

Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle ?

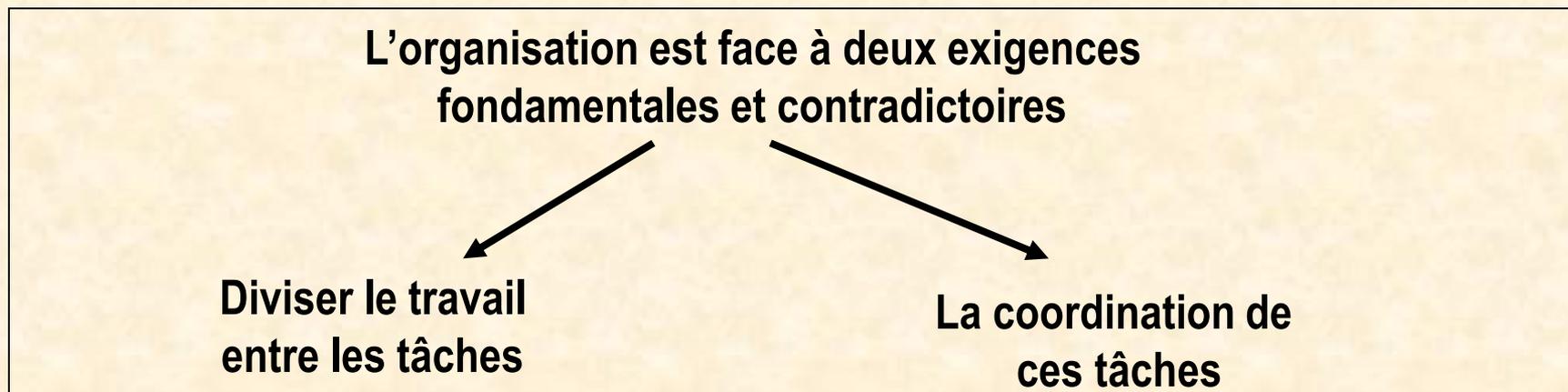
Il s'agit de l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour:

- diviser le travail (unités, tâches,...)
- définir les missions de chacune des entités
- coordonner le travail

Le modèle ainsi construit devra répondre à un principe d'harmonie interne et d'équilibre avec l'environnement.

Un critère d'équilibre: la mesure dans laquelle la mission est remplie.

Un principe de base sous-tend ce qui précède:



Quoi ?

- Veille à ce que la mission soit remplie efficacement
- S'assure que l'ensemble serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation
- Agit par supervision directe, allouant des ressources, traitant les perturbations, contrôlant les flux d'informations
- Gère les conditions frontières de l'organisation
- Développe des stratégies pour assurer l'efficacité de l'organisation

Qui ?

- Le CA
- la direction générale et son secrétariat
- le comité de direction

Les fonctions dans l'organisation - Sommet stratégique



suivant Bonami et Garant

Pilotage (Probst et Ulrich)

Maîtriser la complexité et guider l'organisation de telle sorte qu'elle remplisse effectivement sa mission, servant les objectifs de ceux qui la contrôlent.

Pilotage stratégique/de gestion/opérationnel

Outils: plans stratégiques, TBP (Norton et Kaplan) MBO (P.Drucker 1950).

Maintenance (Selznik)

Assurer la défense et le maintien de l'organisation, la fiabilité de fonctionnement, la sécurité, la stabilité des canaux de communication, des relations informelles, la continuité dans la ligne d'actions, l'homogénéité de la présentation.



Les fonctions dans l'organisation - Sommet stratégique



Interface

Entre l'organisation et l'environnement autant qu'au sein du système lui-même. Ce rôle suppose l'ouverture aux opportunités, un sens de la négociation, une sensibilité stratégique et politique.

Cette dimension est très complémentaire au pilotage.

Symbolique

Elle est relative à la construction du sens et des valeurs au travers des actions réalisées. Elle est donc transversale aux autres dimensions. Elle se manifeste par la promotion d'un « esprit maison », au travers de cérémonies, du rôle de porte-parole,...

Les fonctions dans l'organisation – Ligne hiérarchique

Par délégation du sommet stratégique, elle assure le même rôle pour les unités qui relèvent de son autorité.

Qui ? Les cadres qui ont une autorité formelle

Les fonctions dans l'organisation – Centre opérationnel

Il réalise la mission de l'organisation

S'y retrouvent:

- les agents qui assurent la production
- ceux qui achètent les matières premières
- ceux qui distribuent le produit ou service
- ceux qui assurent la maintenance du matériel de production

Nb: certains sont plus qualifiés que d'autres: les professionnels experts.

Les fonctions dans l'organisation

La technostucture

Agit, là où il y a de l'interdépendance. Elle coordonne le travail à distance en définissant des normes, des méthodes, des standards de résultats ou de procédures. La perspective est de rendre l'organisation efficiente. La technostucture se fait plus présente lorsque l'organisation grandit et se complexifie. Des problèmes de coordination se posent inévitablement.

Les mécanismes de coordination

Ce sont les ajustements qui surviennent en cours d'activité et qui résultent de situations imprévues.

Ce sont des actions sur l'ensemble des activités de contrôle, de transmission et de traitement des informations, de décision et de communication des instructions visant à assurer une intégration satisfaisante des activités de l'organisation les unes aux autres.

1. Ajustement mutuel

Simple communication informelle ou non, verbale ou non.
Elle suppose une capacité de négociation

2. Supervision directe

Coordination par transmission de directives
C'est l'exercice formel de l'autorité

Les mécanismes de coordination

3. Standardisation

Elle permet la coordination à distance et non plus face à face

Elle permet de préserver l'interdépendance des unités tout en les libérant des relations de proximité

Elle réduit l'incertitude

Réduit la complexité

Facilite le contrôle

Renforce la communication

Permet l'auto-contrôle par l'opérateur

Standardisation des procédés

Standardisation des résultats

Standardisation des qualifications

Standardisation par les normes



Pour quelles organisations ?

Exercice

Les cinq forces de l'organisation (Mintzberg)

Choisissez une organisation professionnelle et identifiez les principales forces présentes en son sein

TS
→ Vers l'efficacité

Sommet
→ Vers la centralisation

Ligne hiérarchique
→ Vers la balkanisation

Logistique
→ Vers la collaboration

Centre opérationnel
→ Vers l'autonomie



Exemples: entreprises de production de masse, services publics, SNCB et Amazone...

Éléments clefs:

- Spécialisation.
- CO affecté à des tâches routinières.
- Procédures très formalisées.
- Centralisation importante.
- Coordination par des standards et donc poids important de la technostucture.
- Partie essentielle: technostucture.
- Obsession du contrôle (qui peut générer des problèmes humains).
- Beaucoup d'énergie du sommet stratégique est consacrée au maintien de la structure et à la mise en place de dispositifs de surveillance.
- Communication verticale.

Type d'environnement:

Stable et simple.

Stratégie ? Plans...ce sont des « appareils »



Structure simple (entrepreneuriale)

Exemple: PME (société de transport routier)

Éléments clefs:

- Fragilité (repose souvent sur un individu).
- Stratégie vague.
- Peu de technostructure.
- Coordination par supervision directe.
- Division du travail imprécise.
- Différenciation entre unités minimaliste.
- Partie clé: le sommet stratégique (visionnaire, charismatique).
- Ligne hiérarchique peu développée.
- Système technique simple et non régulateur.
- Proactivité, flexibilité, malléabilité.



Type d'environnement:

Dynamique et simple parfois hostile

Stratégie: Plutôt le processus visionnaire

Bureaucratie professionnelle

Exemples: Ecoles, hôpitaux, travail social, universités. L'organisation est « obligée » de s'en remettre à ses professionnels.

Méritocratie



Éléments clefs:

- Coordination par la qualification.
- Le centre opérationnel est le lieu clé (pouvoir de la compétence).
- Latitude considérable des professionnels.
- Contrôle du travail lâche.
- Jeux de pouvoir du centre opérationnel pour contrôler les décisions importantes.
- Les besoins des clients sont parfois ignorés par les professionnels.
- Difficultés à innover car cela suppose la coopération.
- Tendance de la direction : se réfugie dans la logistique.
- Son paradoxe : organisation stable et en perpétuelle évolution de pratiques.
- Confusion entre autonomie et indépendance.

Type d'environnement:
Complexe et stable.

Stratégie: plutôt le processus émergent ● ● ● ● ● ● ● ●

Exemples: grands services publics, systèmes d'entreprises bancaires.

Éléments clefs:

- **Regroupement en unités sur base de marchés (duplication).**
- **Mais AUSSI par couplage séquentiel (output>input...).**
- **Entités quasi autonomes.**
- **Contrôle du siège sur les résultats, autonomie sur les moyens.**
- **Pouvoir important des directeurs locaux.**
- **Les divisions se configurent souvent de manière mécaniste.**

Type d'environnement:

Ni très complexe, ni très dynamique (+/- identique aux environnements des bureaucraties mécanistes.

Stratégie. Plan pour le groupe mais possibilités de modèles stratégiques locaux

Adhocratie (novatrice)

Exemples: Organisation souvent jeunes. Entreprises cinématographiques d'avant garde, production de prototypes complexes.

Éléments clefs:

- Coordination par ajustements mutuels.
- Structure typiquement organique.
- Capacité d'innovation sophistiquée.
- Intégration de travaux d'experts.
- Peu de structuration et de formalisation.
- Interdisciplinarité sur projets spécifiques.
- Cadres intégrateurs plus que dirigeants.
- La direction assure essentiellement les liens avec l'environnement externe.
- Problèmes d'efficience.



Type d'environnement:
Complexe et dynamique.

Stratégie: Processus visionnaire ? Ecole environnementale?

Pouvoir – Buts - Acteurs

Les modalités d'exercice du pouvoir

exercice du contrôle personnel

Nizet et Bourgeois

La légitimation suppose que A s'efforce de changer la volonté de B, qu'il adhère à ses demandes. A fera donc apparaître ses demandes comme légitimes aux yeux de B, conforme à ses goûts, besoins et intérêts.

La pression est une menace implicite de "mettre des bâtons dans les roues" de manière directe ou indirecte en privant de ressources ou en exprimant la possibilité de compromettre un projet.

La force met en oeuvre la menace. La sanction est exercée, la contrainte (parfois physique) est activée.

Pouvoir et leadership

Trois groupes de problèmes sont communément identifiés (Saussois). Ils nécessitent la mise en scène du leadership.

- La coordination des activités
- La coopération
- L'adhésion...

-..et la mobilisation (Pelletier) des collaborateurs qui sont des “agents libres”



« Il y aurait une certaine gêne des humains par rapport à la dépendance dans les organisations. Et je me propose de l'analyser sous l'angle du pouvoir » Crozier

Les sources de pouvoir

Gareth Morgan

Autorité officielle

Gestion des ressources rares

L'utilisation de la structure et des règles de l'organisation (grève du zèle)

Autorité sur la prise de décision

Haute main sur la connaissance et l'information

Gestion des frontières

Capacité de composer avec l'incertitude

Maîtrise des techniques

Alliances interpersonnelles, réseaux et gouverne de « l'organisation non officielle »

Autorité sur les « contre-organisations »

Symbolisme et gestion de la signification (offrir des images qui donnent du sens, qui facilitent des interprétations de la réalité), Se donner une apparence par l'habillement...

Sexe et gestion des rapports entre les sexes

Le pouvoir que l'on a déjà

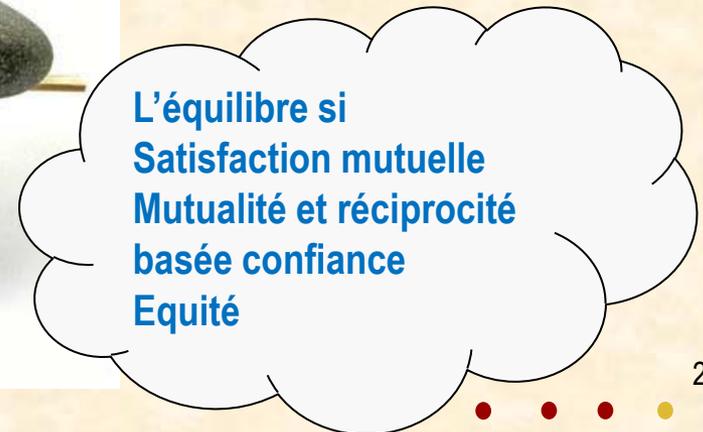
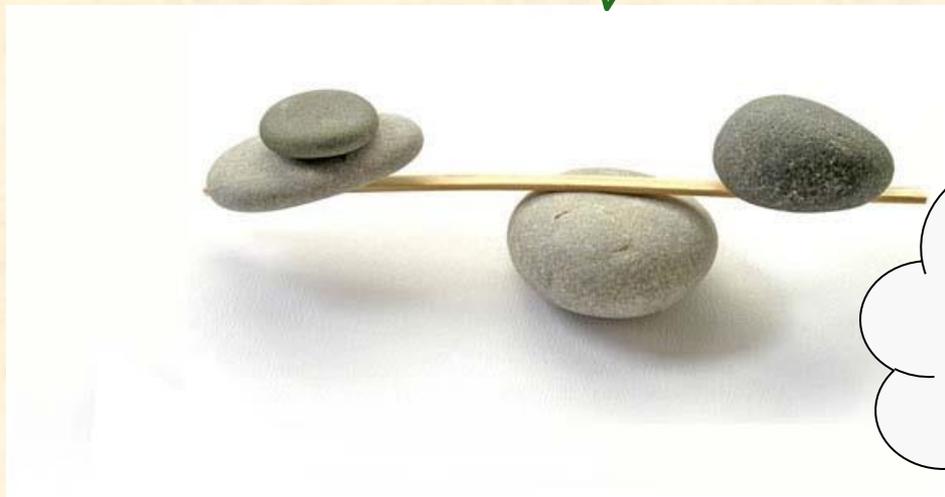
Un équilibre s'installe entre...

L'offre du travailleur

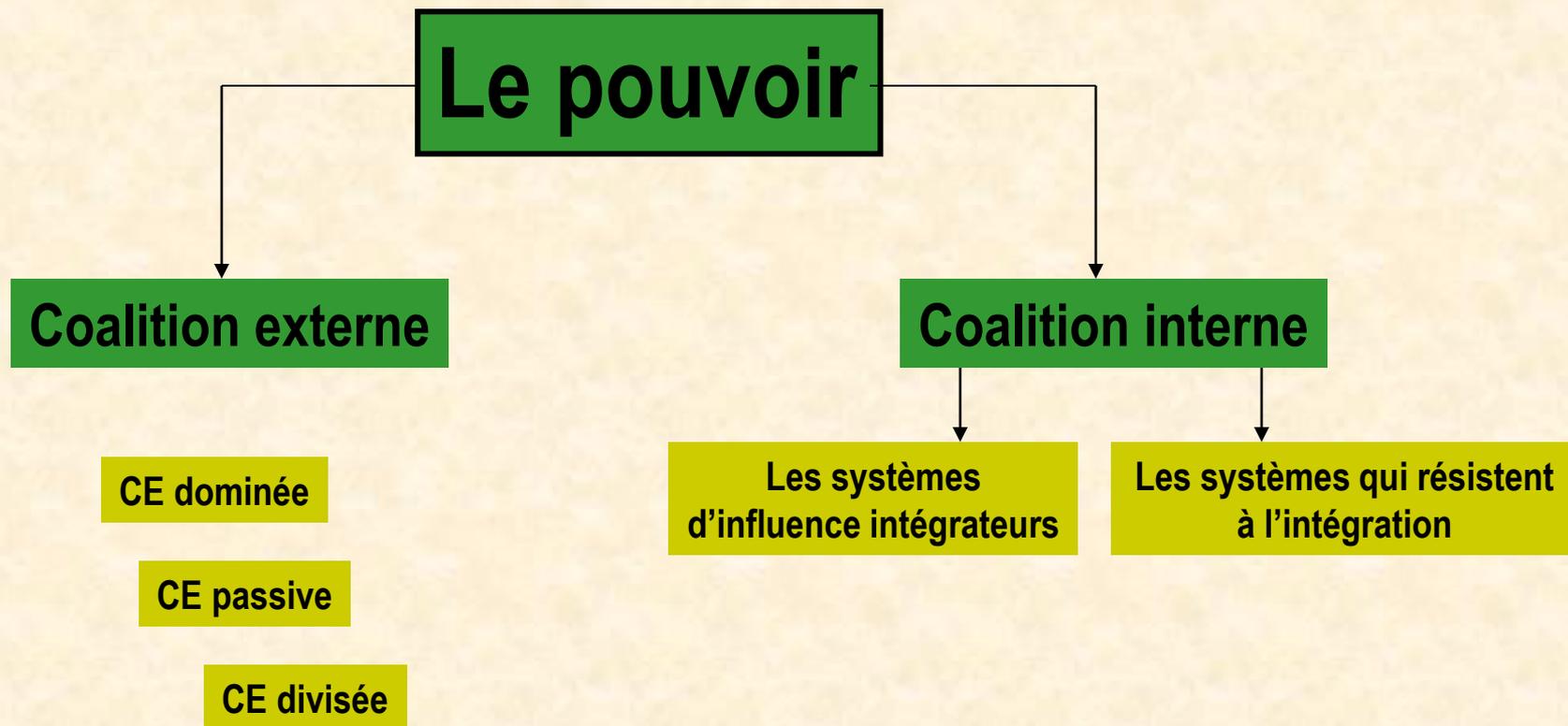
créativité
 Intelligence, ardeur
 savoir faire et savoir
 Loyauté
 Energie

Apports de l'organisation

Rémunération
 sécurité
 Image
 Carrière
 Avantages divers

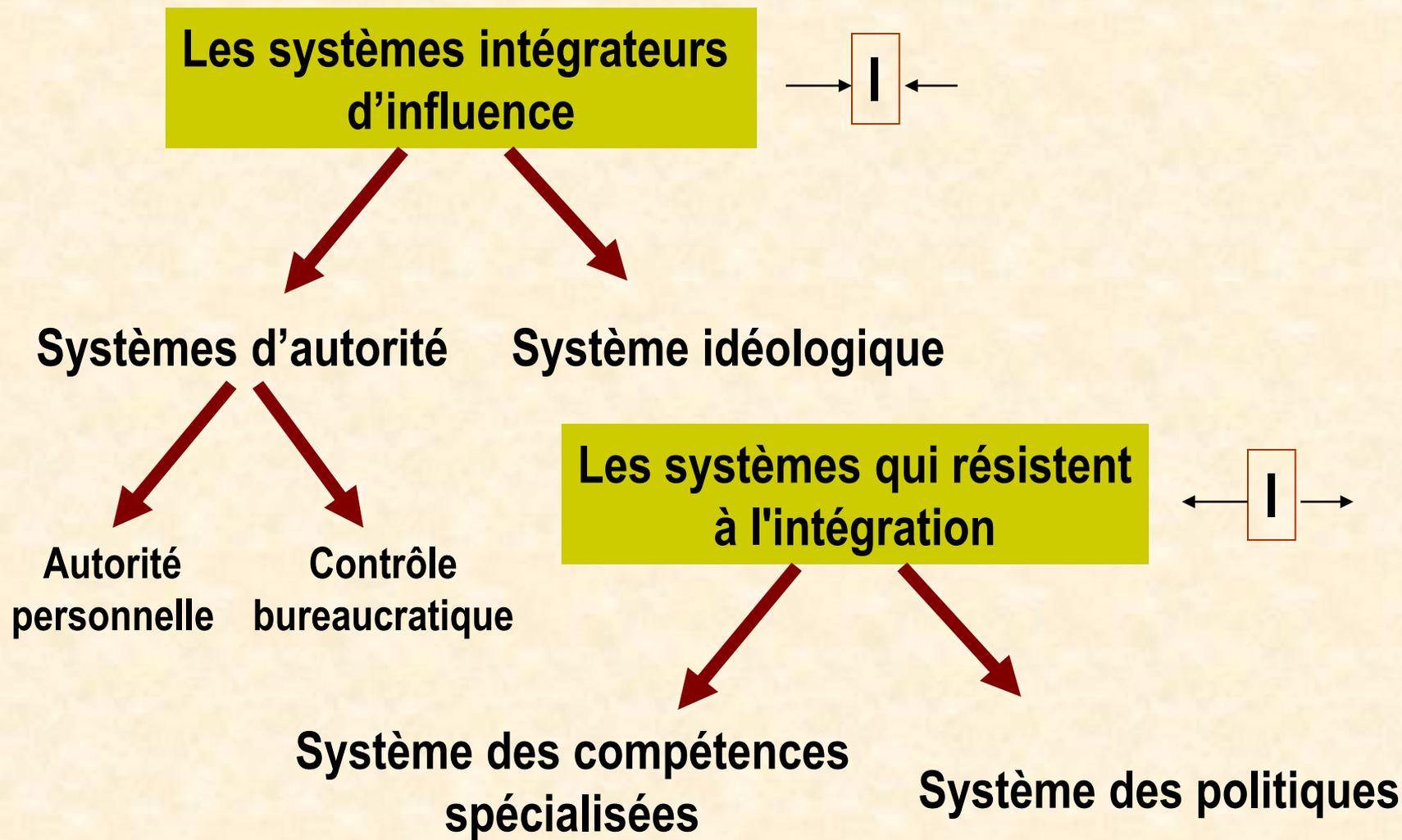


Les systèmes d'influence



...d'un enjeu qui est la capacité d'orienter les comportements

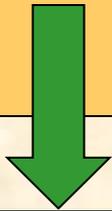
Les systèmes d'influence au niveau de la CI



Emergence des buts et typologie

Des buts visent à assurer la cohérence de l'organisation

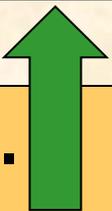
- Buts idéologiques
- Buts formels
- Objectifs ou résultats escomptés



Tournés vers
l'environnement

condition: qu'une intention sous-tende l'action ou la décision

Tournés vers
le système



Des buts qui menacent la cohérence d'une organisation.

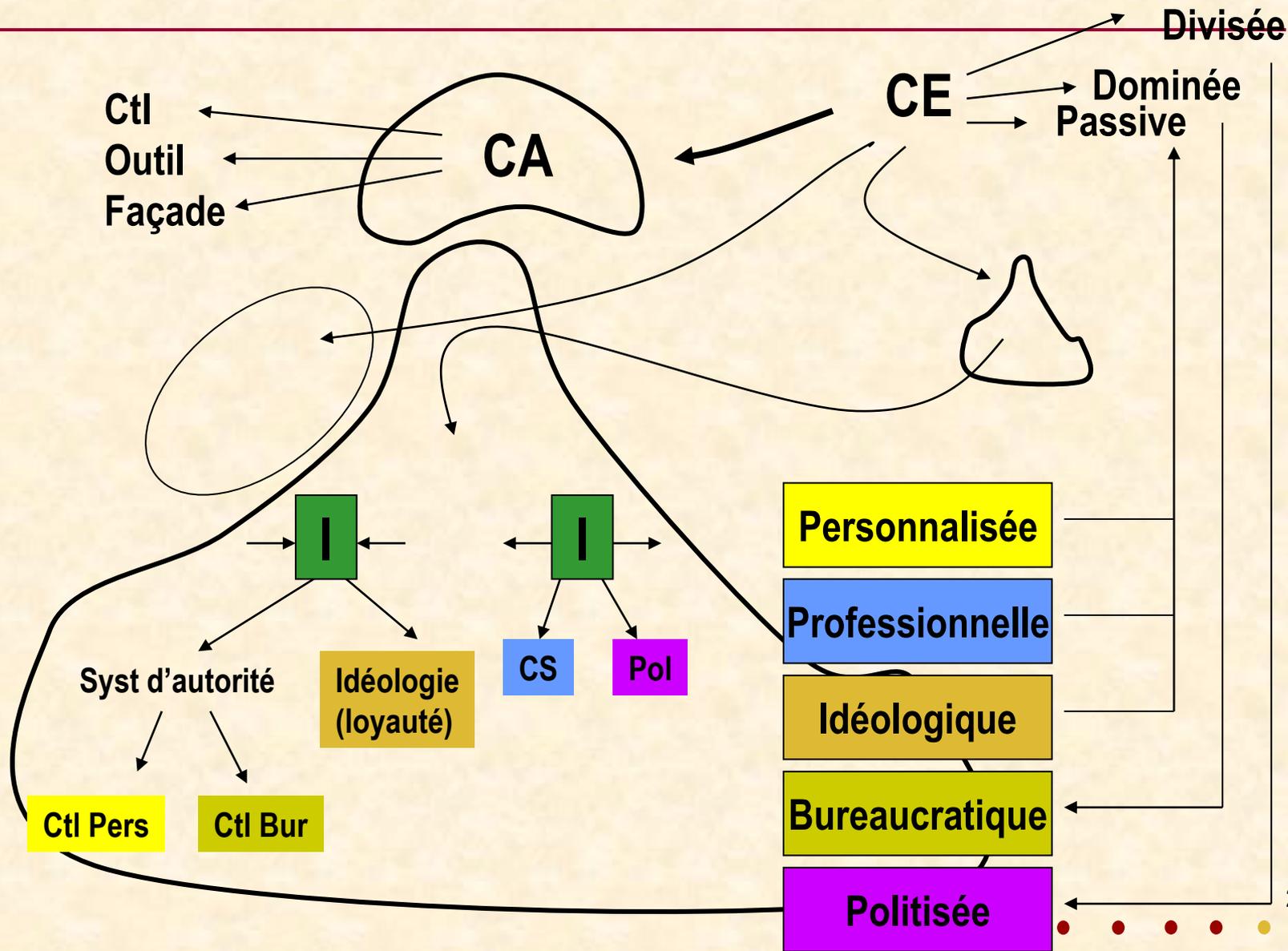
- Survie
- Efficience
- Contrôle de l'environnement
- Croissance

- Buts personnels partagés
- Buts individuels

Exercice - Carte des buts

- Quels sont les buts de mission principaux et comment s'observent-ils?
- Quels sont les buts de système principaux et comment s'observent-ils?
- Dans quelle mesure sont-ils en harmonie ou en tension?

Exercice - Les systèmes d'influence au sein de la CE et CI



Éléments clefs:

- C'est la non structure !
- Graduation progressive des conflits (en importance et en localisation).
- Impossibilité de maintenir ce type d'organisation sauf si un pourvoyeur de fonds se maintient.



Nom: Organisation missionnaire.

Exemples: Amnesty International, MSF, de nombreuses ONG.

Éléments clefs:

- **Prédominance des valeurs et de l'engagement personnel.**
- **Peu de formalisation. La règle est de passer partout.**
- **Forte convergence, pas de système des politiques.**

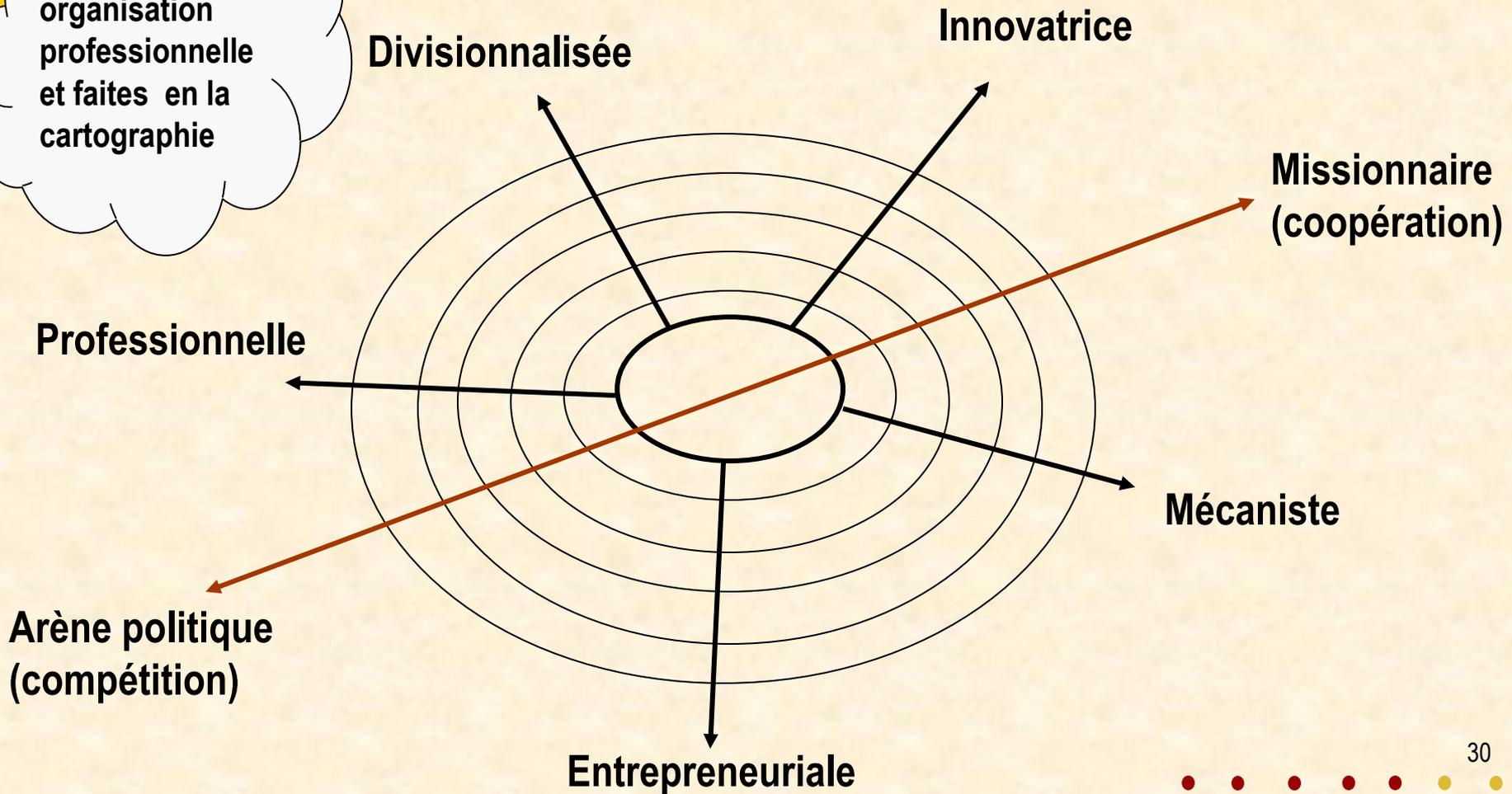
Dans cette configuration, la notion même d'organisation (structuration) peu faire problème. La question étant la suivante: quel impact sur la force militante? (Jo Freeman).

Exercice

Les configurations comme formes et forces

Choisissez une organisation professionnelle et faites en la cartographie

conseil - formation - intervention



Exercice - Modèle des 5 forces du changement



Source:
Pichault, F., Gestion du changement, De Boeck, 2009

Exercice

- Formulez > 10 questions systémiques organisationnelles ...

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

- H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Eyrolles, 1982
- Crozier, M., Friedberg, E., L'Acteur et le système, Editions du Seuil, 1977, 1981
- G. Morgan, Images de l'organisation, De Boeck , 1999
- Autissier,D., Vandangeon-Derumez,I., Vas,A. Conduite du changement : concepts clés, Dunod, 2010
- Autissier, D., Moutot, J-M., Méthode de conduite du changement, Dunod, 2010
- Pichault,F. Gestion du changement, de Boeck, 2009
- Orchestrer l'intelligence collective, C. du Payrat, Pearson, 2019
- Faciliter l'intelligence collective, A. Crespel, C. Neve-Hanquet, Eyrolles, 2019
- L'octogone, un outil pour débriefer de façon constructive et positive, M. Pierre, Edipro, 2019