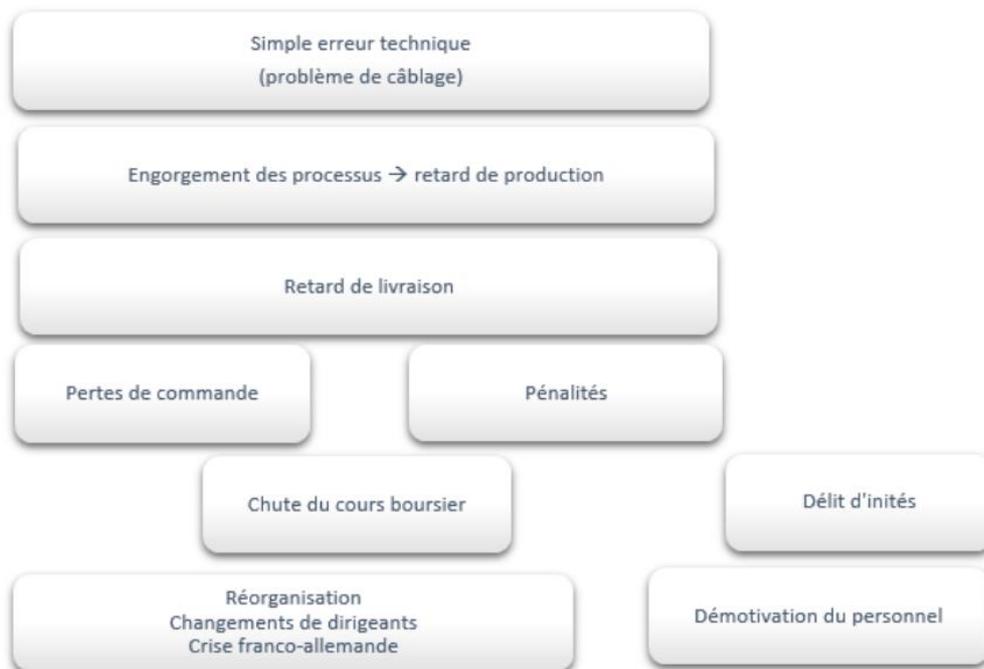


Introduction : Cas Airbus A380

A380 : projet du plus gros d'avion du monde avec une prévision de vente de 1200 appareils or, aujourd'hui le nombre s'élève à seulement 357 avions vendus, autrement dit : l'objectif est inatteignable, il s'agit d'un échec.

- **Défi commercial** : s'impose sur le marché en concurrence avec Boeing 747
- **Défi ingénierie**

Enchaînement de faits aboutissant à la catastrophe :



Mais pourquoi une réorganisation ?

Historiquement tout d'abord, Airbus s'est construit sur différents programmes basés sur la coopération entre différents constructeurs européens. Chacune des entreprises mobilisées étaient indépendante, il a donc fallu construire en 1970 une structure : un **GIE** (groupement d'intérêt économique) ayant pour but d'organiser le fonctionnement de cette alliance, simplement, avec le succès initial des programmes d'airbus, chacun des constructeurs va spécialiser sa production dans Airbus ce qui engendra la création d'EADS. Le premier avion de l'ère EADS est l'A380...

Avant la crise : actionnaires majoritairement franco-allemands. Le conseil d'administration et le dirigeant d'entreprise sont répartis équitablement entre français et allemand, en vue d'une éventuelle prise de pouvoir par l'un ou par l'autre : cependant différences en termes d'emplois.

Après la crise : réorganisation restent franco-allemand. Mais conseil d'administration exclusivement allemand et dirigeant d'entreprise français. Ainsi, il n'y a plus de co-présidents qui donnent différents ordres. Structure permet une intégration plus profonde : bien meilleure organisation.

Partie I : LES ORGANISATIONS

I / Histoire et diversité des organisation

« Nous sommes nés dans des organisations, nous avons été éduqués par des organisations et la plupart d'entre nous consacre une grande partie de leur existence à travailler pour des organisations. Beaucoup de nos loisirs se passent à dépenser de l'argent, à jouer, à prier au sein des organisations. La plupart d'entre nous mourront dans une organisation et quand viendra le temps de l'enterrement, la plus grande de toutes les organisations, l'État, devra délivrer un permis officiel. »
Etzioni, 1971

- Référence d'abord aux hôpitaux, puis aux écoles, aux entreprises, aux églises, aux casinos etc., enfin de nouveau aux hôpitaux
- Mise en avant de la diversité des organisations

= On passe notre vie à interagir avec des organisations

3 sens au terme organisation :

- **Processus** qui s'étale dans le temps (ex : l'organisation d'un événement)
- **Principes de fonctionnement** (ex : une mauvaise organisation)
- **Entreprises, associations** ... (ex : ONG, GIE) ou l'on s'intéresse au résultat

Organisation : « entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants »
Robbins, 1987

Caractéristiques d'une organisation :

- Frontière (sentiment d'appartenance)
- Possession de ressources (pour accomplir les objectifs ; peuvent être financières, matérielles, humaines)
- Membres (partiellement) interchangeables
- Raison d'être, buts

Exemples d'organisations :

Entreprise	Église	Loges
Mafia	Musée	Gang
Hôpitaux	Syndicats	Lobbies

Associations/ONG	Collectivités	Cartel
État	Mutuelles	Justice
Université	Fédération	Secte
Coopératives	Parti politique	École
Armée	Club	Union Européenne

A) Diversité des formes organisationnelles

3 grands types d'organisations :

- Privées
- Publiques
- Tiers secteur (organisation sans but lucratif ayant pour objectif contribuer au bien-être ou au bon fonctionnement de la société)

Pour la privée, entreprises (Insee, REE, 2020)

4 millions d'entreprises (50 % morales, 50 % physiques)

TPE (< 10 salariés)	3,9 millions	20 % VA
PME (10 à 250)	0,1 millions	11 % VA
ETI (250 à 5000)	6 000	26 % VA
Grande (> 5000)	269	31 % VA

8 000 entreprises sur 3,6 millions représentent à elles seules plus de la moitié du PIB, on va donc essentiellement parler des grandes entreprises plutôt que les TPE et des PME.

Tiers secteur :

Coopératives	20 000
Mutuelles	1 800
Associations	1,5 million
Fondations	2 500

1. Les associations

Définition : Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun de façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices

- 1,3 million d'associations
- Structurées par la loi de 1901
- Le nombre d'associations a tendance à croître aujourd'hui

- 23 millions de membres des associations

Ainsi une association possède les principales caractéristiques des organisations en général (but, mise en commun, plusieurs personnes, objectif de long terme) mais association particulière par rapport aux autres formes d'organisation car elle a un **but non lucratif**

En France, **liberté d'association** = principe très fort d'un fonctionnement démocratique (convention européenne des droits de l'homme) qui permet à tout citoyen de créer son association de façon légale. Pour cela, déposer ses statuts en préfecture. Statuts déterminent le gouvernement de l'association

→ Donc État réglemente les associations

Mais il existe des associations pour lesquelles les statuts ≠ déposés => ne sont pas légales mais considérées comme des associations de faits. N'ont pas de personnalité juridique mais peuvent être utilisées en procès

Champs d'intervention des associations varié :

Sport	Culture	Loisirs	Défenses des droits & des causes	Action sociale et santé
24%	19%	22%	17%	11%

Financement des associations = moitié privé (sponsors, dons, cotisations) / moitié public (subventions, mises à dispo d'actifs)

- Financements publics surtout pour action sociale et santé
- Financements privés plutôt pour le sport, les loisirs et la défense des droits & des causes

2. Les fondations

Définition : « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif » (loi 1987)

Aujourd'hui il y a 5000 fondations, mais fondation ≠ association

Une fondation c'est ainsi quand quelqu'un va donner une partie de son patrimoine, de sa fortune pour une cause.

Dans une fondation, il existe :

- ⇒ Un conseil d'administration
- ⇒ Une tutelle des pouvoirs publics (contrôle à priori dans le fonctionnement en fournissant des membres dans le conseil d'administration)

3 types de fondations :

- ⇒ Fondations **d'utilité publique**
- ⇒ Fondations **abritées** = sous l'égide de certains organismes comme l'institut de France et la fondation de France : un donateur décide de léguer une part de son patrimoine à une fondation dédiée à un certain secteur d'activité
- ⇒ Fondations **d'entreprise** = une entreprise décide d'affecter des ressources de l'entreprise pour mener un combat particulier, atteindre un objectif. Statut juridique autonome de l'entreprise. Certaines bénéficient d'impôts fiscaux particuliers, elles vont agir pour la société et mobiliser leurs salariés
- Nouvelles formes de fondations se sont développées telles que les fondations universitaires, fondations de coopération et fondations partenariales

Champs d'intervention des fondations variés :

Action sociale	Art & culture	Santé
27%	19%	18%

3. Les coopératives

Définition : organisations autonomes gérées par leurs membres. Il y a ainsi une participation économique des membres.

Aujourd'hui il y a 20 000 coopératives.

Ainsi, les gens qui travaillent dans cette coopérative possèdent des parts dedans.

Donc il y a un pouvoir démocratique indépendant de toute considération de chaque membre :
1 membre= 1 voix.

Historiquement, les coopératives se sont développées dans le monde agricole.

En France, grandes formes de coopératives :

- ⇒ Coopératives **de production** SCOP (société coopérative ouvrière de production) et SCIC, par exemple ECF (autoécole) et Alternatives économiques (journal)
- ⇒ Coopératives **de commerçants**, par exemple : Optic 2000 et Leclerc
- ⇒ Coopératives **agricoles** (80% du secteur agricole), par exemple : Limagrain et Agrial
- ⇒ **Banques** (banalisé) : un certain nombre de banques sont des établissements coopératifs mais le fonctionnement est différent des autres formes, par exemple : Banque Populaire, crédit agricole

4. Les mutuelles

Définition : organisations à but non lucratif visant à la solidarité face aux aléas (maladie, accident, etc)

- ⇒ 1 800 mutuelles (nombre ayant tendance à décroître)
- ⇒ Immatriculées au registre national des mutuelles et soumises au Code de la mutualité
- ⇒ Principe : chaque adhérent a 1 voix pour participer aux décisions
- Vrai problème de gouvernance, ce qui explique pourquoi le nombre de mutuelles décroît

Différence entre mutuelle d'assurance et compagnie d'assurance : pas but de faire du profit et en tant qu'adhérent on vote pour désigner les responsables régionaux ou nationaux de la mutuelle.

Il n'y a pas de sélection de dossiers, tout le monde peut rentrer même si prédisposition à une maladie par exemple.

On distingue plusieurs catégories de mutuelles :

- ⇒ Mutuelles **d'assurance** (ex : MAIF, MMA)
- ⇒ Mutuelles **de santé** (ex : MGEN, MNH) --> n'opèrent ni sélection, ni majoration en fonction du risque individuel + ne sont pas censées nous refuser ou nous majorer (nous faire payer +)

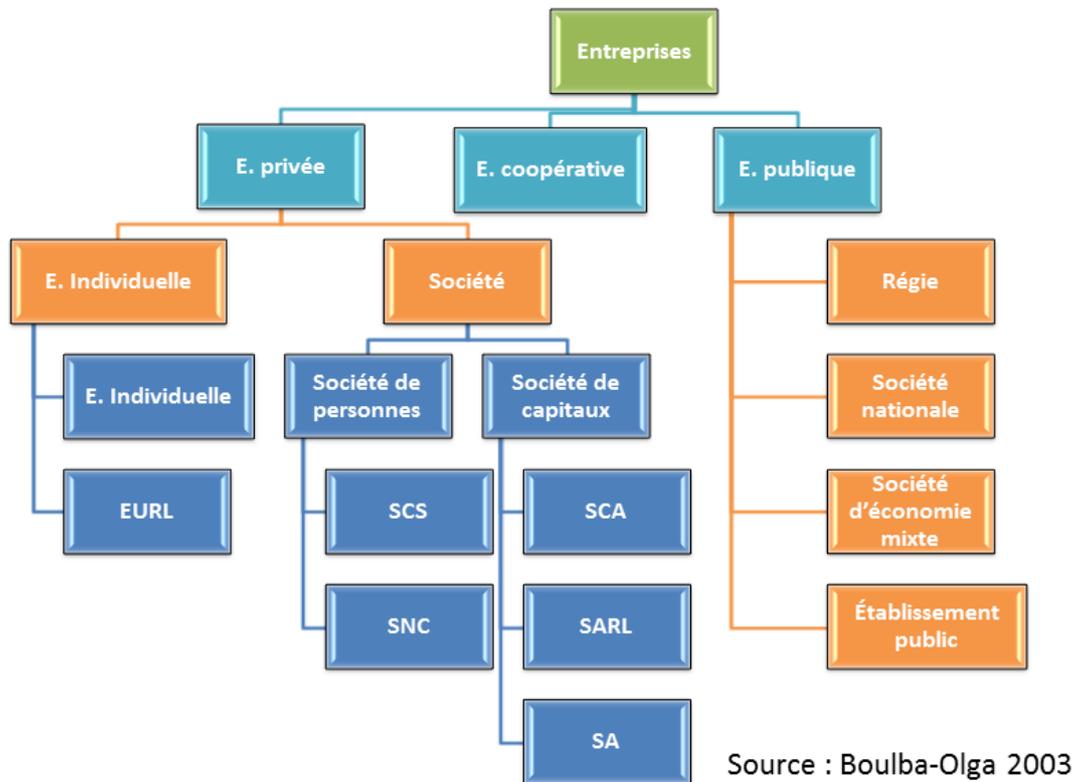
5. Les entreprises

Définition : plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de B&S jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes (décret 2008 – 1354 / CEE 696/93, INSEE)

Groupe : une ou plusieurs entreprises selon autonomie

En France, entreprises ont un numéro **SIREN** (système d'identification du répertoire des entreprises) à 9 chiffres → immatriculation auprès de l'INSEE, base SIRENE où figure le n° SIREN = numéro attribué tant aux personnes physiques qu'aux sociétés

Il existe une grande diversité des entreprises en France :



Source : Boulba-Olga 2003

Ensuite, il y a plusieurs types d'entreprises qui ont un lien avec l'État :

- ⇒ Les **entreprises publiques** = personne morale de droit privé, forte influence de l'État qui repose sur le fait que l'État détient généralement la majorité du capital ou le fait que l'État a des représentants nombreux au CA (conseil d'administration) : EDF, ADP (aéroports de Paris), La Poste, FDJ, ...
- ⇒ Les **établissements publics à caractère industriel et commercial** (EPIC) = personne morale de droit public, gestion d'une activité de service public (INA, RATP, SNCF, ONF, OSEO ...). Mais plus complexe : personnel des EPIC géré par le code du travail et ses contrats contractés avec les usagers sont de droit privé

L'entrepreneuriat en France : on veut inciter à créer des entreprises. Elle a plusieurs vertus dont diminuer le chômage (surtout structurel).

Ces dernières années, certaines mesures législatives récentes d'encouragement ont été prises, par exemple :

- ⇒ 2003 : loi Dutreil (SARL à 1€ de capital, simplifications administratives)

	1999	2008	2010	2016	2020
Créations d'entreprises	200 000	327 000	622 000	554 000	815 000
Défaillances	38 000	47 000	50 000	63 000	52 000

Ainsi, on crée + d'entreprises par rapport au nombre d'entreprises défailtantes.

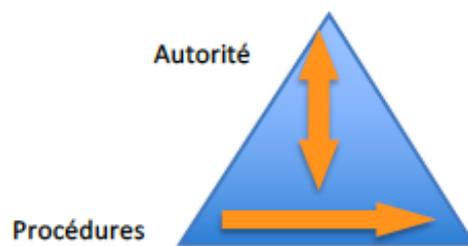
2008 : statut de **l'autoentrepreneur** (depuis 2015 on ne parle plus d'autoentreprise mais de microentreprise)

- Démarches simplifiées : dispense Registre du Commerce et des Sociétés (RCS), on pouvait faire une déclaration sur internet (restauré aujourd'hui)
 - Forme juridique : entreprise individuelle
 - Conditions : selon revenu fiscal et CA (dès qu'elle aura dépassé un certain CA, il faudra changer de statut)
 - Fiscalité : pas de TVA mais forfait (impôts + charges) sur le CA + cotisation foncière des entreprises
 - Diffusion : 1 création sur 2 de création sont des autoentreprises, et 50% sans CA (pour avoir une possibilité juridique si une occasion se présente de pouvoir facturer quelque chose à quelqu'un)
- Forte croissance de création d'entreprises en 2010 suite à la création du statut d'autoentrepreneur.

II / La structure des organisations

Structure : « somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » - Mintzberg, 1979

- ⇒ Renvoie aux caractéristiques d'une organisation (plusieurs personnes rassemblées, objectif à atteindre par un travail à réaliser)
- ⇒ Division du travail et coordination : il faut coordonner le travail divisé pour plusieurs personnes (autorité, répartition des décisions, procédures)



Ceci va amener à fonder le management moderne, **Henri Fayol** (ingénieur français) est considéré comme l'un des fondateurs du management. Il a proposé **14 principes d'administration** (1916) pour former les bases de la gestion dont :

Le principe hiérarchique :

Ensemble de caractéristiques :

- Organisation décomposée **en plusieurs niveaux**
- Autorité obtenue par **délégation du niveau supérieur**
- **Problème de coordination** remonte au niveau supérieur
- Avantage : faire faire des choses désagréables à des gens qui ne le veulent pas (le mot travail vient de tripalium qui est un instrument de torture, exemple armée romaine)

Grandes entreprises au XIXème siècle : vont embaucher officier pour devenir des cadres de ces entreprises car ils vont amener un mode d'organisation qu'ils connaissent bien.

Le principe d'autorité et de responsabilité :

Il définit ainsi l'autorité comme le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. Dans une organisation, des individus ont le droit de commander. Une personne qui dispose d'une autorité doit porter une responsabilité.

Le principe de discipline :

C'est le respect des conventions qui ont pour objet l'obéissance, l'assiduité, la tenue, les marques extérieures de respect.

Le principe d'unité de commandement :

Pour une action, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef (on veut éviter les conflits et les ordres contradictoires).

Le principe d'unité de direction :

Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but.

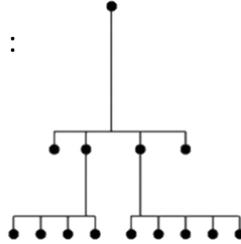
Fayol propose une division du travail en différentes fonctions (FAC SVP) :

- ⇒ **F**inance
- ⇒ **A**dministration
- ⇒ **C**omptabilité
- ⇒ **S**écurité
- ⇒ **V**ente
- ⇒ **P**roduction

A) L'organigramme

Organigramme : L'organigramme repose sur le principe hiérarchique, sur des niveaux hiérarchiques. Eventail de subordination, nombre de branches du réseau.

Schéma de synthèse de l'organigramme :

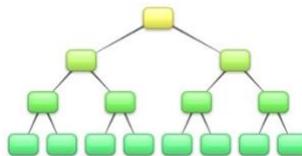


Éventail de subordination (nombre max de subordonnés) :

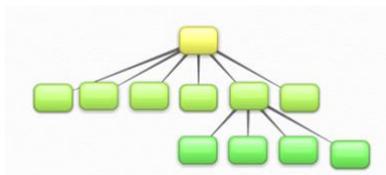
- Moïse : « Choisis parmi tout le peuple des hommes capables, craignant Dieu, des hommes intègres, ennemis de la cupidité ; établis-les sur eux comme chefs de mille, chefs de cent, chefs de cinquante et chefs de dix. » (Exode 18)
- Armée romaine (Marius) : éventail de subordination de 10.
- Fayol : 15 ouvriers/ contremaître, 4 chefs/ chef supérieur
- Modernes : entre 4 et 11.
- Pratiques : paradoxalement, le nombre diminue dû à l'augmentation du nombre de cadres : diminue l'éventail de subordination

Nombre de niveaux hiérarchiques :

- **Structure haute** (armée mexicaine) : éventail petit, nombre de niveaux hiérarchiques élevés, donc éventail de subordination assez faible.



- **Structure plate** : en opposition avec la structure haute, moins de niveaux hiérarchiques, mais éventail de subordination élevé.



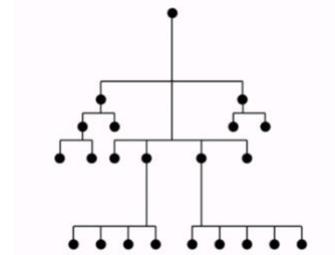
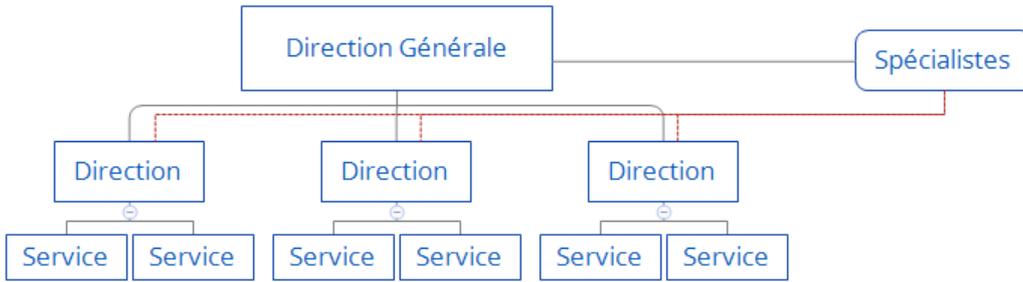
Face à un organigramme, regarder le nombre de niveaux hiérarchiques et l'éventail de subordination. Donc déterminer si structure haute ou structure faible.

Les entreprises adoptent d'autres sortes de structures :

	Définition	Avantages	Inconvénients
▲ Fonctionnelle	Direction regroupé par fonctions. Forme d'entreprise la plus ancienne et la plus classique.	Favorise la spécialisation Réduit les redondances	Responsable → Comment juger les résultats ? Carrière managers ?
▲ Divisionnelle	Division en dessous du DG définit : - par marché - par produit - par zones géographiques.	Délégation → responsabilité Orientation → Client	Gaspiillage de ressource ? Partage connaissances spécialistes ?
▲ Matricielle	Tableau à double entrée, sous plusieurs responsabilités ; viole unité de consentement. Chaque subordonné peut avoir plusieurs chefs.	Réunir les avantages des 2 structures	Ambigüité des rôles dû à la violation du principe d'unité de commandement et consentement) Conflits de responsabilité
▲ Réseau	Structure commune chez les maisons d'édition qui mettent en place au sein d'une même entreprise des mécanismes qui ressemblent à des marchés, c'est-à-dire de la concurrence et des transactions entre certaines composantes de l'organisation.	La mesure des résultats entraîne une certaine motivation	Perte de la Cohésion dû à la concurrence au sein de la même entreprise Ex L'entreprise Sejer, à 4 maisons d'édition, Nathan, Bordas, Retz, le Robert, qui ont chacun son directeur. En plus, ils ont des sévices transversaux, avec une direction financière, informatique, production ...

- **L'organigramme en Staff and line ou hiérarchico-fonctionnelle**

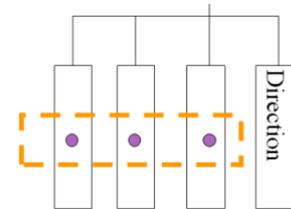
Staff signifiant **Expert fonctionnel** et **Line** désignant **l'autorité**. Un ou plusieurs experts conseille la branche tout en étant dénué d'autorité hiérarchique (= les experts fonct. N'ont pas d'autorité hiérarchique). Ils définissent les procédures qui sont appliquées sous l'autorité de la ligne hiérarchique.



- **Organigramme : équipe projet**

Comment intégrer les équipes projet dans un organigramme alors que celui-ci est censé être permanent et que les projets sont censés être temporaire.

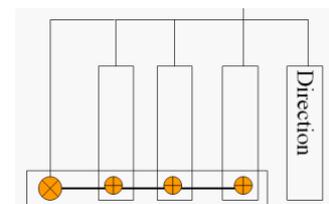
- Sans structure officielle : on prend des personnes de différents services qui sont motivés par ce projet. C'est très rapide à mettre en place. Inconvénient : personne pour coordonner, pas de ressources allouées, donc on a rapidement des limites.



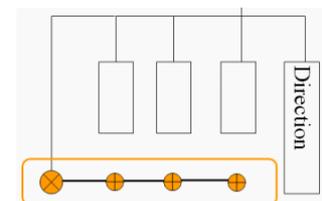
- Coordinateur de projet : il a pour rôle de coordonner les différentes personnes qui vont partir du projet.



- Directeur de projet : il a un ascendant hiérarchique sur chaque composante de l'équipe projet.



- Projet sorti : inconvénients, lorsqu'on prend quelqu'un dans l'équipe projet, pendant le temps du projet il est impliqué à 100% or sur certains types de projet par exemple, on n'a pas besoin d'un comptable à 100% de son temps. De plus, donc il ne peut plus travailler dans ses anciennes fonctions pendant le temps du projet et difficile à se réintégrer après.



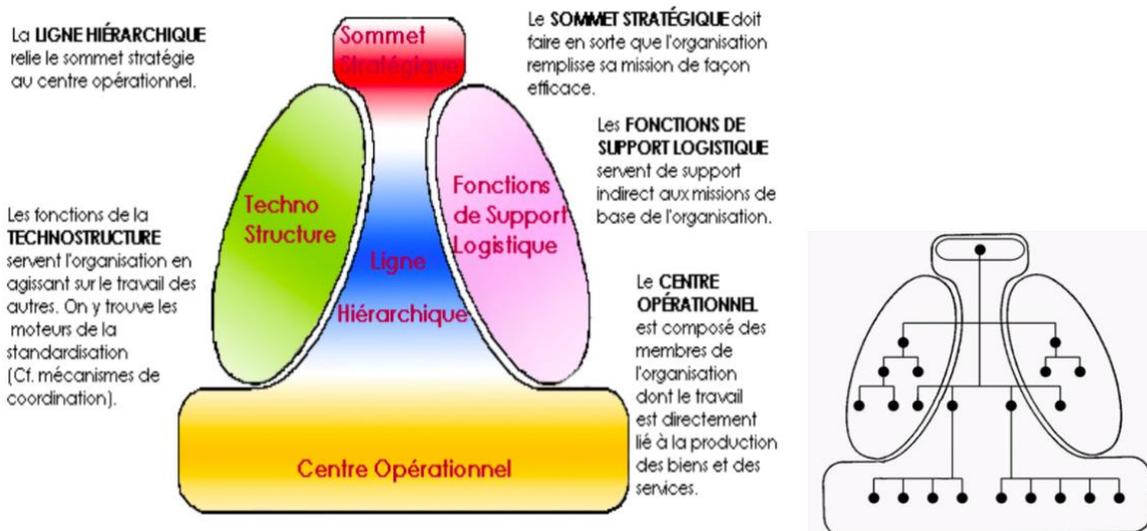
B) Le modèle Mintzberg

C'est un modèle proposé par **Henry Mintzberg** qui permet de comprendre comment fonctionnent les organisations.

En 1979, il **décompose l'organisation en 6 composantes** qu'on retrouve à travers toutes les organisations selon un schéma :

Il permet de décrire les opérations avec un vocabulaire commun :

- **Le sommet stratégique**, le sommet de la pyramide, le poste principal de décisions.
- **La ligne hiérarchique**, correspond aux différents cadres intermédiaires. Tous ces responsables forment la ligne hiérarchique.
- **Le centre opérationnel**, il est composé des personnes qui réalisent la mission de l'organisation, qui sont des exécutants.
- **La techno structure**, c'est l'ensemble des personnes qui organisent le travail des autres en élaborant des règles à suivre, des procédures. Ce sont des expert-fonctionnel sans hiérarchie.
- **Le support logistique**, ce sont des personnes qui réalisent des missions utiles pour le reste de la structure mais qui ne concourent pas aux missions de l'organisation.
- **L'idéologie**, c'est la 6ème composante rajouté en **1983**. Pas des personnes, ce sont des idées. C'est la culture d'entreprises, des valeurs communes aux membres de l'organisation.



Mintzberg essaie de comprendre la coordination dans les organisations, il nous présente alors une typologie des différentes formes de mécanisme de coordination :

Il propose **6 mécanismes de coordination** en 1979

- **Ajustement mutuel** : pour deux individus A et B, c'est le fait d'observer l'autre et d'agir en conséquence pour s'ajuster et se répartissent le travail.
- **Supervision directe** : on rajoute une personne C qui sera un supérieur hiérarchique de ces deux personnes, et va leur dire ce qu'ils doivent faire sans devoir s'observer pour se coordonner.
- **Standardisation des procédures** : Ils peuvent réaliser les tâches en suivant une procédure, ce qui leur permet de réaliser des tâches qui sont coordonnées
- **Standardisation des résultats** : Ils vont se mettre d'accord sur la tâche à accomplir par chacun des individus. Les procédures de réalisation n'importent pas, c'est juste un résultat qu'on impose auquel les individus doivent arriver.
- **Standardisation des qualifications** : Pour mener une tâche on va embaucher quelqu'un qui en a les qualifications. Puis on suppose qu'on n'a pas besoin de lui expliquer sa tâche.
- **Standardisation des normes** (1983) : on considère que les individus, à partir de l'idéologie savent ce qu'ils ont à faire, on considère qu'on n'a pas à leur expliquer ce qu'ils doivent faire car ils connaissent l'idéologie commune dans l'entreprise.

Situations	Mécanismes de coordination
Examen du permis de conduire <i>C'est un moyen de vérifier que tous les conducteurs en France ont un niveau d'expérience pratique. Cet examen teste le niveau.</i>	Standardisation des qualifications
Contrôle technique <i>Pour conduire une voiture, il faut qu'il dispose d'un contrôle technique qui vérifie un certain nombre de points.</i>	Standardisation des résultats
Manœuvre de dépassement <i>On a un véhicule qui avance à deux à l'heure. On veut le dépasser mais en face, on a une voiture qui arrive en sens inverse, on évalue la distance et la vitesse pour passer.</i>	Ajustement mutuel
Priorité à droite <i>On a le code la route.</i>	Standardisation des procédures
Policier à carrefour sans feu <i>C'est le policier qui décide qui passe ou pas.</i>	Supervision directe

On va voir une troisième étape du modèle de Mintzberg : **les configurations**.

Définition : Une configuration c'est un type de structure **caractérisé par un mécanisme de coordination et une composante dominante**.

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

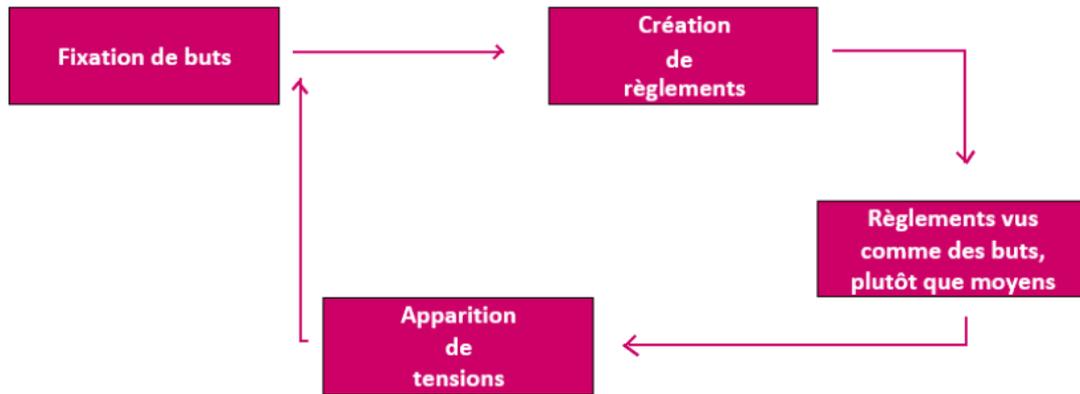
L'employé d'une bureaucratie peut refuser un ordre illégitime car :

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

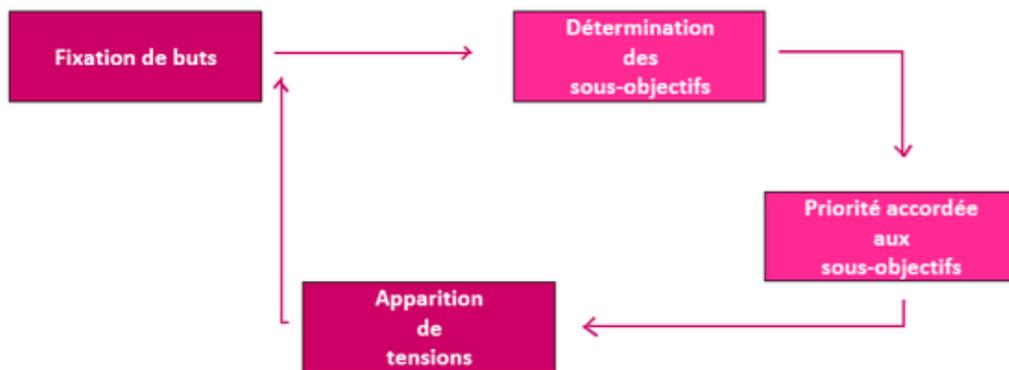
Weber dit qu'il est inévitable d'avoir une bureaucratie car il existe une administration de masse. Il compare la bureaucratie à une spore car c'est le système le plus efficace pour la taille.

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 édictée des sous objectifs parfois au détriment des objectifs principaux. Et donc, il y aura apparition de tensions etc.



B) Approches contingentes

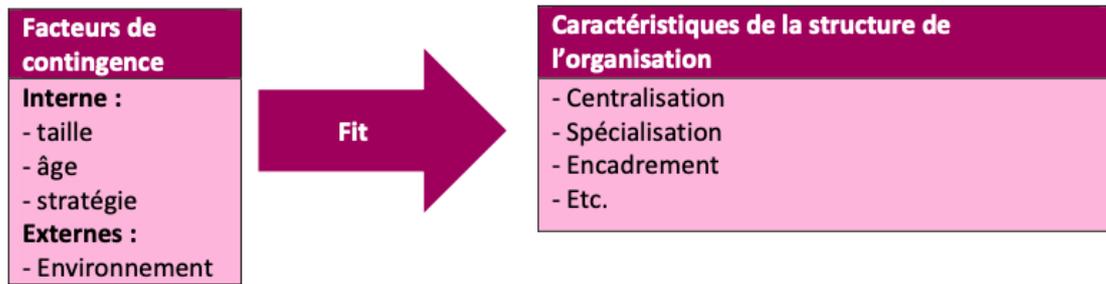
Le choix du mode d'organisation dépendra du contexte ainsi, une structure d'organisation sera optimale dans certaines circonstances et pas dans d'autres.

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 qui 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

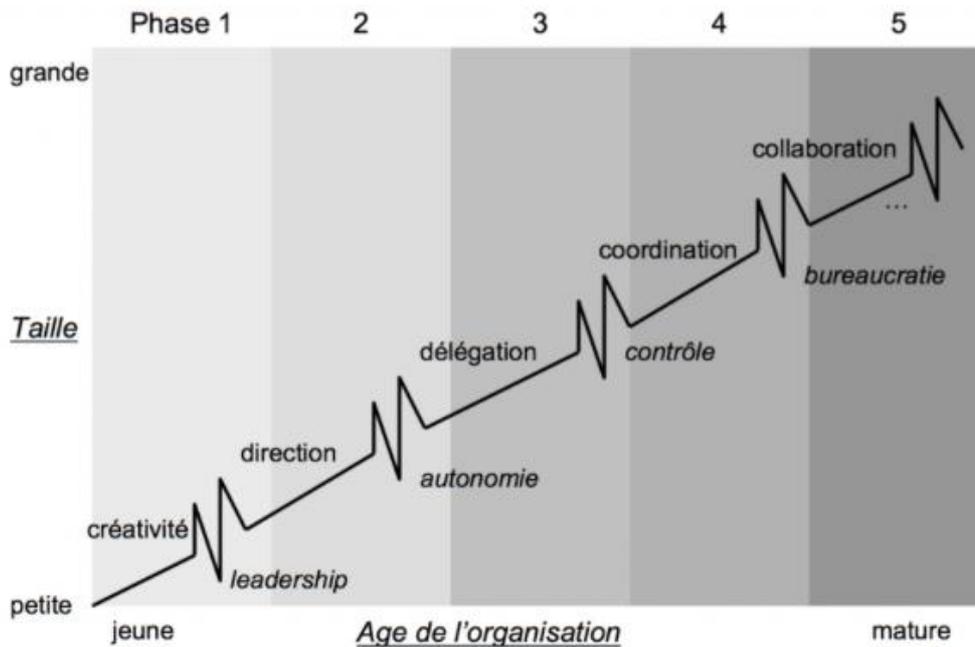
Modèle de Greiner (1972) : Il essaie d'expliquer simplement l'évolution des structures d'organisation.

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 à 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 :

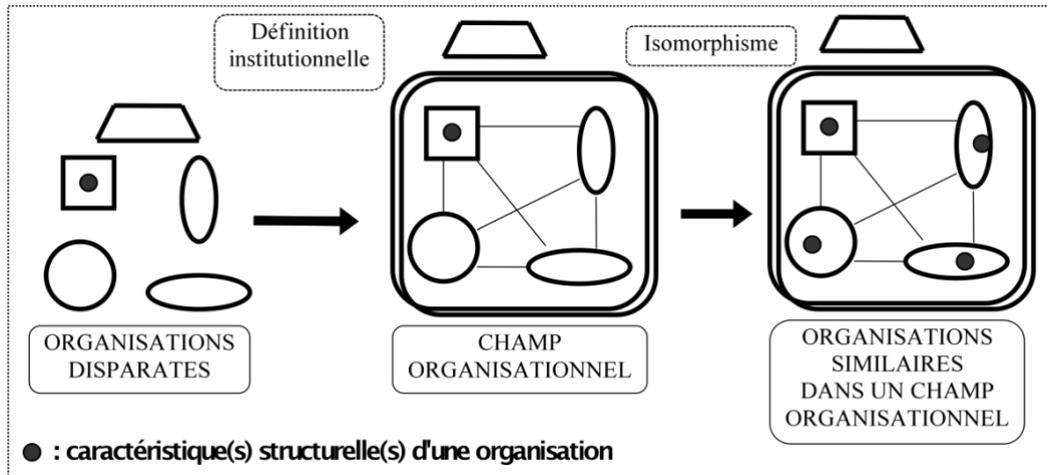
- On apprend de ses échecs, le succès renforce les idées préconçues.
- Le département à l'origine du succès va devenir dominant (attire les meilleurs)

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.

- Dû à la constitution d'un **groupe** (satisfaction, solidarité, travail commun motivant...)
- **Effet Mayo** : Quand quelqu'un est évalué il va chercher à se dépasser.

- Structure informelle (relation humaines) et les études de l'école des relations humaines ont montré que :
 - L'appartenance à un groupe de travail **plus importante** à l'appartenance à une organisation.
 - La mise en place de groupe de travail met plus de personnes à la prise de décision = **moins hiérarchique**

2. Effet de groupe

Expérience de Asch (1951)

C'est une expérience réalisée par un psychologue américain qui s'appelle Asch.

- Quand l'individu est seul, le taux erreur est inférieur à 1%.
- Lorsque l'individu est dans un groupe, le taux d'erreur est de 37%.
- Lorsqu'il ajoute un opposant, le taux d'erreur est de 14%.

L'appartenance à un groupe modifie notre comportement, notre perception... Cette tendance à la conformité peut avoir des effets négatifs pour l'entreprise.

Unanimisme de groupe (Janis 1982)

Avec l'arrivée de Fidel Castro au pouvoir, de nombreuses personnes ont essayé de le renverser et de faire un coup d'état. Janis a observé ces groupes anti-Fidel Castro.

Au sein du groupe, il y a un point de vue majoritaire : **domination écrasante du point de vue majoritaire.**

Il n'y a pas de remise en cause car :

- Les personnes qui ont un **avis minoritaire se taisent** (par loyauté).
- Il y avait une **diabolisation de l'opposition** (gardiens de la pensée) : certaines personnes diabolisaient les minoritaires qui avaient un avis divergent que celle des « chefs » du groupe.

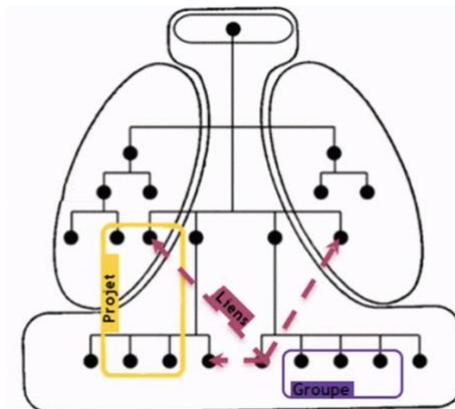
C'est un **phénomène** que l'on **retrouve dans beaucoup d'entreprises.**

Exemple : Volkswagen, pollution. Il y a eu un aveuglement collectif : au lieu d'avouer et assumer leurs erreurs, ils ont dit qu'ils n'étaient pas responsables et donc ont eu des milliards d'euros d'amendes.

La solution pour l'éviter :

- Il faut des personnes avec des **personnalités variées, et des parcours variés.**
- Il faut **maintenir des relations fortes avec l'extérieur.**

Schéma de synthèse informel :



B) Les réseaux sociaux

Définition : « un ensemble de relations d'un type spécifique entre un ensemble d'acteurs ». (Lazega, 1994)

"A specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved". (Mitchell 1969)

Le phénomène des réseaux sociaux est un phénomène très ancien. **Un réseau social est un ensemble de relations entre des individus.** L'analyse structurale est l'analyse d'un réseau social.

- **On identifie les relations (représentation graphique)**
- **Identification de sous-ensembles du réseau**
- **Analyse des relations entre les sous-ensembles**
- **Analyse de position individuelle dans le réseau**

1. Concept de l'analyse structurale :

Réseau :

- **Connexe :** tous les acteurs sont reliés entre eux (directement ou indirectement)
- **Non connexe :** pas tous liés entre eux

Groupe (G) :

- **Clique** : groupe caractérisé par des relations fortes entre acteurs.
- **Classe d'équivalence** : groupe ayant le même profil traditionnel

Acteurs (A) :

- **La centralité de degré** : (=indicateur permettant de savoir la centralité d'un individu dans un réseau)

$$\text{Calcul} = \frac{\sum \text{liens vers les autres acteurs}}{\text{nombre acteurs} - 1}$$

- **La centralité de proximité** : (chemin géodésique : nombre de liens pour relier 2 individus)

$$\text{Calcul} = \frac{1}{\sum \text{des longueurs des chemins géodésiques vers les autres acteurs}}$$

2. Quelques résultats :

- **La théorie de la force des liens faibles (Granovetter 73) :**

Il s'intéresse aux réseaux sociaux dans la recherche d'emploi avec l'information.

Granovetter établit que les liens faibles (personnes qu'on connaît le moins) sont plus efficaces pour obtenir des informations sur l'emploi car les liens forts sont des personnes qui ont souvent le même profil que nous, c'est à dire qu'il connaît déjà l'information et plus de chance d'être déjà utilisée.

- **Le remplissage des trous structuraux (Burt 92) :**

L'existence d'un trou structural apparaît quand on a des réseaux qui ne sont pas reliés entre eux (non-connexe). L'acteur qui reliera les deux et comblera le trou, va alors exercer une action de contrôle des communications (gatekeeper). Pour qu'une information passe d'un groupe à l'autre, elle doit passer par le gatekeeper. Il a aussi la possibilité de ne pas transmettre les informations.

Donc si un acteur comble le trou structural, il contrôle les communications = appelé entrepreneur.

- **Le phénomène du petit monde (Milgram 1967) :**

Deux membres d'une communauté sont reliés par un faible nombre de liens.

- o 6 degrés de séparation possible pour l'ensemble des individus du monde (**Karinsky 29**)
- o 5,2 degrés (**Milgram 1967**) avec 296 volontaires (Nebraska à banlieue de Boston)
- o 6,6 degrés (**Leskovec et Horvitz 2008**) avec 240 millions d'utilisateurs de Live Messenger