

Configurations	Mécanismes de coordination	Composantes dominantes	Exemple
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique	PME (petite moyenne entreprise), TPE (très petite entreprise)
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédures	Technostructure (<i>rôle : définir des procédures</i>)	Les Administrations
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel	SS2I (société de service experte dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique), Hôpital, Universités (professeurs d'université)

Bureaucratie divisionnalisée	Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique	Multinationale
Adhocratie (<i>ad hoc</i> = conçu pour un objectif particulier ; <i>cratie</i> = pouvoir)	Ajustement mutuel	Support logistique ?	

Pas sûr qu'une cafeteria ou un support logistique soit une composante dominante d'une organisation.

	Inconvénients / risques
Structure simple	Dépend d'une personne (comment on fait lorsque quelqu'un meurt, succession ?) Excès de centralisation (grande organisation ?)
Bureaucratie mécanique	Travail déshumanisé (les individus appliquent à la lettre comme des machines les procédures), Cercles vicieux bureaucratiques
Bureaucratie professionnelle	Difficultés de contrôle (car les gens ont des expertises à très haut niveau), Coordination insuffisante (innovation pourvoir)
Bureaucratie divisionnalisée	Conflits entre siège et états-majors des divisions, Focalisation sur objectifs chiffrés (résultats financiers de courts termes)
Adhocratie	Sous efficacité (pour tâches ordinaires), Tolérance à l'ambiguïté

Pour Mintzberg, il n'y a **pas de configurations optimales**. Chaque configuration est adaptée à telle ou telle circonstance.

III/ Le choix de la structure formelle

A) Approches One Best Way (= meilleure façon de produire)

Désigne des approches dans lesquelles les auteurs considèrent qu'il y a une meilleure forme d'organisation dans toutes les situations, que les autres.

1. La division du travail

Adam Smith (1723 – 1790) : manufacture d'épingles (1776) :

« Un ouvrier tire le fil à la bobine, un autre le dresse, un troisième coupe la dressée, un quatrième empoigne, un cinquième est employé à émoudre le bout qui doit recevoir la tête [...] enfin, l'important travail de faire une épingle est divisé en dix-huit opérations distinctes ou environ. »

« Ainsi, ces dix ouvriers pouvaient faire entre eux plus de quarante-huit milliers d'épingles dans une journée [...]. Mais s'ils avaient tous travaillé à part [...] chacun d'eux n'eût pas fait vingt épingles, peut-être pas une seule, dans sa journée. »

→ Grâce à la division du travail, chaque ouvrier **est plus productif.**

Pourquoi ?

- Il y a un accroissement **d'habileté** chez chaque ouvrier individuellement
- **Épargne du temps** qui se perd ordinairement lorsqu'on passe d'une espèce d'ouvrage à une autre
- Invention d'un grand nombre de **machines** qui facilitent et abrègent le travail, et qui permettent à un homme de remplir la tâche de plusieurs.

Limites :

- Coordination
- Motivation (spécialisation)

2. L'organisation scientifique du travail (OST)

Frédéric W. Taylor (1856 – 1915) :

L'OST repose sur : « une étude et une analyse scientifique de toutes les méthodes et techniques utilisées »

« Chaque homme reçoit des instructions entièrement écrites qui décrivent dans le détail la tâche qui doit être accomplie ainsi que les moyens dont il dispose pour effectuer le travail »

« Lorsqu'il est demandé quotidiennement aux ouvriers de travailler très rapidement, il est absolument nécessaire de s'assurer qu'ils aient un salaire plus élevé chaque fois qu'ils réussissent. »

Prolonge la division du travail d'A. Smith :

- Sépare conception (ingénieur) et exécution du travail (ouvrier) → bureau des méthodes (technostructure)
- Analyse de chaque geste

Prolongée par le fordisme :

- Tapis roulant → travail à la chaîne

Limites : Organisation taylorienne ? post tayloriennes

- Parcellisation des tâches
- Déqualification des ouvriers
- Motivation essentiellement financière

3. La bureaucratie

Max Weber sociologue allemand (1864-1920) observe l'administration prussienne : bureaucratie (le pouvoir des bureaux → Administration, comme les administrations françaises aujourd'hui) qui doit contenir ces éléments :

- La séparation entre une fonction et l'homme qui exerce cette fonction
- Une protection des fonctionnaires par leur statut (emploi à vie du fonctionnaire)
- Un recrutement des fonctionnaires qui se fait sur concours
- Une rémunération suivant un salaire fixe (+retraite)
- Des critères objectifs pour l'avancement
- Des services dont les compétences sont déterminées par des lois ou des règlements

Il y a trois sources d'autorité :

- L'autorité **traditionnelle** : repose sur l'habitude (ex : les personnes âgées ont une « autorité » sur les enfants)
- L'autorité **charismatique** : repose sur la personne
- L'autorité **rationnelle légale** : repose sur le droit, retrouvé dans la bureaucratie

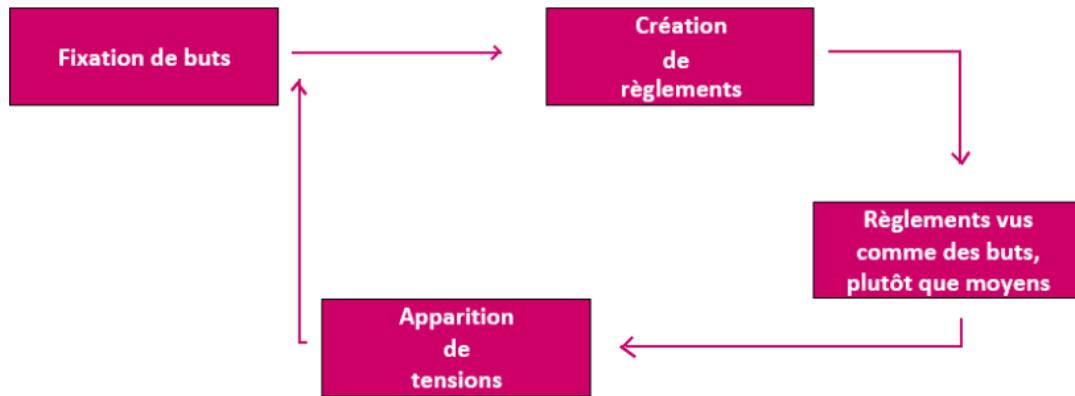
L'employé d'une bureaucratie peut refuser un ordre illégitime car :

- Il a un **emploi à vie**
- Il possède un **salaire fixe**
- Ces **critères d'avancement sont objectifs**, ...

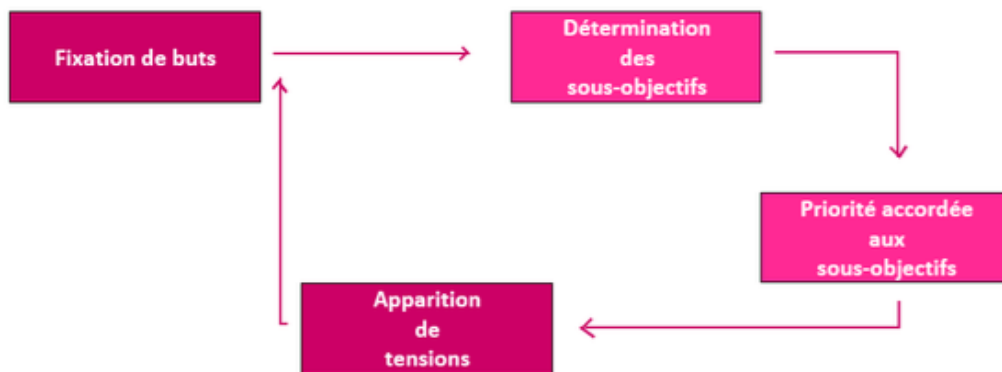
Weber dit qu'il est inévitable d'avoir une bureaucratie car il existe une administration de masse. Il compare la bureaucratie à une spore car c'est le système le plus efficace pour la taille.

Apparition de Cercle vicieux bureaucratiques :

Les **organisations se fixent des buts**, on **pose alors des règlements** (car autorité rationnelle légale. Ces règlements vont au fur et à mesure **être vu comme des buts et** non pas comme des moyens . (Ex : ponctualité pour la SNCF). Il y a alors **apparition de tensions**. Après ces tensions, on pose de nouveaux règlements (cercle vicieux).



De même pour le schéma suivant : Une organisation se fixe en permanence des buts. Or pour atteindre un but, la bureaucratie va édicter des sous objectifs parfois au détriment des objectifs principaux. Et donc, il y aura apparition de tensions etc.



B) Approches contingentes

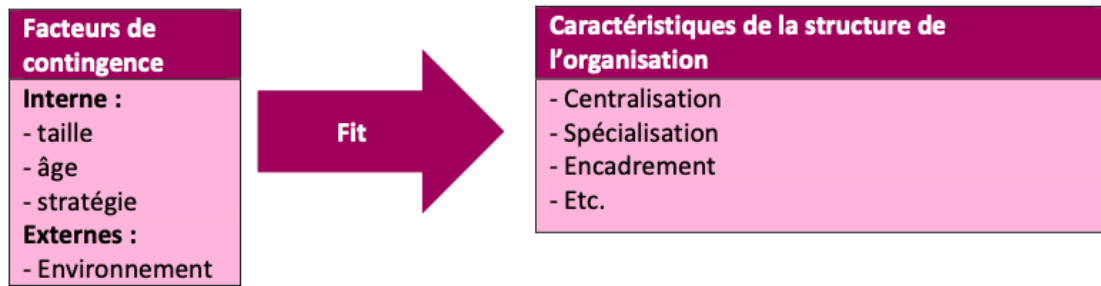
Le choix du mode d'organisation dépendra du contexte ainsi, une structure d'organisation sera optimale dans certaines circonstances et pas dans d'autres.

Les théories de la contingence partent de l'échec des approches « One best way ».

Dans ces théories de la contingence, on va parfois considérer qu'une :

- **Structure de l'organisation sera plus performante**
- **Structure d'organisation sera plus observée dans certaines situations.**

Ces théories essayent de partir de l'idée où une structure d'organisation sera optimale dans certaines circonstances et pas dans d'autres. **Aucune structure d'organisation ne sera toujours optimale.**



« Fit » à deux sens : contingence et congruence :

Si Facteur A, il est préférable de choisir structure A'.

→ C'est un conseil : si l'entreprise est de petite taille, alors la structure préférable est celle centralisée

Si Facteur A, on observe plus souvent la structure A' ?

→ C'est une observation mais la majorité peut se tromper : si l'entreprise est de petite taille alors la structure est le plus souvent centralisée

1. Burns & Stalker (1961)

= ont identifié deux grandes formes d'organisations :

- **mécaniste** : fonctionne comme une machine (=bureaucratie)
- **organique** : ce sont des organisations qui sont capable de s'adapter

Le facteur de contingence qu'ils mettent en avant c'est **l'environnement** :

- environnement stable → organisation mécaniste
- environnement instable → organisation organique

Les théoriciens de la contingence ont beaucoup écrit dans les années 70.

Exemple : Orange est le fruit d'une évolution. Avant, c'était France Télécom, et encore avant, c'était le *Ministère des postes de télécommunication* [PTT] (année 70-80). Orange a été développée pour être plus agile, plus adaptable que PTT. Or, cette organisation est plus instable : Orange doit lutter contre Bouygues, Free etc. Alors qu'à l'époque, elle était en situation de monopole. De plus, beaucoup de technologies se sont développées.

2. Lawrence et Lorsch (1967)

= ont montré qu'au sein d'une organisation il y a **plusieurs composantes** :

- Chaque composante est en relation avec différentes parties de **l'environnement**.

- **Différenciation structurelle** : plusieurs structures dans l'organisation selon le lien avec l'environnement. Certaines composantes seront plus adaptées à l'environnement que d'autres.
- Intégration : moyens de **coordination** (contacts, comités).

3. Quelques résultats de la contingence : synthèse Mintzberg

- Plus une **organisation** est **ancienne**, plus son **comportement** est **formalisé**.
- Plus une **organisation** est **grande**, plus son **comportement** est **formalisé** et plus sa **structure** est **élaborée** (tâches spécialisées, unités différenciées, composante administrative développée).
- Plus l'**environnement** est **dynamique**, plus la **structure** est **organique**.
- Plus l'**environnement** est **complexe**, plus la **structure** est **décentralisée**.
- Plus l'**environnement** est **hostile**, plus la **structure** est **centralisée** (au moins temporairement).
- Plus le **contrôle externe** (sur l'organisation) est **puissant**, plus la **structure** est **centralisée** et **formalisée**.

C) Modèles dynamiques

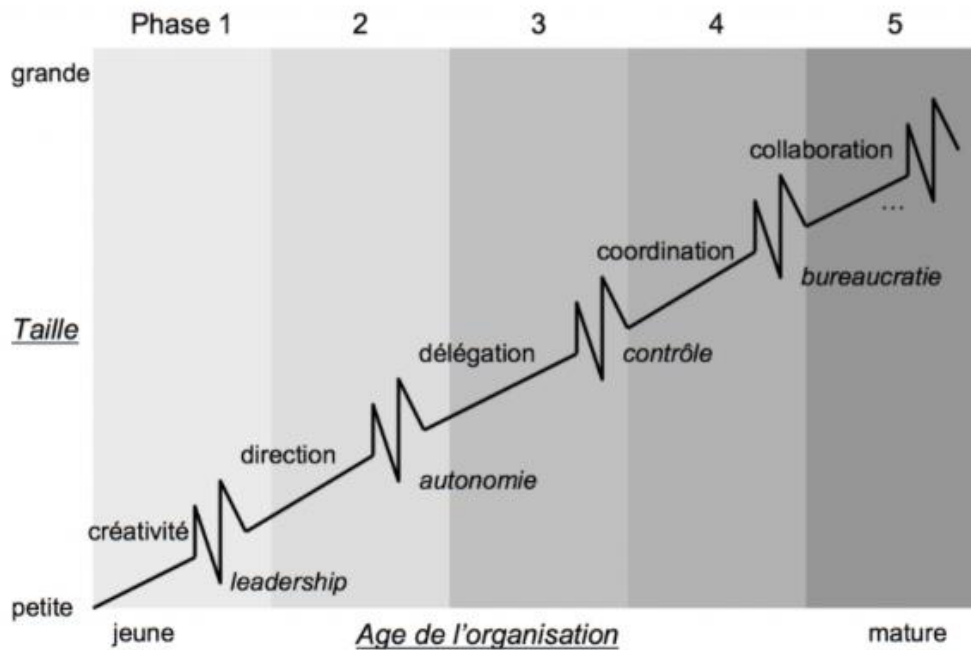
Modèle de Greiner (1972) : Il essaie d'expliquer simplement l'évolution des structures d'organisation.

Dans ce modèle, Greiner postule que **les organisations adoptent une structure qui connaît une phase de croissance qui va ensuite s'épuiser et connaître une crise**. Elle va alors adopter une nouvelle structure qui va permettre de connaître une autre phase de croissance, puis une nouvelle crise etc.

Structures → Phase de Croissance → Crise → Structures → Phase de Croissance → Crise → Etc...

Ce qui est bon pour une organisation aujourd'hui sera mauvais demain. Il faut continuellement changer de modèle en analysant les crises. Il faut remettre en cause les bases de son succès.

Crise	Solution
Crise de Leadership	Mise en œuvre d'une structure plus formalisée et centralisé. (Direction)
Crise d' autonomie	Mise en place d'une structure par délégation .
Crise de contrôle	Mettre en place un système de coordination (planification, centres de profit, etc.)
Crise de bureaucratie	Mettre en place une structure de collaboration interpersonnelle (travail en équipe)



Modèle de Miller (1990) : le paradoxe d'Icare : échec brusque après un succès fulgurant.
 Inspiré de l'ouvrage : *Le prix de l'excellence* (Peters & Waterman).

Raisons :

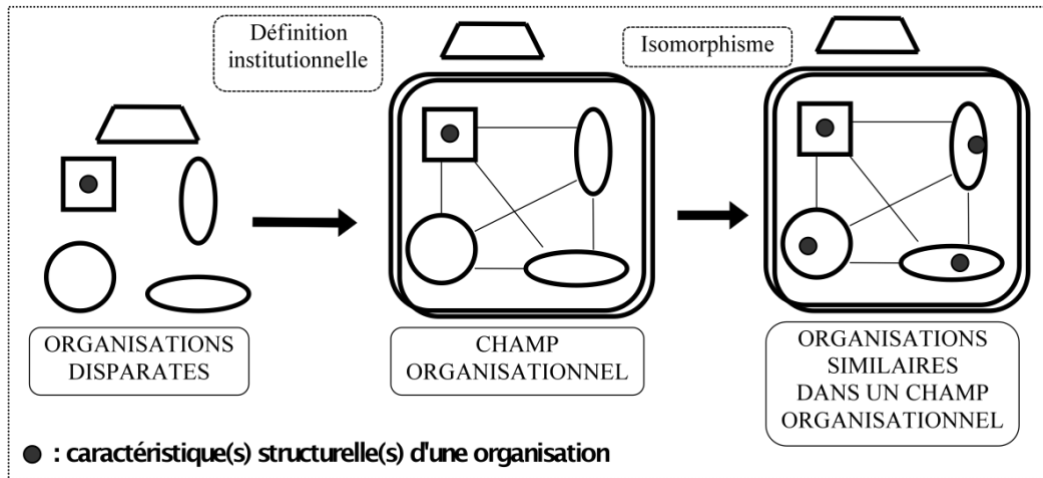
- On apprend de ses échecs, le succès renforce les idées préconçues.
- Le département à l'origine du succès va devenir dominant (attire les meilleurs)

Les organisations sont ainsi menées à connaître différentes trajectoires :

	Artisan	Bricoleur	Vendeur	Bourlingueur
Objectifs	Qualité	Perfection	Parts de marché	Chiffres trimestriels
Culture	Ingénierie	Technocratie	Organisation	Politique
Structure	Ordonnée	Rigide	Décentralisée	Bureaucratique

Théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell en 1983) : C'est une **approche sociologique** qui a été développée dans les **années 80**. On peut avoir énormément de théories néo-

institutionnelle mais on va s'intéresser à une seule. C'est une théorie qui essaye d'expliquer pourquoi les **organisations adoptent des structures similaires**.



DiMaggio & Powell ont distingué 3 formes d'isomorphisme :

- Isomorphisme **coercitif** : des pressions sont exercées sur l'organisation par d'autres organisations (et par la société) et les mènent à adopter une certaine structure (ex : comptabilité générale).
- Isomorphisme **mimétique** : dans un contexte de forte incertitude, les organisations ont tendance à imiter d'autres organisations dans le même champ qu'elles et qui sont jugées performantes (ex : Free, Toyota).
- Isomorphisme **normatif** : les entreprises appartiennent à un champ organisationnel qui a tendance à se professionnaliser.

IV / Quelques éléments sur la structure informelle

A) Les groupes de travail

1. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines s'est structurée à partir d'une étude qui a eu un rôle très important, c'est l'expérience « **Hawthorne** » menée par Elton Mayo (1927-1932) à la Western Electric Company.

Dans cette étude, ils essayaient de vérifier en faisant varier les conditions de travail (température, durée de travail, éclairage), l'effet que cela aura sur les volumes de production.

A chaque fois qu'il changeait un facteur, la production augmentait, si on revenait aux conditions initiales, le volume de production restait au même niveau et ne rabaissait pas.

- Structure formelle :
 - Pas dû aux conditions de travail.