aujourd'hui", mais qui est peut-être un peu moins bonne que la meilleure tout en ayant la possibilité d'évoluer.

2) dans de nombreux cas les objectifs d'un diagnostic d'organisation sont au début exprimés d'une façon assez imprécise, ou plus exprimés en termes de "symptômes de dysfonctionnement" qu'en termes de problèmes d'organisation. Il arrive aussi que les objectifs déclarés ne soient pas les seuls objectifs des commanditaires.

Il n'est en général pas possible d'atteindre tous les objectifs à la fois, et donc un diagnostic organisationnel doit souvent commencer par le relevé des objectifs en présence et par une estimation de ceux qui seront prioritaires.

Dans les toutes premières phases d'un diagnostic d'organisation, il convient aussi de se poser la question de savoir quelle organisation on va analyser. La question est souvent beaucoup moins évidente qu'il ne peut paraître *a priori*. Si on veut améliorer la maintenance dans une usine, il est souvent très inefficace de faire seulement le diagnostic du Département Maintenance (même si bien entendu ce département doit faire partie de l'organisation analysée). Les relations avec les clients et les fournisseurs¹⁵ délimitent un ensemble de personnes qui ont des relations en partie régulières et prévisibles, et qui donc forment une organisation au sens de notre définition du Paragraphe 1. C'est souvent cette organisation qu'il faut diagnostiquer.

De façon générale, dans le but de limiter la durée et le coût du diagnostic, l'organisation à prendre en

¹⁵ Les notions de clients et de fournisseurs doivent ici être prises au sens large : il s'agit aussi bien de ceux qui sont internes que de ceux qui sont externes à l'établissement et à l'entreprise, des clients et des fournisseurs de tous les inputs et de tous les outputs, des clients et des fournisseurs actuels comme des clients et des fournisseurs possibles. Dans le diagnostic de la maintenance dans une usine, on sera donc souvent amené à prendre en compte aussi bien les entreprises extérieures fournisseurs d'appareils de mesure, le Département Technique Central du groupe (qui peut être en dehors de l'entreprise), des "clients internes" dont les machines bénéficient des opérations de maintenance, et des programmes de formation qui peuvent modifier les compétences de opérateurs de maintenance.

compte doit être la plus petite organisation comprenant tous les acteurs susceptibles d'avoir une influence sur le problème et sur la solution.

Pour terminer sur la méthode de diagnostic, mentionnons que les données qu'on cherche à recueillir sont celles qui concernent :

1) les éléments présentés dans ce document : l'intensité des contacts informels de type "ajustement mutuel", l'ensemble des activités d'élaboration des procédures (elles font partie de la technostructure), la présence d'une "arène politique" si on soupçonne que l'organisation pourrait être une SBC (structure basée sur les compétences), etc.

2) les éléments mentionnés par les personnes rencontrées au cours du diagnostic. En général il prendront leur place naturellement dans le modèle générique d'organisation présenté ici.

Les données seront en général recueillies par entretiens avec des membres de l'organisation qu'on étudie (et parfois avec quelques autres personnes). S'y ajoutent fréquemment des données écrites, par exemple des "manuels process", des descriptions de poste, des documents diffusés par l'entreprise dans le cadre de sa communication interne ou externe, des comptes rendus de réunions, des notes personnelles communiquées par certaines des personnes rencontrées, et des observations personnelles du diagnostiqueur (notes prises lors de réunions ou au cours de l'observation d'une équipe de travail, etc.).

8 Conclusion.

Aucune organisation ne fonctionne toute seule. Une bonne partie du travail des managers et des dirigeants consiste à gérer leur organisation et à gérer le changement. Mais les dirigeants et les managers ne sont pas les seuls piliers du fonctionnement de l'organisation. Toute organisation est aussi pilotée par de nombreux autres éléments dont la présentation nous entraînerait plus loin que le cadre de ce document. Nous nous contentons de faire brièvement ci-dessous la liste des onze "systèmes de coordination" dont il faut tenir compte lorsqu'on effectue le diagnostic d'une organisation (nombreuses ≠ M) :

1. les objectifs, la stratégie, les projets de changement,

2. les "systèmes de gestion" : tous les systèmes formels de production, de décision, d'information et de contrôle, par exemple le planning de fabrication, le contrôle de gestion, le reporting des commerciaux, la gestion de la qualité, les méthodes de décision pour le réapprovisionnement des stocks et les modifications de prix. Ces systèmes sont parfois qualifiés de "systèmes régulés" dans la mesure où ils sont chacun constitués d'un ensemble coordonné de règles écrites ou d'habitudes stables.

3. les relations hiérarchiques. La chaîne de commandement entre supérieurs et subordonnés est l'ossature des organisations à l'ancienne, des structures simples et des structures divisionnalisées

de type féodal (voir ces dernières au paragraphe 9). Mais l'action de commander représente sans doute aujourd'hui en moyenne moins de dix pour cent du travail des managers. Du point de vue de la hiérarchie, l'évolution actuelle va vers des "hiérarchies aplaties" dans lesquelles il y a plus de subordonnés par supérieur, moins de niveaux hiérarchiques, et plus de responsabilité des subordonnés.

4. les relations non hiérarchiques. Beaucoup d'actions importantes passent par des relations entre membres de l'organisation qui n'ont pas de lien hiérarchique. Ajuster une date de fabrication en fonction des besoins ponctuels d'un client demande des contacts directs entre vendeurs et personnels de production (qui peut utiliser de l'ajustement mutuel, ou d'autres mécanismes de coordination). L'action des membres de la technostructure et des fonctions de support logistique passe toujours par des relations non hiérarchiques, de même qu'une bonne partie du travail effectué dans les systèmes d'activité, les systèmes d'action, et les groupes décrits plus bas. Certains membres de l'organisation ont parmi leurs missions, ou même comme mission principale, d'assurer la liaison entre plusieurs parties de l'organisation sans avoir de pouvoir hiérarchique sur aucune d'entre-elles. C'est le cas de certains chefs de produit.

5. les "systèmes d'activité". Sous ce terme on désigne l'ensemble des personnes qui contribuent à une activité qui revient de façon régulière ou occasionnelle, par exemple le traitement des factures, la relation clientèle, la gestion de la qualité ou la maintenance. Il arrive que ces personnes soient dans des unités diverses de l'entreprise et que l'activité en question ne représente qu'une partie minime de leur poste de travail.

Des progrès essentiels dans la gestion ont été effectués en reconnaissant l'existence des systèmes d'activité et la nécessité de les gérer : gestion de la qualité totale, comptabilité d'activité, reengineering. Les systèmes d'activité pour lesquels il existe des procédures et des méthodes de gestion ont été vus plus haut sous le nom de systèmes régulés ou systèmes de gestion. Mais dans la plupart des organisations il existe de nombreux systèmes d'activité qui n'ont pas "d'existence officielle", dont il faut néanmoins tenir compte dans les définitions de poste comme dans le management quotidien si on veut que l'organisation fonctionne correctement. Cette prise en compte n'est pas facile lorsque les activités en question ne font pas partie du "cœur du métier" et ne sont pas dans les définitions de poste officielles. Les systèmes d'activité fonctionnent néanmoins : d'une façon ou d'une autre les pannes sont réparées et les relations sont assurées avec la clientèle, même quand il n'y a pas de département ou de procédure officiellement consacrées à ces actions. Mais il n'est pas rare que certains systèmes d'activité fonctionnent plus sur la base des habitudes, des relations personnelles et de la débrouillardise que d'une façon réellement gérée.

Certains utilisent l'expression "constellations de travaux" pour désigner les systèmes d'activités. Parmi les systèmes d'activité on trouve les "systèmes d'action concrets" de Crozier et Friedberg.

6. les "systèmes d'action", encore appelés "processus de décision". Sous ce terme on désigne l'ensemble des personnes qui contribuent à une action spécifique, ou à une décision. Dans certains cas l'action est pilotée par une procédure, ou la décision est prise en suivant une méthode de décision formalisée préexistante. Dans d'autres cas il n'existe pas de procédure ou de modèle préexistant : on parle alors de "systèmes d'action ad hoc" et de "processus de décision ad hoc". Comme exemple on peut mentionner certains des processus suivants : développement de nouveaux produits, décisions d'investissement, mise en œuvre d'une décision stratégique, conduite d'un changement, informatisation, réorganisation qui accompagne un plan social ou suit une fusion, etc.

Les membres d'un système d'action ad hoc forment une adhocratie qui souvent est informelle et se superpose à l'organisation "normale" ou "habituelle" : on n'en trouve généralement pas trace dans l'organigramme. Il faut néanmoins que les travaux accomplis par toutes les personnes qui concourent à une action donnée soient coordonnés : tout comme un poste de travail ou une unité de l'organisation, un système d'action peut souffrir de problèmes de coordination (mécanismes de coordination inadaptés, insuffisance ou excès de coordination). Il est fréquent que la définition même de l'action varie au fil du temps en fonction des bonnes et des mauvaises surprises rencontrées : difficultés techniques, résistances dans la mise en œuvre, aides inattendues, etc.¹⁶.

7. les groupes. Certains groupes sont contenus dans une unité de l'organisation : c'est le cas pour les groupes de collègues d'un même département qui s'entraident régulièrement et partagent les astuces du métier (on les appelle les "communautés de pratiques").

D'autres groupes sont transversaux, c'est-à-dire incluent des membres de plusieurs parties de l'entreprise ou de plusieurs niveaux hiérarchiques. C'est souvent le cas par exemple pour les comités qui actualisent les définitions de postes ou les procédures de gestion de la qualité. Certains groupes transversaux associent des membres de l'entreprise et des personnes extérieures travaillant

chez des fournisseurs, des clients, des partenaires, des entreprises du même secteur ou de la même communauté professionnelle.

Certains groupes sont temporaires, comme les groupes-projets qui élaborent les nouveaux produits. D'autres sont permanents en tant que groupes, même si leurs membres changent sur le long terme, comme le comité d'investissement, le comité directeur ou le Comité d'Entreprise.

Comme les exemples ci-dessus le montrent aussi, certains groupes sont officiels et d'autres plus informels. Certains ont le caractère de coalitions dont les membres défendent des intérêts et des objectifs communs. Ils forment l'ossature du système de pouvoir de l'organisation, qui est souvent très influencé par ce qu'on appelle la "coalition dominante".

Le diagnostic de l'organisation doit aussi parfois tenir compte de groupes par lesquels passe "l'encastrement social" de l'organisation, de ses unités et de ses membres, par exemple des groupes professionnels, ethniques, linguistiques ou religieux (il y a dans cette catégorie des éléments formels et informels, des éléments intérieurs comme des éléments extérieurs à l'organisation).

8. les relations informelles, c'est-à-dire les relations entre personnes qui ont des points communs ou des affinités, par exemple celles qui à un moment ou à un autre ont travaillé en commun ou suivi les mêmes formations. Certaines de ces relations sont nouées avec des membres de l'entreprise, d'autres avec des personnes externes, en particulier dans le cadre des partenariats.

9. les relations extérieures des différentes parties de l'entreprise. Dans la vieille problématique de Lawrence et Lorsch (1969), le premier facteur d'efficacité de l'organisation est la maîtrise par chaque fonction (R&D, production, et ventes) des relations avec ses environnements pertinents. Par exemple les membres du département Production doivent connaître les producteurs et vendeurs de matières premières, d'équipements de production, les fournisseurs de logiciels de pilotage de production, et ils doivent savoir ce qui se fait en production chez les concurrents. Dans un autre domaine, les principaux managers d'une usine doivent souvent avoir des relations avec les responsables politiques et administratifs locaux, les syndicats et les marchés du travail.

Dans les relations extérieures, on trouve aussi le nécessaire cadrage de l'organisation, de ses membres, et des actions qui y sont conduites, vis-à-vis des nombreux systèmes et environnements au sein desquels ils existent : environnement concurrentiel, technologique, financier, juridique, etc.

10. les compétences, qu'il s'agisse des compétences individuelles ou des compétences organisationnelles. La gestion des compétences est une des tendances actuelles les plus marquantes dans les organisations. Dans une vision ancienne de

¹⁶ Il existe bien d'autres types de systèmes d'action et de types de processus de décision que ceux qui sont régulés et ceux qui sont ad hoc. Les recherches en gestion ont identifié au moins huit modèles de processus de décision utilisables en pratique dans les entreprises. Ces questions ne sont pas traitées ici. Pour des raisons qui ne sont pas non plus présentées ici, on peut dire qu'en un sens les systèmes d'activité et les systèmes d'action sont des briques de base de l'organisation, et que chacun est une organisation au sens de la définition du Paragraphe 1. Un bon nombre de ces organisations sont difficiles à rattacher aux douze types principaux dans la mesure où leur sommet stratégique est diffus (souvent du type garbage can).

l'organisation, on considérerait que les compétences de l'organisation doivent être "contenues" dans des départements spécialisés (R&D, services techniques centraux, etc.). Les pratiques actuelles de gestion des compétences font également appel à d'autres "sources de compétences", entre autres :

- des personnes : non seulement les spécialistes de l'entreprise, mais aussi les "anciens" et les "experts informels" qu'on peut consulter (ils connaissent les "tours de mains", ils sont la "mémoire du métier"), ainsi que les personnes auxquelles on peut faire appel dans l'entreprise ou à l'extérieur, souvent de façon informelle,

- des "groupes porteurs" : les groupes de gestion des compétences d'Air Liquide, les groupes-métiers dans les adhocraties de projets, les systèmes d'activité dans toutes les organisations. Les entreprises ont par exemple de plus en plus recours à des groupes d'utilisateurs des logiciels, ou à un reporting par lequel les commerciaux font remonter des informations qualitatives sur les réactions des clients et la présence des produits concurrents chez les clients.

- des procédures : les manuels process dans l'industrie chimique, les jeux de procédures de Merlin Gerin, mais aussi dans les systèmes-experts, les bases de donnée et les bases de connaissances, sont tous des "encodages" de connaissances.

11) les cultures, qu'il s'agisse de la culture de l'entreprise, des cultures des unités et des groupes (la culture d'une usine, d'un groupe de collègues), la culture de groupes de professionnels (les contrôleurs de gestion de l'entreprise, la culture du milieu bancaire).

Les onze systèmes de coordination ci-dessus jouent un rôle essentiel à la fois dans la stabilité de l'organisation (faire le travail malgré les aléas), dans l'adaptation (aux évolutions des clients, des produits, des marchés, des technologies), ainsi que dans l'innovation et le changement (changement stratégique, innovation, restructuration). La prise en compte de chacun de ces éléments est nécessaire pour apprécier la pertinence et l'efficacité d'une organisation, donc pour prendre les décisions de gestion appropriées.

La présentation effectuée dans l'ensemble de ce document donne le cadre général grâce auquel on peut analyser les organisations de toutes natures. Compte tenu de la diversité des organisations et du volume très limité du présent document, cette présentation doit être considérée comme un panorama général permettant au lecteur de disposer d'un jeu d'éléments solides et articulés sur le diagnostic d'organisation, et de s'orienter lorsqu'il effectue une opération concrète de diagnostic ou lorsqu'il approfondit ses connaissances sur les organisations.

Annexes.

9 Les structures divisionnalisées (nombreuses ≠M).

Une organisation a une structure divisionnalisée si elle est scindée en unités assez largement indépendantes les unes des autres, qui peuvent être selon les cas situées sur le même site ou sur des sites différents. Ces unités assez indépendantes ne peuvent donc pas être "clients internes" et "fournisseurs internes" pour une partie importante de leur activité. Une entreprise de fabrication métallique n'aura pas une structure divisionnalisée si le Département "Forge" a 80% de sa production qui va au Département Usinage. Mais une autre entreprise du même secteur aura une structure divisionnalisée si les relations entre unités sont faibles, par exemple si la forge a 80% de ses clients en dehors du groupe.

Toutes les structures divisionnalisées ne sont pas de grandes entreprises, mais presque toutes les très grandes entreprises sont des structures divisionnalisées, entre autres quand elles ont plusieurs domaines d'activité distincts (exploration pétrolière, raffinage, chimie de spécialité, pharmacie) et plusieurs marchés internationaux.

Les grandes entreprises ont souvent une structure à trois étages : les filiales et les établissements sont regroupés en "divisions produits", en zones géographiques, ou encore par types de clients ou par technologie.

Une des questions à examiner quand on analyse une structure divisionnalisée est celle du type d'organisation de chacune des unités et du mode de regroupement des unités. On rencontre dans la pratique tous les cas de figure.

La seconde question à examiner à propos des structures divisionnalisées est celle des relations entre le siège et les filiales. Dans ce domaine, on trouve trois sous-types principaux, que nous présentons ci-dessous.

La structure divisionnalisée de type féodal (≠M). Dans ce type d'organisation le siège pilote les unités sur la base de relations de confiance personnelle avec les dirigeants des unités. Les systèmes de gestion et de contrôle comptent nettement moins que le fait de placer des personnes de confiance aux postes clés. L'organisation n'est pas sans faire penser à celle de la société féodale (d'où son nom) dans laquelle les barons ne dépendent que du roi, et peuvent même parfois devenir très puissants dans leur "baronnie".

Si les unités sont organisées selon le même sous-type, on peut observer le phénomène de "clans et d'ascenseurs" : le travail de chaque manager consiste à tout faire (dans son travail et en plus de son travail) pour favoriser la réussite de son "chef de clan", c'est-à-dire pour lui obtenir plus de moyens, et des résultats qui lui permettront d'avoir une promotion. Quand l'opération réussit, le chef de clan a plus de pouvoir, et il aide les membres de son clan à obtenir des promotions (c'est la partie "ascenseur").

Les structures divisionnalisées de type standard et de type "standard amélioré" (une $\neq M$). Dans ce type d'organisation le siège pilote les unités sur la base de normes et de ratios. Ces ratios sont souvent financiers et à court terme, de type "résultat net/chiffre d'affaires", "taux de croissance de la part de marché", "résultat net/ capitaux propres". Selon les cas il peut y avoir un seul ratio à respecter par le dirigeant d'une unité, ou une batterie d'une cinquantaine de ratios. Les ratios d'une unité donnée sont calculés localement selon des procédures standard et périodiquement communiqués au siège (par exemple tous les trimestres). La communication de ces ratios est couramment appelée le *reporting*. Un département d'audit rattaché au siège a le redoutable pouvoir d'aller dans les filiales et d'analyser la gestion pour voir si les ratios ont été calculés selon les règles, et apprécier la qualité de la gestion. Une mauvaise appréciation peut dans certains cas donner un coup d'arrêt à la carrière du dirigeant local, voire amener la fin de sa carrière dans l'entreprise.

La structure divisionnalisée de type standard est encore très répandue. Elle a été la forme dominante entre les années soixante et les années quatre-vingt. Les pratiques ont cependant évolué. On s'est aperçu que la structure standard décrite ci-dessus a un problème important de manque de synergie entre les divisions et filiales : chacun se bat pour ses propres ratios sans avoir à se coordonner avec les autres, et les directeurs de filiales et de divisions sont en concurrence pour les budgets d'investissements comme pour les opportunités de promotion. En conséquence ils jouent plus un jeu personnel qu'un jeu d'équipe et auront beaucoup de difficultés à coopérer, alors même qu'une coopération est parfois très utile pour des raisons technologiques ou commerciales.

Plusieurs méthodes de gestion ont en conséquence permis de passer de la forme divisionnalisée de type standard une forme "divisionnalisée standard améliorée" : développement des carrières des managers et des cadres dirigeants avec obligation de passage par plusieurs unités, création de communautés de pratiques, de comités de coordination et de groupes de compétences rassemblant des personnes de plusieurs filiales et divisions, création volontaire de groupes-projets et de programmes de formation dont les participants appartiennent nécessairement à plusieurs divisions et filiales, etc.

Les trois types de structures divisionnalisées décentralisées : Bower, ABB, Burgelman ($\neq M$). Dans ces types d'organisation le siège n'est plus le lieu principal de l'initiative stratégique dans l'entreprise, mais délègue en partie cette responsabilité très importante à des échelons intermédiaires de la hiérarchie. Bien entendu la délégation est partielle, la direction générale conserve des rôles importants, et il y a nécessairement une coordination entre les actions des différents niveaux hiérarchiques impliqués dans les décisions stratégiques.

Dans la forme dite "de Bower", le siège fixe un nombre limité de critères généraux et laisse chaque directeur de division développer sa stratégie, avec l'essentiel des pouvoirs sur les budgets d'investissement et les carrières des managers. Plusieurs types de critères peuvent être utilisés : taux de rentabilité sur investissement, équilibre du portefeuille d'activités entre les produits et les régions, ou "être au moins l'un des trois premiers opérateurs mondiaux dans son domaine". Ce dernier critère a été inventé par Jack Welch quand il était PDG de General Electric. Le succès rencontré lui a valu de nombreux imitateurs.

Dans une forme plus décentralisée, ce sont les directeurs de filiales qui ont l'initiative stratégique. Les directeurs de zones et directeurs de divisions sont "au dessus d'eux" dans la structure, mais leur rôle est limité à la recherche de synergies entre les activités des unités de base. Ce type de structure a été en place dans l'entreprise ABB au début des années quatre-vingt-dix.

Dans une forme encore plus décentralisée, l'initiative stratégique peut exister partout dans l'organisation, et éventuellement se développer si les managers et cadres dirigeants ne sont pas opposés. Le développement des nouvelles activités s'effectue d'abord sur place, puis fait l'objet d'une intégration à une place plus logique dans l'organisation. Cette forme d'organisation a correspondu à celle de l'entreprise Intel.

Depuis les années quatre-vingt-dix, un nombre croissant de grandes entreprises ont une structure divisionnalisée plus ou moins décentralisée.

10 Les types d'organisation hybrides.

Il n'est pas rare de rencontrer des organisations qui ont des caractéristiques communes avec plusieurs des douze principaux types d'organisation.

Dans certain cas l'existence de ces hybrides se justifie par des "phénomènes naturels". Par exemple, comme les structures simples de grande taille ne sont pas viables, toute entreprise organisée sur ce type devra changer d'organisation si ses succès commerciaux l'amènent à se développer fortement. Souvent le directeur cherchera à piloter l'organisation par des procédures et des objectifs plutôt que par des ordres directs. Si les procédures dominent, la structure simple évoluera vers une structure mécaniste, et dans la phase de transition l'organisation présentera des caractéristiques mixtes. Pour chaque ensemble de deux structures différentes il existe un hybride dont on a observé l'existence en pratique.

Dans certains cas l'existence de ces hybrides se justifie par des décisions de gestion ou des modes de gestion. Par exemple, depuis les années quatre-vingt, de nombreuses banques "se professionnalisent" en laissant plus d'initiative à des personnels qui reçoivent une formation initiale et continue importantes. Elles passent ainsi d'une structure ancienne de type mécaniste à une forme intermédiaire entre la structure mécaniste et la structure basée sur les compétences.

Certaines organisations évoluent vers une forme hybride sans qu'il y ait décision consciente et réfléchie. Par exemple nous avons vu qu'un département des ventes qui a une structure basée sur les résultats peut proposer des scripts de négociation commerciale comme aide à ses vendeurs. Un tel département évoluera vers une structure mécaniste si progressivement la hiérarchie se met à insister sur le respect du script autant (ou même plus) que sur l'atteinte de l'objectif de vente. Dans une version extrême, on a le cas des vendeurs par téléphone qui doivent respecter à la lettre un "protocole de vente" dans lequel chacune des phrases qu'ils prononcent est écrite à l'avance, le choix de la phrase à dire dépendant des réponses de l'interlocuteur. Le respect du protocole est imposé par des inspecteurs qui passent parmi les télévendeurs pour les surveiller, ou qui écoutent leurs conversations avec les clients. Ces organisations sont clairement des structures mécanistes.

Les organisations hybrides ont les avantages et les inconvénients des types d'organisation auxquelles elles se rattachent. Elles ont en plus

l'inconvénient de voir les membres de l'organisation ne pas savoir laquelle des "règles du jeu" ils doivent suivre : dans une structure mécaniste qui est en train d'évoluer vers une structure basée sur les compétences, un opérateur ne sait pas forcément de façon claire si la hiérarchie veut qu'il utilise ses compétences pour développer sa clientèle ou si elle veut avant tout qu'il respecte les procédures standard. Or dans des cas concrets et quotidiens il peut y avoir impossibilité de faire les deux en même temps.

À titre d'exemple, nous présentons dans la Figure 6 ci-après un type d'organisation intermédiaire entre l'adhocratie de projet et la structure basée sur les connaissances.

L'expression "organisation hybride" est aussi utilisée avec des sens différents de ceux que nous venons de voir. Certains désignent ainsi les structures dans lesquelles il existe en même temps plusieurs modes de regroupement des unités (par région, par type de client, etc.) . D'autres mettent sous cette appellation toutes les formes qui ne sont pas purement marché, hiérarchie ou clan.

Figure 6

L'organisation par projets et connaissances

Dans les organisations par projets de type adhocraties, chaque projet est traité "sur mesure" : l'organisation et le travail sont définis au fur et à mesure en fonction des difficultés rencontrées et des spécifications du cahier des charges. Ce dernier peut d'ailleurs devoir être révisé si des opportunités ou des problèmes imprévus apparaissent en cours de travail. Dans ce cadre il arrive fréquemment que des parties du travail soient réinventées alors que l'entreprise a rencontré - et résolu - des problèmes voisins dans d'autres projets.

Dans les adhocraties classiques, ce type de problème est traité de façon très partielle "avec les moyens du bord" : le chef de projet essaie de recruter les membres de son équipe en tenant compte de l'expérience qu'ils ont eu dans des projets antérieurs, notamment ceux qui risquent d'avoir des similarités avec le projet en cours. Et quand on constate qu'on bute sur une difficulté qui a un air de familiarité avec un problème déjà résolu, on essaye de mettre la main sur des personnes qui étaient dans l'équipe-projet qui a résolu le problème. De ce mode de fonctionnement résulte une perte d'efficacité : l'organisation par projet crée des connaissances et ne les exploite que très partiellement.

Certaines entreprises se mettent à développer des moyens permettant d'améliorer l'organisation dans ce domaine. Tel est le cas dans une grande entreprise de liquéfaction de gaz que nous appellerons Gazlic (nous utilisons un pseudonyme).

Une partie de l'activité de Gazlic consiste à assurer la conception et la construction d'unités de liquéfaction de gaz pour des clients qui ont tous des besoins différents. Chaque projet est réalisé par une équipe. Mais à côté de l'ensemble des équipes-projets, Gazlic a créé des "groupes de compétences" dans des plusieurs domaines : technologies, process, exploitation, développement de projet, etc.

Chaque groupe rassemble à temps partiel les praticiens de son domaine pour recueillir les connaissances, les systématiser et les diffuser. Pour une technologie donnée, le groupe correspondant fera un point systématique à la fin de chaque projet sur l'ensemble de ce qu'on a appris : essais, erreurs, trouvailles, inventions, données qui permettent d'affiner la technique. Ces connaissances pourront alors être diffusées lors de séminaires de formation, et apportés sous forme de conseil ponctuel en fonction des besoins des divers projets. La nature des données recueillies et diffusées pourra évoluer en fonction des progrès techniques et des besoins de clients. Bien entendu le fonctionnement du groupe ne prend qu'une petite partie du temps de travail : à chaque moment donné, la plupart des membres du groupe sont opérationnels sur des projets.

Dans le domaine de la commercialisation d'installations, Gazlic demande à chaque personne impliquée dans les négociations de transmettre à un centre toutes les informations qui leur semblent utiles pour faciliter les négociations ultérieures. Est ainsi constituée, et actualisée, une base de donnée accessible à toutes les personnes concernée, dans laquelle ils peuvent puiser lorsqu'ils ont une difficulté ou une incertitude, que ce soit sur des procédures export ou sur la conduite d'une négociation commerciale.

Les deux dispositifs que nous venons de décrire introduisent une capitalisation des connaissances. La pratique des groupes de compétences introduits de la standardisation des compétences, et la base de données sur la négociation commerciale est intermédiaire entre standardisation des qualifications, standardisation des résultats et support logistique

11 Quelques types anciens d'organisation.

Nous avons présenté dans le texte plus haut les douze types d'organisation les plus fréquents. D'autres types d'organisation ont été et sont utilisés, qui sont souvent des variantes ou des modèles incomplets. Nous présentons ci-dessous certaines de ces formes d'organisation. Nous dirons qu'elles sont anciennes parce qu'elles ont été repérées il y a plus de vingt ans. Mais à des degrés divers elles existent encore en pratique.

D'autres annexes présentent les organisations qui diffèrent selon le mode de regroupement des unités de l'entreprise (par produit, par région, matricielle, etc.), et les types d'organisation plus récents.

L'organisation taylorienne

L'organisation taylorienne a été définie à la fin du XIX^{ème} siècle par Frederick Taylor. Elle a plusieurs caractéristiques :

- une division très poussée du travail en tâches élémentaires très simples, suffisamment simples pour qu'elles puissent être effectuées par des personnes sans qualification,

- la division du travail est effectuée par des spécialistes, les opérateurs n'y participent pas. Les spécialistes utilisent des mesures de temps et de mouvements pour déterminer les enchaînements de gestes qui maximisent la performance. De façon générale il existe une distinction très étanche entre ceux qui décident et ceux qui exécutent,

- le travail de chaque opérateur de base consiste à suivre les procédures prescrites. À ces procédures sont associées des normes : dimensions et tolérances sur les pièces fabriquées, durées standards pour chaque micro-tâche. La rémunération et les primes dépendent souvent du respect des normes et du dépassement des performances requises. Les relations de travail et les relations syndicales sont naturellement très influencées par la contestation et la négociation sur ce que sont des "standards raisonnables".

L'organisation taylorienne est une forme de structure mécaniste.

L'organisation hiérarchique.

On appelle organisation hiérarchique une organisation dans laquelle les responsables hiérarchiques assurent la définition du travail des échelons qui sont sous leur responsabilité, ainsi que la coordination et le contrôle des activités. Deux éléments peuvent varier d'une organisation hiérarchique à une autre : le nombre de subordonnés par supérieur, et le fonctionnement interne de la hiérarchie (répartition du pouvoir, précision des directives, degré d'initiative attendue, modalités de contrôle). En ce qui concerne le premier de ces éléments, on peut avoir des hiérarchies "normales" avec cinq à sept subordonnés par supérieur, et des hiérarchies "aplaties" : le nombre de subordonnés par supérieur est nettement plus élevé, ce qui force souvent chaque supérieur à laisser beaucoup plus d'initiative à ses subordonnés. L'entreprise retire

plusieurs avantages de l'aplatissement des structures : diminution des effectifs de la hiérarchie et donc du coût correspondant, meilleure utilisation des ressources humaines, communications verticales plus rapides et réactivité accrue à cause de la diminution de nombre de niveaux entre le sommet et la base de l'organisation. Mais il existe aussi des inconvénients : surcharge de travail et de décisions à prendre pour les responsables hiérarchiques, travail superficiel, manque de contrôle. Les termes anglais *delaying*, *lean organization* et *empowerment* sont parfois utilisés pour désigner la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, l'organisation avec peu de niveaux hiérarchiques et la décentralisation des responsabilités au niveau des opérateurs.

La notion d'organisation hiérarchique est très insuffisante : elle néglige tous les aspects d'ajustement mutuel et de standardisation (voir les parties concernant les mécanismes de coordination et le diagnostic fonctionnel), et elle passe sous silence l'ensemble des éléments qui aux côtés de la hiérarchie permettent le fonctionnement, l'adaptation et le changement des organisations (voir le paragraphe 8).

L'organisation hiérarchique et fonctionnelle.

On appelle "hiérarchique et fonctionnelle" (en anglais "*staff and line*") les organisations dans lesquelles une partie du personnel n'est pas affecté à des tâches directement opérationnelles. On appelle ces personnes "le staff", ou "les fonctionnels". Par nature ces personnes n'ont pas d'autorité hiérarchique, elles ne peuvent rien imposer aux responsables opérationnels. Même si les fonctionnels n'ont pas d'autorité hiérarchique, ils ont souvent un pouvoir non négligeable : ils ont le monopole de leur fonction et personne dans l'entreprise ne peut les contrôler puisque les autres membres de l'entreprise n'ont pas leurs compétences. Le premier de ces problèmes peut parfois être pallié en partie en les mettant en concurrence avec des fournisseurs extérieurs.

L'appellation "organisation staff and line" n'est plus utilisée : elle traite de la même façon des éléments aussi différents que la département Méthodes et le Service de Documentation (voir dans la partie consacrée au diagnostic fonctionnel la définition de la technostructure et des fonctions de support logistique). Et elle néglige la plupart des éléments qui, aux côtés de la hiérarchie et des fonctionnels, permettent le fonctionnement, l'adaptation et le changement des organisations (voir le paragraphe 8).

Les organisations classiques.

Certains appellent organisations classiques l'organisation hiérarchique, l'organisation staff and line, les organisations par fonction et par produit, en y ajoutant parfois l'organisation par projet et l'organisation matricielle. D'autres appellent organisations classiques les six principaux types d'organisation de Mintzberg (StrSple, SM, SBC, les deux adhocraties, la structure divisionnalisée de

type normal et l'organisation idéologique). D'autres encore utilisent cette expression pour désigner le marché, la hiérarchie et le clan. Il existe même certains retardataires qui identifient l'organisation classique avec l'organisation taylorienne, toutes les autres organisations étant sans discernement qualifiées de "post-tayloriennes". Il convient donc d'être prudent quand on voit un spécialiste d'organisation parler des organisations classiques.

L'organisation de la PME.

On entend fréquemment dire que les PME (petites et moyennes entreprises) sont par définition des organisations souples, réactives, dans lesquelles le faible nombre de personnes a pour conséquence des communications faciles, des décisions rapides et un bon climat. Cette croyance courante est fautive dans la majorité des cas.

En fait le "modèle" ci-dessus ne s'applique qu'à certaines PME classiques, de type "structure simple" dans lesquelles un patron "entrepreneurial" s'occupe activement en permanence et directement de tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise. D'ailleurs l'ambiance interne n'est pas toujours excellente dans ces organisations. Dans une proportion non négligeable d'entre elles le climat est marqué par un autoritarisme de la direction mal vécu par la base, et par des conflits et jalousies entre les collaborateurs, qui cherchent tous à s'attirer les bonnes grâces de la direction, et à se renvoyer la balle en cas de problème.

De plus les structures simples ne sont pas toutes gérées de façon dynamique et fluide : si le directeur est totalement surchargé de travail, les décisions risquent de ne pas être prises rapidement, et s'il est plus compétent dans le domaine technique que dans les autres domaines l'entreprise risque d'être peu gérée dans ses aspects commerciaux ou financiers. De plus le directeur peut maintenir une emprise très forte sur l'organisation tout en étant très conservateur et immobiliste, ou sans avoir actualisé ses compétences autant qu'il faudrait au cours des vingt dernières années.

De façon plus fondamentale, l'expression "organisation de la PME" n'a pas de sens parce que les PME ont des structures d'organisation très différentes les unes des autres : un restaurant à hamburger, un cabinet d'architecte et une "start up" en biotechnologies ne sont pas en général des structures simples.

Il n'en reste pas moins que les PME ont toutes une caractéristique commune. Comme l'effectif est moins nombreux, la direction et les membres de l'organisation peuvent avoir une meilleure connaissance de ce qui se passe dans l'ensemble de l'organisation, et donc sans doute plus facilement se coordonner en moyenne que dans les organisations de plus grande taille. C'est sans doute pour cette raison que les PME familiales ont en moyenne une rentabilité meilleure que les autres entreprises. Mais il ne s'agit que d'une moyenne.

12 Quelques types récents d'organisation.

Les formes d'organisation que nous présentons dans cette section ne sont pas des nouveautés absolues. Nous dirons qu'elles sont nouvelles parce qu'elles ont été repérées il y a moins de vingt ans ou parce qu'elles ont à notre avis des perspectives de développement importantes même si elles sont peu utilisées actuellement. Elles sont toutes fortement liées aux principaux types d'organisation que nous avons vus plus haut.

L'organisation virtuelle

Certains utilisent l'expression "organisation virtuelle" pour désigner des organisations qui pilotent un travail dont l'immense majorité est réalisée par des personnes qui ne sont pas membres de l'organisation. Le nombre de salariés de l'entreprise peut ne représenter que 10% de l'effectif nécessaire pour l'activité gérée.

L'entreprise Benetton des années quatre-vingt a beaucoup de ces caractéristiques : l'essentiel de la production est sous-traitée et l'essentiel de la vente est réalisée par des franchisés. La coordination de l'ensemble est en partie assurée par les contrats de sous-traitance et de franchise, qui demandent à "l'entreprise-pivot" un travail d'animation et de surveillance non négligeable. La coordination est également assurée par le réseau des relations financières et personnelles avec les partenaires, ainsi que par les systèmes d'information formalisés : transmission de données et d'ordres de fabrication par EDI (échange de données informatisé), système informatique en temps réel sur les résultats commerciaux. Ce dernier permet par exemple d'avoir un délai de réaction de l'ordre de la semaine pour produire les type de vêtements qui se vendent bien, et de "re-router" un produit entre magasins s'il se vend mieux dans une région que dans une autre.

L'entreprise AFS Skandia décrite par Olve pousse le caractère virtuel de l'entreprise à un degré rarement connu. Cette entreprise est une filiale de Skandia, qui est avant tout un assureur. Elle vend à des particuliers des produits financiers créés par des gestionnaires de fonds. Elle compte 60 salariés, qui servent plus d'un million de clients par l'intermédiaire de nombreux partenaires dispersés dans le monde entier (il y a 70 000 salariés chez les partenaires). Les partenaires disposent de CD-Rom pour leur formation, pour les informations sur les produits et pour effectuer des présentations à leurs clients. Ils peuvent utiliser une base de données et des systèmes d'information gérés sur l'informatique de la maison mère. Dans leur pratique quotidienne, il est fréquent que les partenaires se contactent directement pour s'entraider. La coordination est essentiellement assurée par standardisation des qualifications et des résultats. Les CD-Rom jouent aussi le rôle de fonction de support logistique par l'aide à la négociation qu'ils apportent, et les relations d'entraide mutuelle introduisent une dose d'ajustement mutuel. L'entreprise vend à la fois des savoirs, une méthode de gestion et des produits.

Des structures de ce type seront de plus en plus nombreuses grâce à internet et aux réseaux de communications. Mais dire qu'une organisation est virtuelle ne suffit pas. Pour savoir comment elle fonctionne il faut préciser ce que sont les éléments de l'analyse fonctionnelle, les systèmes de gestion, et plus généralement tout ce que nous avons présenté dans ce document. Par exemple la standardisation des qualifications est nettement plus importante dans AFS Skandia qu'elle n'est chez le Benetton des années quatre-vingt.

L'organisation en réseau

On dit qu'une organisation est en réseau si elle est composée d'unités gérées de façon fort autonomes qui ont au moins une partie de leurs activités en commun. Les organisations en question peuvent être des structures juridiques indépendantes ou les unités d'un même groupe. Dans ce dernier cas l'indépendance n'est que partielle, et le réseau est une forme de structure divisionnalisée (autre que celles vues au paragraphe 9).

Il y a deux idées centrales dans la notion de réseau : les actions ne seront effectuées en commun que si chaque membre du réseau en est d'accord, et chacun peut se retirer du réseau (même s'il y a souvent des modalités de retrait et des délais de prévenance qui peuvent constituer des barrières à la sortie).

Il y a naturellement une "structure interne" dans le réseau. Souvent elle comporte une spécialisation des membres. Par exemple dans de nombreux districts industriels italiens l'une des entreprises du réseau effectue toutes les opérations à l'export. Souvent la structure interne comporte aussi une standardisation des données pour permettre l'assemblage entre les actions des membres, et une standardisation de quelques procédés de travail, par exemple pour répartir le volume d'activité entre les membres. Les relations directes entre membres du réseau restent dans la plupart des cas la force de coordination principale. On peut à leur propos parler d'ajustement mutuel, de coopération ou de négociation.

Le réseau est donc en principe une "organisation entre égaux" dans laquelle les arguments hiérarchiques ne peuvent en aucun cas être des forces de coordination. Dans la réalité cependant, certains sont "plus égaux que les autres", soit parce qu'ils ont le contrôle de zones d'incertitudes essentielles, soit parce qu'ils ont une place plus centrale dans le système de communication et de décision, ou encore parce que les compétences qu'ils ont et les initiatives qu'ils prennent leur donnent un rôle de leader. Notons au passage que l'existence de ces structures montre qu'il n'est pas pertinent d'assimiler l'organisation à une hiérarchie (voir à ce propos nos arguments dans les parties consacrées à l'organisation hiérarchique et à l'opposition entre marché et hiérarchie).

L'organisation apprenante

Certains spécialistes appellent "organisations apprenantes" les organisations dans lesquelles existent plus qu'ailleurs des mécanismes qui développent les capacités d'apprentissage individuel et collectif. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un type d'organisation, mais plutôt d'une différence par rapport à la moyenne des organisations qui existent à un moment donné.

Il existe bien des dispositifs, formels ou informels, qui permettent à une organisation de plus apprendre. Ces dispositifs sont inégalement efficaces dans les divers types de structures. Nous présentons l'un d'eux ci-dessous.

Au niveau le plus informel et le plus élémentaire, on constate dans certaines entreprises que certains groupes de collègues s'entraident en se demandant conseil lorsqu'ils rencontrent une difficulté. C'est le cas d'un groupe de réparateurs de photocopieurs observés par Orr. Ils sont supposés effectuer leur travail en suivant les manuels de procédures élaborés par le service technique, mais en fait ne s'en servent pas parce qu'ils les trouvent inutilisables. Ils ont leurs méthodes, et en cas de difficulté contactent des collègues en essayant d'en trouver un qui a rencontré un problème similaire. Ce faisant ils développent progressivement et actualisent en permanence une "base de connaissances" constituée d'histoires concrètes de difficultés et de solutions. On appelle ce dispositif une "communauté de pratiques". Dans le cas présenté elle est totalement informelle. Une entreprise peut encourager des modes d'action de cette nature d'une façon plus officielle et gérée. Les groupes de compétence développés par l'entreprise Gazlic sont un exemple de ce type.

Le développement de l'apprentissage peut également passer par d'autres moyens : la participation réelle d'opérateurs et d'utilisateurs à la définition et à l'actualisation des procédures, le développement des compétences des fonctionnels, l'accroissement de la formation, la formalisation des pratiques, la constitution de département métiers, de bases de donnée et de bases de connaissances, etc.

Le "garbage can"

On appelle "organisation de type *garbage can*" une organisation dans laquelle (1) pour chaque domaine d'activité et chaque projet, il existe de nombreuses personnes qui peuvent s'impliquer dans les décisions ; (2) chaque décision est composé d'étapes successives, dont certaines sont des "micro-décisions" officielles et d'autres sont plutôt des actions et des initiatives. Par exemple, dans la conception d'un nouveau produit, on a la définition du prix, des fonctionnalités, du marché, les essais techniques sur prototype, etc.; (3) à chaque moment existent de nombreux domaines d'activité, par exemple le développement d'un produit nouveau, la reprise en main d'une filiale, la succession d'un directeur d'usine, etc.. Chaque membre de l'organisation doit répartir son temps, ses compétences et son énergie entre les nombreuses décisions et initiatives ; (4) à chaque moment les

évolutions de chaque domaine d'activité et de chaque projet dépendent crucialement de l'identité, de la culture et des compétences des personnes qui s'impliquent au moment même dans les micro-décisions et initiatives correspondantes.

Cette "forme d'organisation" est en fait un modèle fort incomplet qui néglige les très nombreux éléments présentés ou mentionnés dans le présent document : hiérarchie opérationnelle, systèmes formels de gestion, relations informelles, etc. Malgré ce caractère incomplet, le modèle du "garbage can" permet d'effectuer des prédictions sur l'évolution et les problèmes des organisations, prédictions qui ont été empiriquement validées sur des situations diverses : processus de direction générale d'une grande entreprise de recherche géophysique, gestion des carrières des cadres à l'international dans une quinzaine de grandes entreprises. Ce modèle d'organisation paraît être également valide pour les entreprises de création publicitaire, les organisations innovantes, les groupes de direction générale et les unités de soins psychiatriques.

Les organisations de type *garbage can* sont assez proches des adhocraties, notamment à cause de l'intensité de la coordination par ajustement mutuel. Mais il existe des différences entre elles. Dans les adhocraties de projets par exemple il existe également des forces de coordination puissantes exercées par les chefs de projets (supervision directe), les méthodes de pilotage des projets (standardisation des procédés de travail) ainsi que par les délais et les cahiers de charges (standardisation des résultats).

Le marché, la hiérarchie et le clan

Certains scientifiques éminents considèrent que toutes les formes d'organisation collectives qui ne sont pas des marchés sont des hiérarchies ou des clans. Selon eux, toute organisation est pilotée par les relations hiérarchiques ou par la culture et les normes d'un groupe cohésif de personnes qu'on appelle le clan. Dans l'ensemble du présent document nous avons vu qu'effectivement il existe dans les organisations des supérieurs hiérarchiques qui donnent des ordres et prennent des décisions, et

que dans le système de pouvoir il existe un groupe qu'on appelle la coalition dominante, ce qui est proche de la notion de clan. Mais nous avons vu bien d'autres aspects du fonctionnement des organisations : en général les supérieurs hiérarchiques ne consacrent qu'une faible partie de leur temps à donner des directives et à en surveiller l'exécution, chaque organisation comporte de nombreux groupes, et une foule d'autres éléments doivent être prise en compte dans la description de toute entreprise. Au surplus, nous avons vu que, selon le type d'organisation, les modalités de fonctionnement sont fort différentes, de même que les avantages et les inconvénients caractéristiques. Dire que toute structure est un marché, une hiérarchie, un clan ou une forme hybride, est une simplification abusive par rapport à toutes les observations des organisations qui existent dans la réalité.

13 Modes de regroupement des unités de l'organisation.

La plupart des organisations sont actuellement composées d'unités qui ont un supérieur hiérarchique à plein temps : équipes, ateliers, surface de vente, directions régionales, usines, départements, filiales, divisions, etc. Le mode selon lequel une organisation regroupe les activités dans de telles unités dépend en parties du type de structure et du diagnostic fonctionnel. Il dépend aussi du choix d'une ou deux "dimensions" selon lesquelles le regroupement est effectué. C'est ce que nous examinons ici.

Les modes de regroupement des unités selon une seule dimension : (organisation par produit, par fonction, par région, par type de client, par technologie, par compétence, par processus, par "unité d'activité stratégique", par groupe d'actifs ou par projet. etc.)

Un des modes de regroupements les plus naturels est celui de l'organisation par fonction, décrit dans la Figure 7 ci-après..

Figure 7

L'organisation par fonction

Une entreprise est organisée par fonction si chaque département rassemble les personnes et les équipements relatifs à une même fonction. Les fonctions les plus courantes sont R&D (recherche et développement), production et vente. On peut avoir aussi un découpage plus fin, par exemple en subdivisant le département Production en unités spécialisées dans la forge, la fonderie, le finissage, l'usinage, les traitements de surface, le montage, la peinture, les tests et le conditionnement, etc. Chaque "fonction" est un élément de la chaîne de valeur.

La coordination entre les fonctions est généralement assurée par deux mécanismes. D'abord des normes imposées aux produits en cours de fabrication qui sortent de chaque fonction (on a ainsi de la standardisation des résultats). Ensuite une planification des programmes de production, de vente, etc. est décidée conjointement pour assurer un flux de production sans goulet d'étranglement et sans stocks d'encours. Cette planification peut être réalisée par une combinaison de plusieurs moyens : pilotage hiérarchique, discussions entre hiérarchiques et opérateurs, travail de spécialistes de planification, utilisation de logiciels de type MRP ou d'un système de juste-à-temps, etc.

Dire qu'une entreprise est organisée par fonction c'est en donner une description très incomplète. Pour comprendre le fonctionnement de l'organisation et pouvoir la gérer, il faut aussi préciser quels les moyens sont utilisés pour définir et coordonner le travail dans chaque fonction et entre les fonctions. Le fonctionnement sera par exemple très différent selon que les unités elles-mêmes sont des structures mécanistes ou des adhocraties.

Le mode de regroupement le plus pertinent est celui qui est centré sur le domaine le plus difficile et le plus crucial pour l'entreprise. Selon les cas il peut s'agir de la connaissance des clients locaux, de l'expertise dans les fonctions techniques, d'un savoir-faire particulier pour une catégorie de clients, etc. Mais le mode de regroupement est également conditionné par la technologie et par les moyens de communication. Un constructeur automobile ne peut pas avoir une unité d'emboutissage et une usine de montage dans chaque Land allemand. Le regroupement en unités dont les membres sont normalement distantes de plusieurs centaines de kilomètres était peu utilisable au début du XXème siècle à cause des temps de voyage, et cette situation n'a pas vraiment changé malgré le développement du téléphone, du télex et de la télécopie. Mais Internet permet par exemple l'usage maintenant assez courant de groupes de compétences ou d'équipes projets dont les membres peuvent être dispersés dans le monde entier (comme par exemple chez DuPont de Nemours et chez Corning Glass), et ceci donne aux dirigeants une marge de manœuvre considérablement plus importante dans le choix du mode de regroupement. Les "organisations virtuelles" ne peuvent exister que grâce aux nouveaux moyens de communication.

Chaque regroupement favorise la coordination sur l'une des dimensions et crée des problèmes de coordination sur toutes les autres dimensions. Par exemple chez un distributeur qui est organisé par région, les spécialistes d'aménagement et décoration seront très peu nombreux dans chaque unité de base, et auront donc beaucoup plus de difficulté à développer et maintenir un haut niveau d'expertise. Ils auront aussi des difficultés à se coordonner, or c'est souvent nécessaire pour que les clients reconnaissent "l'identité visuelle" de l'entreprise. Ces difficultés viennent de ce que la "fonction" (ici l'aménagement et la décoration) est une dimension transversale par rapport à la "région", qui est la base du regroupement. Ces problèmes de coordination transversale existent dans tous les modes de regroupement. Par exemple, il est fréquent que dans une organisation par fonction les activités de la fonction "vente" concernent plusieurs produits et plusieurs types de clients, etc. Il y aura alors souvent des problèmes de coordination dans la gestion des produits ou dans les contacts avec certains types de clients.

Il est possible de pallier en partie ces problèmes par plusieurs moyens. Les moyens actuels sont la création dans tous les domaines de communautés de pratiques, de groupes de compétences, de postes de liaison, voire des changements importants du mode de regroupement

une fois tous les cinq ans dans le cadre des réorganisations. Les moyens plus classiques sont la création d'une unité d'expertise au siège (Services Techniques Centraux par exemple), la centralisation totale d'une des activités (gestion de trésorerie par exemple), la centralisation du pilotage d'une activité (département Méthodes central), ou le développement par le siège d'une politique active et coordonnée de formation, de développement professionnel et de recrutement, etc.

Certaines organisations ont choisi de prendre des mesures plus radicales pour s'attaquer aux problèmes de coordination transversale : elles utilisent en même temps le regroupement en unités selon deux dimensions. Ces types de structures, qu'on appelle organisations matricielles, sont présentés plus bas.

En pratique beaucoup d'organisations sont hybrides en ce qui concerne leur mode de regroupement. Trois exemples de ces hybrides sont présentés ci-après. Xerox a une organisation par catégorie de produits, mais chacune des unités-produits passe par une force de vente commune, ce qui relève d'une organisation par fonction. Les producteurs de lessive ont des installations de production communes, mais des unités de commercialisation différentes selon les marques. Dans les hôpitaux et cliniques on trouve des unités définies par le type de maladie (chirurgie thoracique, endocrinologie, etc.), ce qui est un mode de regroupement analogue à l'organisation par produit, et des unités définies par le type de malade (pédiatrie, gériatrie, etc.), ce qui est un mode de regroupement analogue à l'organisation par type de client.

L'organisation matricielle

On appelle organisation matricielle une organisation à trois niveaux dans laquelle par exemple (1) la direction générale chapeaute des directions par produit et des directions par région ; et (2) chaque unité de base dépend hiérarchiquement d'un directeur produit et d'un directeur de région. Par exemple les directeurs "téléphonie particuliers" et "téléphonie entreprises" ont chacun la responsabilité de leur gamme de produits sur l'ensemble du monde, et les directeurs "Amérique du Nord" et "Europe et Moyen-Orient" ont chacun la responsabilité de tous les produits de l'entreprise sur leur zone géographique. En conséquence le responsable des produits "téléphonie particuliers" pour l'Allemagne a deux supérieurs hiérarchiques.

Les unités intermédiaires peuvent résulter de regroupements par produits, par région, par technologies, par type de client, par processus, par "unité d'activité stratégique", par groupe d'actifs ou par projet. Il y a structure matricielle dès qu'il y a en même temps deux modes de regroupement, et donc double hiérarchie.

Les structures matricielles ont été adoptées par des entreprises qui voulaient éviter les dysfonctions qui apparaissent toujours quand on adopte un seul mode de regroupement. Mais travailler sous la direction de deux supérieurs hiérarchiques est loin d'être toujours facile. Il n'est pas rare que l'un d'entre eux domine : dans la pratique tout se passe alors comme s'il y avait une seule dimension de regroupement avec une dose de

coordination transversale, et en plus de la frustration et des conflits. Il n'est pas rare non plus que des responsables d'unités de base qui sont astucieux amènent leurs deux supérieurs hiérarchiques à se neutraliser l'un l'autre : les unités de base sont moins bien coordonnées à l'entreprise alors que paradoxalement on a multiplié les mécanismes de pilotage. Le cas le plus fréquent cependant est celui où les directeurs des unités de base sont tirés à hue et à dia par leurs deux patrons, avec comme conséquence une perte d'efficacité et une bonne dose de stress.

La forme "organisation matricielle" est en fait un modèle incomplet. Pour voir comment fonctionne une organisation de ce type, il est indispensable de connaître les types de structure des unités de base, les domaines de pouvoir des directions de niveau intermédiaire, et les mécanismes d'arbitrages qui fonctionnent lorsque par exemple le directeur Europe et le directeur "téléphonie particuliers" ne sont pas d'accord sur les conditions de prix qu'il faut pratiquer en Allemagne.