

27/11/2019



Théorie des organisations (suite)

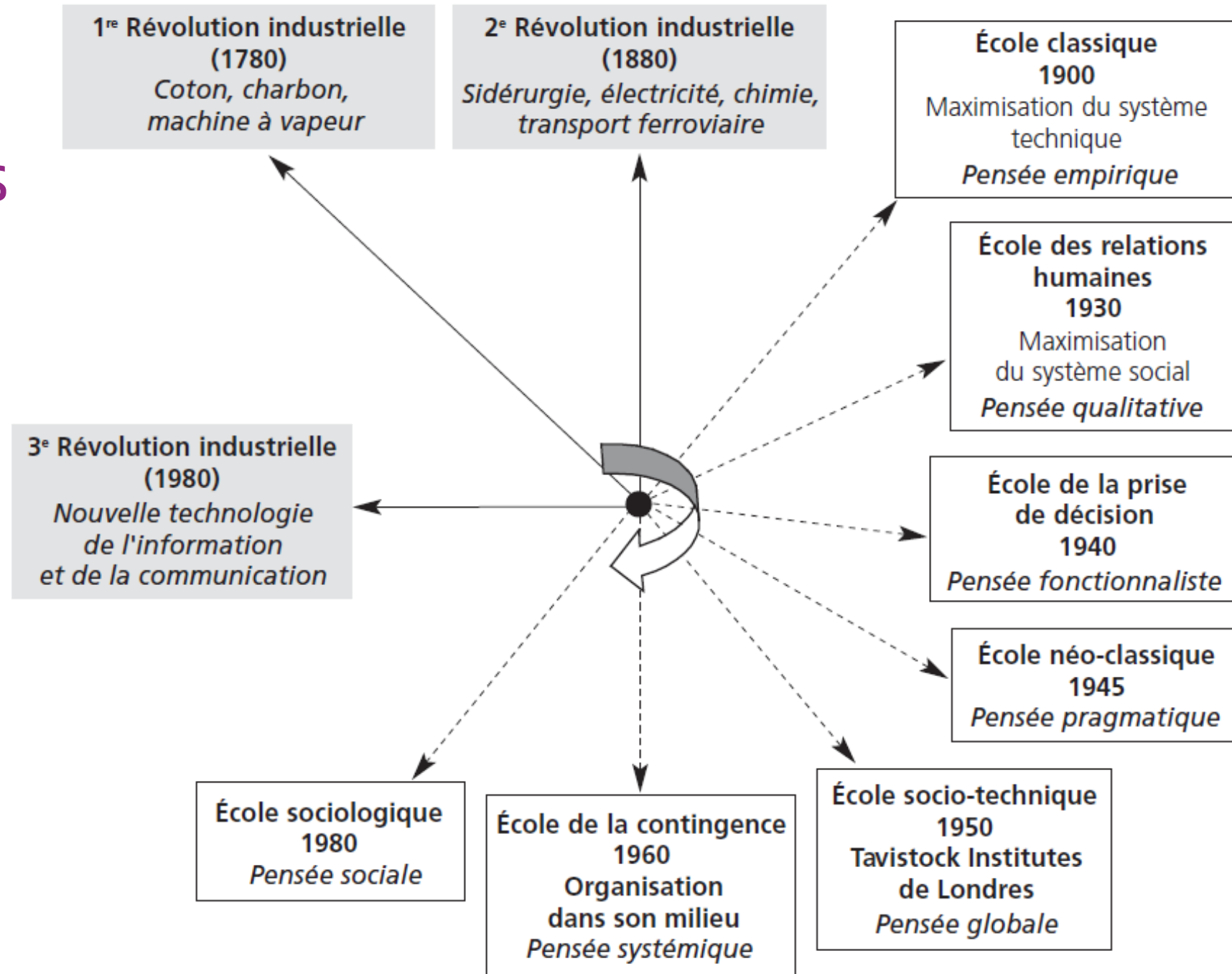
Théorie des organisations

► Définition

C'est une discipline qui étudie les organisations, aussi bien marchandes que non-marchandes, dans toutes leurs diversités (entreprise, hôpital, syndicat, association, administration, conventions, ...) pour en analyser le fonctionnement, la structure et le développement à des fins de meilleure compréhension, en vue le cas échéant d'être en mesure de proposer leur correction ou amélioration.

► Les bases fondamentales du management

Les grandes étapes chronologiques de la théorie des organisations



Les théories classiques et modernes

- ▶ Ecole classique
- ▶ Ecole des relations humaines
- ▶ Ecole néoclassique

- ▶ Ecole socio-technique
- ▶ Ecole systémique ou de la contingence
- ▶ Ecole sociologique

L'école socio-technique



- ▶ Appréhende l'organisation comme un système ouvert constitué par l'interaction et l'interdépendance de 2 sous-systèmes : social et technique.
- ▶ Une approche globale qui conduira au développement de petits groupes de travail, disposant d'une large autonomie et capables de tenir compte des besoins des individus, et des exigences de la production.

L'école de la contingence ou systémique

- ▶ Abandonne définitivement l'idée qu'il existe « une bonne façon de faire »
- ▶ Le bon modèle, la bonne structure, n'existe pas ; elle est reliée à des facteurs dits « contingents »
- ▶ Il peut exister, pour des situations différentes, des modes d'organisation différents

L'école de la contingence ou systémique



- ▶ Ecole systémique
- ▶ Ecole de la contingence
 - Facteurs internes
 - Facteurs externes

L'école systémique

- ▶ Plus qu'une théorie, c'est une méthode qui permet de construire des théories

- ▶ L'approche systémique repose sur trois grands principes :
 - Le principe d'interaction : on ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit.
 - Le principe de totalité : « le tout est différent de la somme des parties ». Par exemple, dans tout regroupement, la logique d'action du groupe prime sur celle des individus qui le composent.
 - Le principe de rétroaction : la rétroaction est un type de causalité circulaire où un effet (B) va rétroagir sur la cause (A) qui l'a produit. Le thermostat est un bon exemple de cette causalité en boucle.

L'école de la contingence

- ▶ La notion de contingence réfute l'hypothèse classique qu'il existe une structure idéale.
- ▶ L'efficacité d'une structure dépend de son environnement et des caractéristiques (ex : stratégie, culture, taille, technologie...) de l'organisation.
- ▶ L'organisation est assimilée à un système organique évoluant dans son éco-système.

L'école de la contingence : facteurs internes

- ▶ Taille de l'entreprise : nb de salariés, CA, tendance, coordination des services et communication
- ▶ Age des salariés, ancienneté de l'entreprise, compétences
- ▶ Période de création, période d'analyse
- ▶ Technologie de l'entreprise, choix techniques, outil de travail, impact sur la répartition des effectifs
- ▶ Structure organique selon stratégie de l'entreprise

L'école de la contingence : facteurs externes

- ▶ Organisations stables et instables = mécanique et organique = figée et flexibles (selon contexte du marché)
- ▶ Evolution des marchés
- ▶ Goût / besoins des publics, consommateurs, clients, utilisateurs
- ▶ Concurrence
- ▶ Climat de crise économique : mutations, chômage, dépendance ressources
- ▶ Contraintes écologiques et réglementaires

L'école sociologique

- ▶ « L'individu est un acteur sociale complexe qui structure le champ dans lequel il évolue »
- ▶ Démontre qu'il n'y a pas de relation univoque entre le type de structure d'organisation choisi et la performance obtenue.
- ▶ Les théories existantes ne permettent pas toujours d'expliquer le succès et les différences de structures ; l'approche sociologique permet de déterminer les causes de ces différences.



Les autres théories modernes

- ▶ L'approche institutionnaliste
- ▶ L'économie des organisations
- ▶ Les configurations organisationnelles de Mintzberg comme proposition de synthèse



L'approche institutionnaliste

- ▶ Encastrement institutionnel
- ▶ Liens faibles
- ▶ Trous structuraux
- ▶ Légitimité
- ▶ Champ organisationnel
- ▶ Isomorphisme organisationnel



L'économie des organisations

- ▶ Coût de transaction
- ▶ Asymétrie d'information
- ▶ Routines organisationnelles

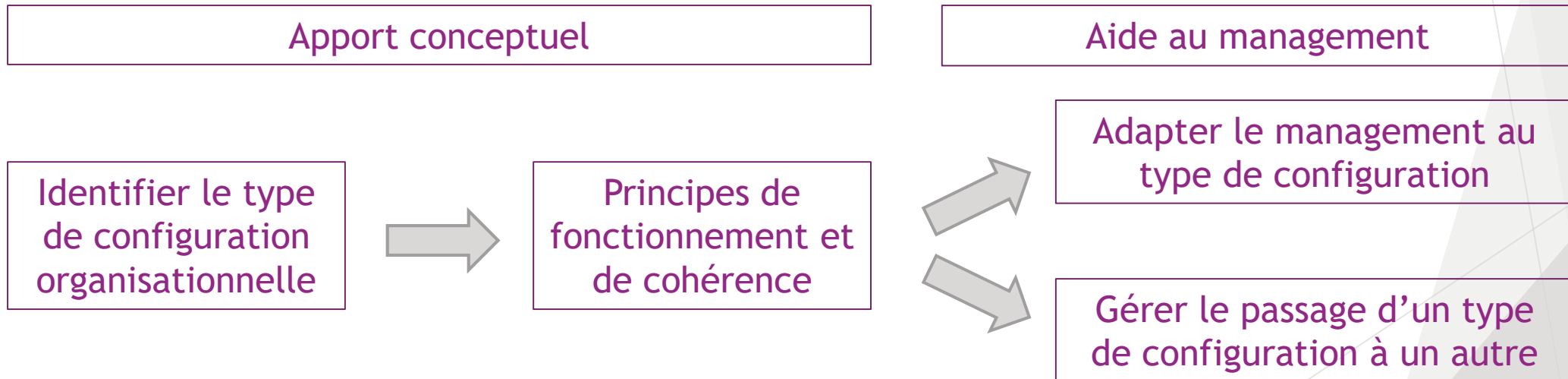


Synthèse de Mintzberg (à partir de 1979)

- ▶ Travaux qui permettent d'intégrer et d'articuler un grand nombre de propositions théoriques antérieures ou contemporaines
- ▶ Une grille de lecture modulaire de 5 configurations organisationnelles, utile à la fois aux théoriciens mais aussi aux managers
- ▶ Qui permet d'analyser l'infinie variété des organisations concrètes
- ▶ Et d'expliquer la coexistence de plusieurs types d'organisations et donne des clés pour l'analyse et l'action

L'intérêt des configurations organisationnelles

- Les configurations types permettent de classer les organisations, de concevoir des approches managériales spécifiques et des outils de gestion adaptés.



Des attributs organisationnels aux configurations



Les 6 parties internes d'une organisation

- ▶ Le centre opérationnel : membres de l'organisation qui produisent directement le bien ou le service
- ▶ Le sommet stratégique : décideurs principaux, qui établissent la stratégie, décident des activités et du périmètre de l'organisation, et en assurent la coordination
- ▶ La ligne hiérarchique : ensemble des niveaux de délégation de l'autorité, du sommet stratégique au centre opérationnel
- ▶ La technostructure : spécialistes, qui établissent les modalités d'exécution, de planification et de contrôle du travail de production
- ▶ Le support logistique : membres de l'organisation qui fournissent les services internes (RH, Com°, Juridique)
- ▶ L'idéologie : ensemble des croyances, traditions et valeurs de l'organisation

Les 6 mécanismes de coopération

Type de coordination	Dénomination	Vecteurs de coordination
Coordination par les relations interpersonnelles	Ajustement mutuel	Relations informelles entre les individus
	Supervision directe	Ordres et instructions hiérarchiques
Coordination par la standardisation	Standardisation par les procédés	Modes opératoires stabilisés
	Standardisation par les résultats	Attribution d'objectifs spécifiés à chaque unité ou chaque individu
	Standardisation par les qualifications	Identités professionnelles marquées qui établissent des « façons de faire » communes
	Standardisation par les normes	Normes et valeurs qui dictent les comportements

Les paramètres de conception et les éléments de contexte

- ▶ Paramètres de conception :
 - Il s'agit de rendre compte du niveau de spécialisation du travail, du découpage plus ou moins prononcé en unités différenciées, ou encore du degré de centralisation ou décentralisation des processus de décision
- ▶ Contexte (cf facteurs de contingence)
 - Age
 - Taille
 - Technologie / système technique
 - Caractéristiques de l'environnement
 - Différentes formes de pouvoir des parties prenantes

Les 5 configurations organisationnelles

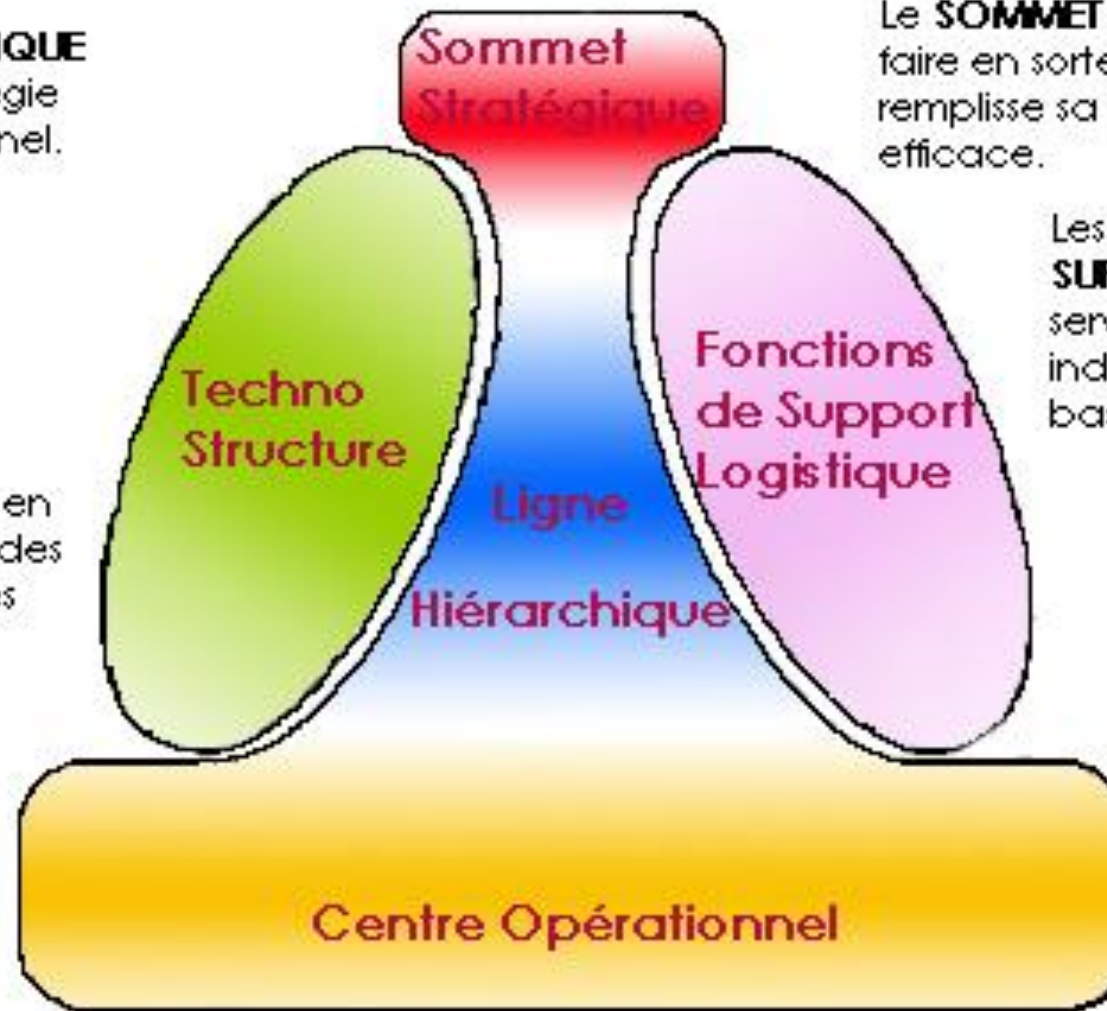
La **LIGNE HIÉRARCHIQUE** relie le sommet stratégique au centre opérationnel.

Le **SOMMET STRATÉGIQUE** doit faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace.

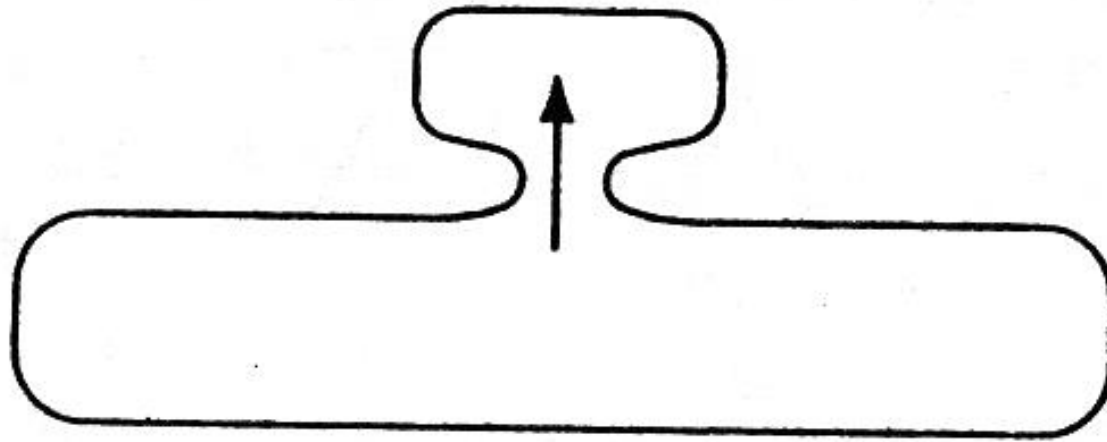
Les fonctions de la **TECHNOSTRUCTURE** servent l'organisation en agissant sur le travail des autres. On y trouve les moteurs de la standardisation (Cf. mécanismes de coordination).

Les **FONCTIONS DE SUPPORT LOGISTIQUE** servent de support indirect aux missions de base de l'organisation.

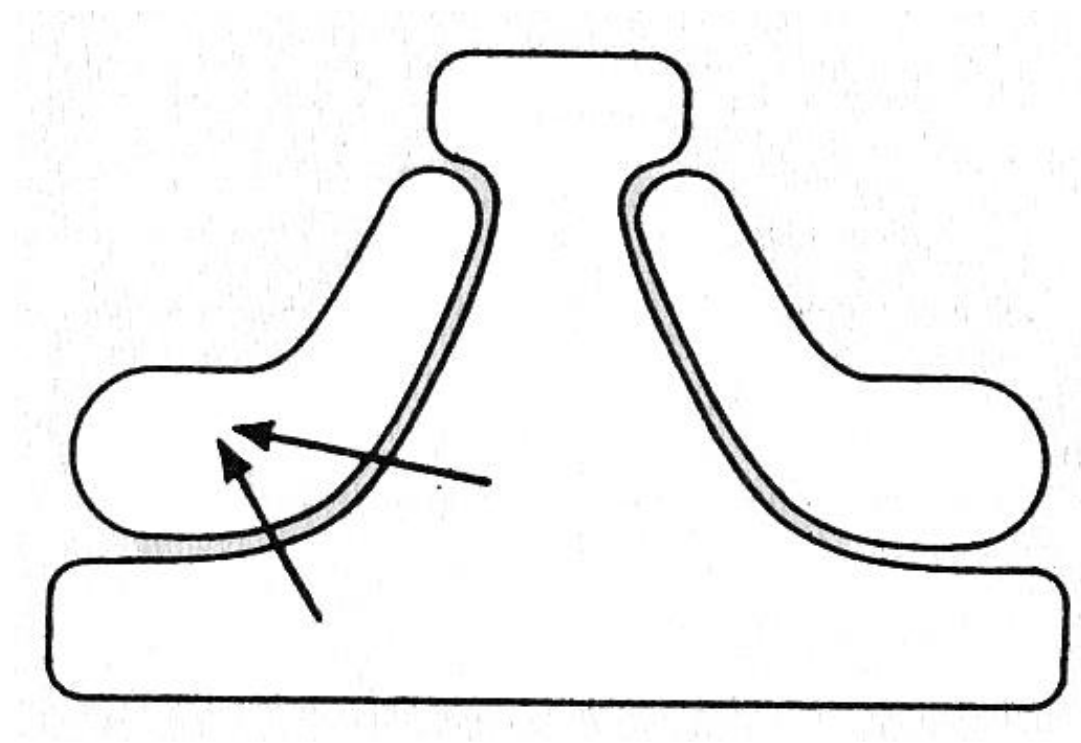
Le **CENTRE OPÉRATIONNEL** est composé des membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services.



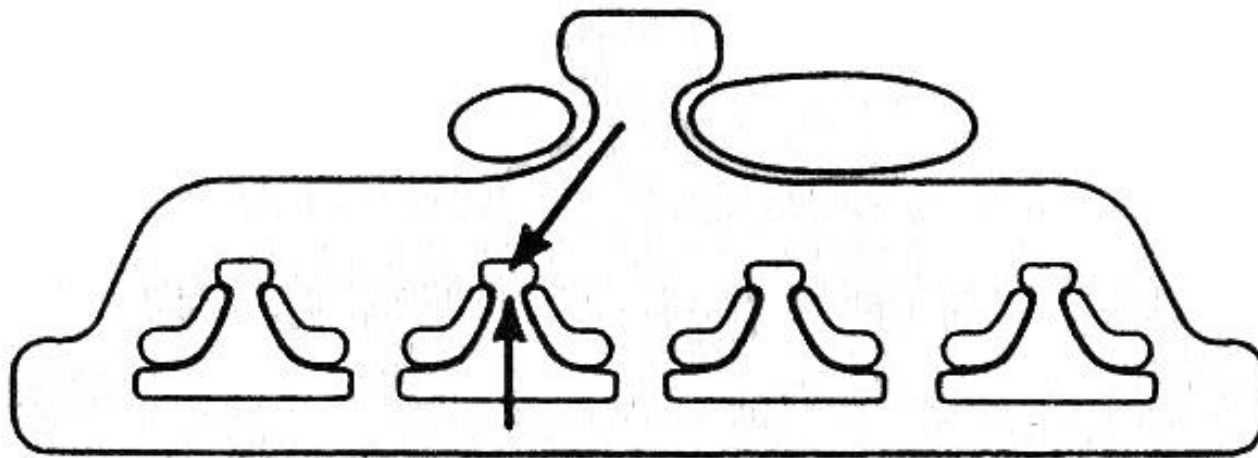
L'organisation entrepreneuriale ou structure simple (1)



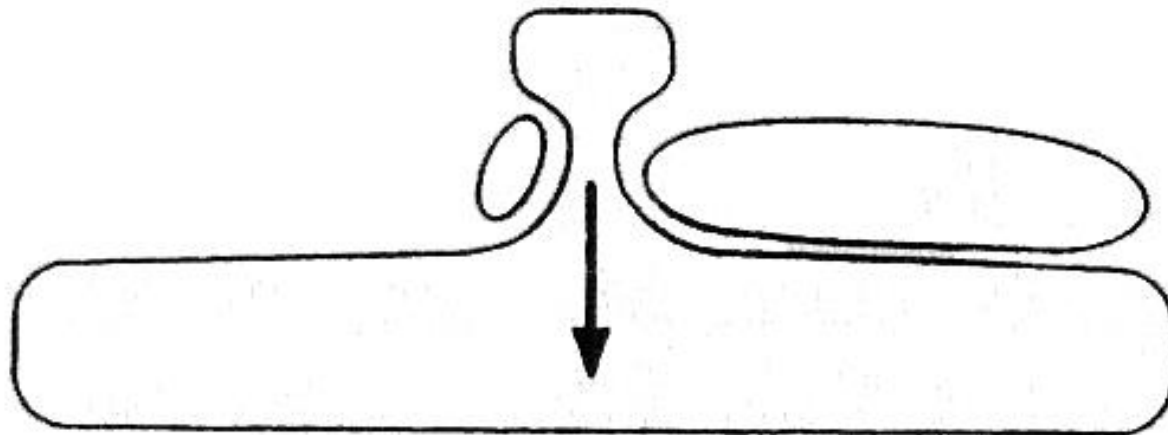
L'organisation mécaniste ou bureaucratie mécaniste (2)



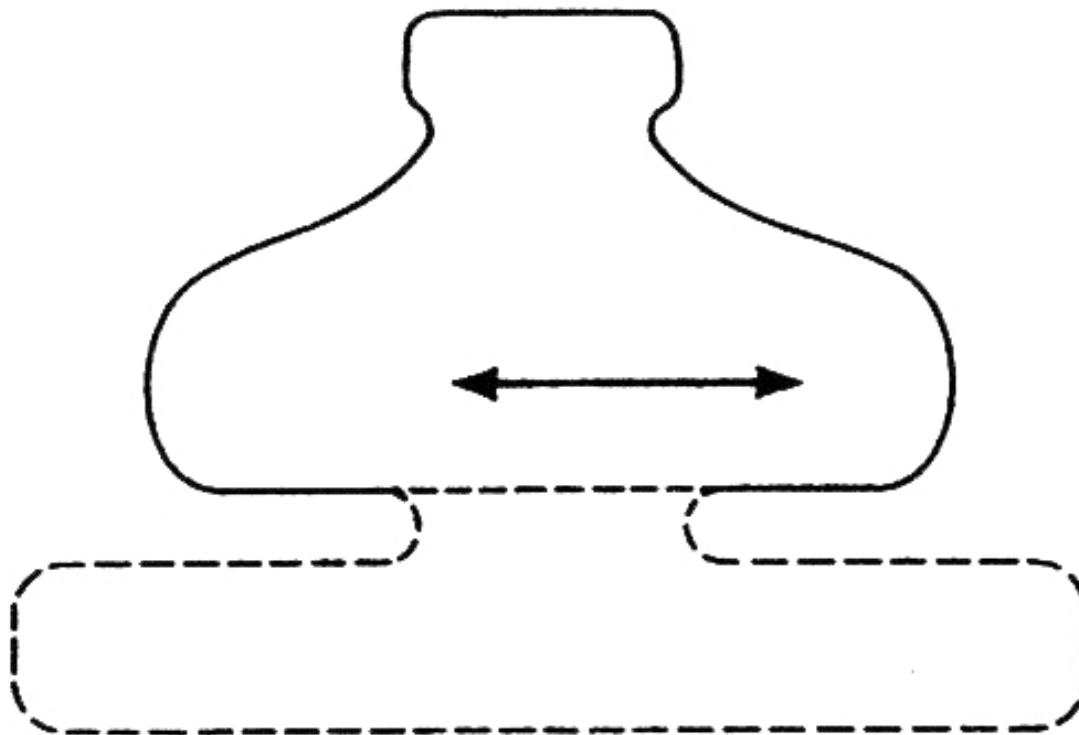
L'organisation divisionnalisée (3)



L'organisation professionnelle (4)

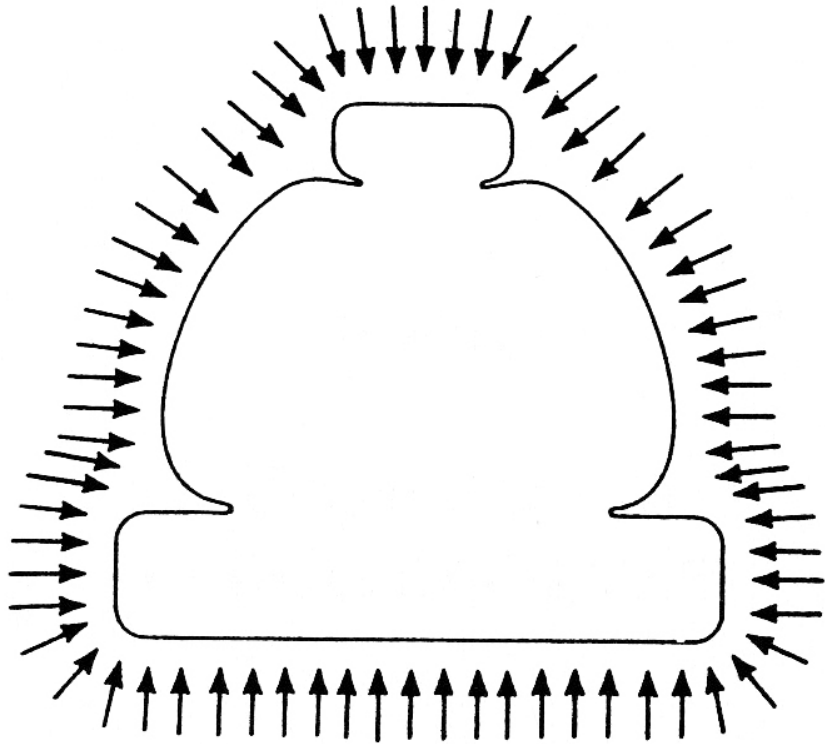


L'organisation innovatrice ou adhocratie (5)

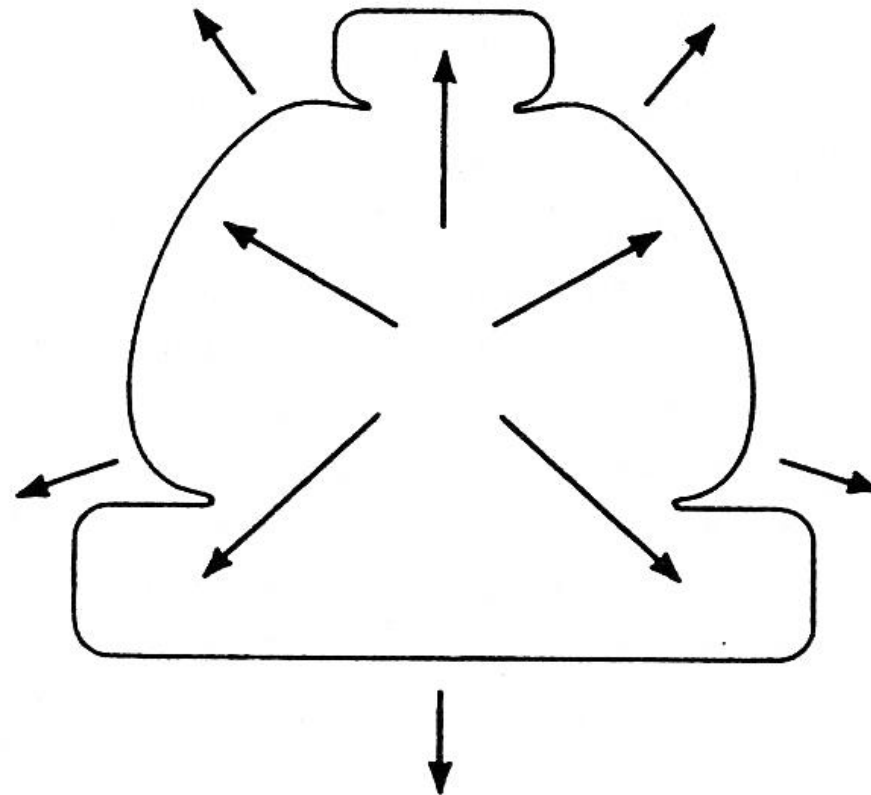


Aux 5 configurations de base s'ajoutent 2 autres configurations :

► L'organisation missionnaire



► L'organisation politisée



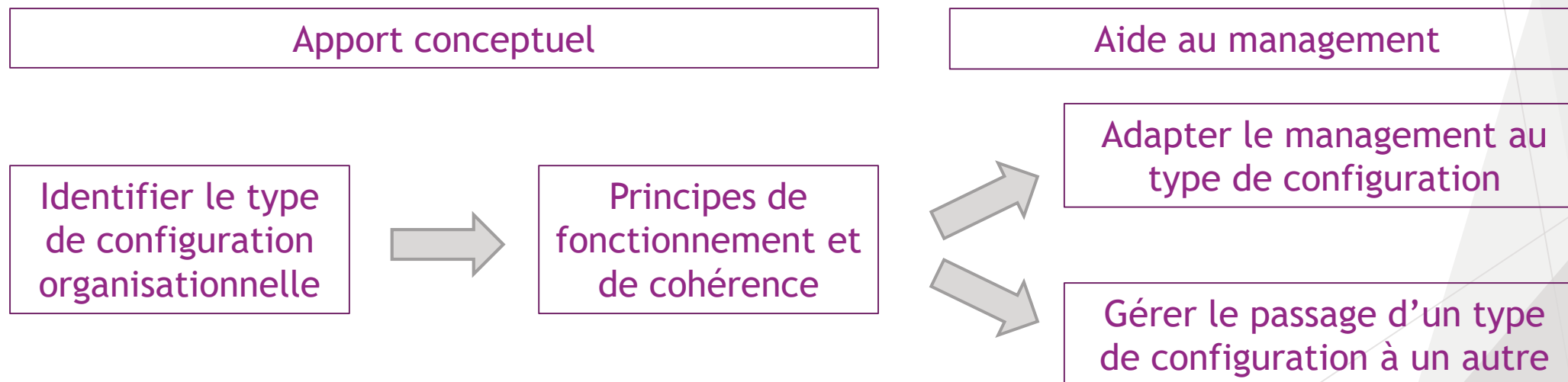
Les 5 configurations types de base



Nom	Partie interne dominante	Caractéristiques principales	Exemple
Organisation entrepreneuriale	Sommet stratégique	Organisations plutôt jeunes et de petite taille. Supervision directe. Centralisation.	PME
Organisation mécaniste	Technostructure	Organisations généralement âgées et de grande taille. Standardisation des procédés. Hiérarchie développée.	Usine d'assemblage à grande échelle
Organisation divisionnalisée	Ligne hiérarchique	Organisations généralement âgées et de grande taille. Division de l'organisation en unités distinctes, contrôlée chacune par une standardisation des résultats.	Firme multinationale organisée par métier, produit ou marché
Organisation professionnelle	Centre opérationnel	Forte décentralisation du pouvoir. Standardisation par les qualifications, forte autonomie des salariés du centre opérationnel.	Société de service informatique
Organisation innovatrice	Support logistique	Organisations souvent jeunes. Coordination par ajustement mutuel. Equipes pluridisciplinaires, importance de la recherche. Environnement complexe.	Laboratoire, recherche, start-up

L'intérêt des configurations organisationnelles

- Les configurations types permettent de classer les organisations, de concevoir des approches managériales spécifiques et des outils de gestion adaptés.



Les limites des configurations organisationnelles

- ▶ L'analyse en termes de configurations organisationnelles est très utile en management, car elle permet de :
 - Différencier les approches en fonction des types d'organisation
 - D'éclairer et de décoder les propriétés d'une organisation à partir de l'analyse de ses attributs
- ▶ Néanmoins, sa transposition aux pratiques professionnelles n'est pas toujours évidente parce que :
 - Les formes concrètes d'organisations sont très variées et « hybridées »
 - L'approche théorique cumulative et intégrative peut donner le sentiment d'un empilement de catégories, concepts, niveaux et mécanismes (lourd et fastidieux)
 - Le niveau d'abstraction crée une distance importantes avec les acteurs de l'organisation, leurs logiques, leurs motivations, et leurs caractéristiques individuelles et sociologiques