
LA STRUCTURATION DES ORGANISATIONS

Les degrés de cohérence et de correspondance entre les caractéristiques internes de l'organisation, les modes de fonctionnement, les modes d'ajustement, les types d'environnements auxquels l'entreprise peut être soumise, lui permet de se configurer de manière spécifique.

Cet agencement va inéluctablement influencer ses choix en matière de management. C'est pourquoi, cette caractéristique intéresse tellement les chercheurs. Il est vrai que de nombreux théoriciens ont axé leurs travaux sur la recherche de déterminants influents sur le design organisationnel des entreprises, et ont proposé des typologies représentatives des tendances observables sur le terrain (les unes sont axées dans une perspective rationnelle (Perrow¹, 1961; Etzioni, 1971; Mintzberg, 1986), les autres dans une perspective contingente (Weick, 1979; Woodward, 1965; Burns et Stalker², 1961; Lawrence et Lorsch, 1989; Galbraith, 1973) ou encore politique (Mintzberg 1982, 1986; Lawrence et Lorsch, 1989; Giddens, 1979; Pettigrew, 1985, 1987; Nizet et Pichault, 2000; Crozier, 1971).

Cependant, dans la majorité des cas, ces typologies ne peuvent être retrouvées que partiellement dans la réalité, dans le sens où elles sont en quelques sortes caricaturales. Mais l'important est de permettre aux managers de parvenir à se positionner grâce aux tendances qui sont proposées par les différents auteurs.

Pour autant, les modes de configuration décrites ne peuvent servir de base sans être actualisés, car de larges mouvements sont en cours depuis quelques années, et il convient d'en définir les variables déterminantes, tout autant que les interactions entre ces différentes variables.

L'objectif de ce chapitre est donc d'éclairer le débat sur la notion de forme organisationnelle, de faire le point sur les évolutions organisationnelles en cours (section1), et enfin de parvenir à établir un bref inventaire des différentes explications des variables entraînant des transformations structurelles (section 2).

¹ Perrow (cité par Rojot et Bergmann, 1989, p. 53.)

² Notons que la vision organique de Mintzberg diffère de la vision de Burns et Stalker qui est exclusivement fondée sur l'ajustement mutuel. Mintzberg, quant à lui, considère deux types de structures organiques : l'une fondée sur l'ajustement mutuel et l'autre sur la supervision directe.

SECTION 1 : DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE LA NOUVELLE FORME ORGANISATIONNELLE (NFO)

Les concepts développés ici sont très importants pour la compréhension et l'analyse des organisations que nous voulons faire apparaître dans la thèse. Il est nécessaire, pour comprendre une organisation, d'interpréter à la fois sa configuration et son positionnement. Et ceci n'est pas possible sans le passage par les travaux de certains théoriciens qui explicitent fort utilement ces déterminants. Ainsi, il apparaît que positionnement et configuration sont deux dimensions clés dans le fonctionnement de toute organisation. Dimensions agissant réciproquement l'une sur l'autre.

Commençons dans un premier temps par éclairer le débat sur ce qu'il est entendu par configuration organisationnelle ¹:

« La notion de configuration organisationnelle est corrélative de la multiplication des typologies ou taxinomies qui s'efforcent de dégager, selon un principe associatif, des niveaux de cohérence et de correspondance entre des caractéristiques internes de l'organisation, des modes de fonctionnement, des types d'environnement dont la combinaison permet de mettre en évidence l'existence d'archétypes, de champs de force, de formes, bref de configurations spécifiques. [...] Les critiques souvent adressées à l'encontre des typologies configurationnelles ne peuvent faire oublier qu'elles ne représentent, le plus souvent que des idéaux-types, au sens Weberien du terme, dont les descriptions sont exagérément nettes en vue d'en faire ressortir avec clarté les traits dans une optique pédagogique ».

Cette définition fournie par Pailot (1999)² montre que les entreprises doivent tenir compte de multiples éléments, à la fois internes et externes, pour se structurer efficacement. Par ailleurs, l'auteur souligne que dans la majorité des cas, *ces typologies ne peuvent être retrouvées que partiellement dans la réalité, puisqu'elles n'en représentent que les caractéristiques principales.*

Ces formes organisationnelles ne peuvent correspondre intégralement aux modèles exposés dans la littérature, le contexte, propre à chacune, ayant une importance non négligeable dans les choix de structuration.

Paragraphe 1 : les Caractéristiques Des Formes D'organisation Traditionnelles

Généralement, dans les formes traditionnelles d'organisation, il y a une répartition des tâches et des

¹ Gunia N., 2002, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I.

² Pailot P. (1999), « Configuration organisationnelle », *Encyclopédie de la gestion et du management*, ouvrage coordonné par Le Duff R., Dalloz – Sirey, Pp.173-174

devoirs générant une notion de hiérarchie et un type de rapport d'autorité destiné à garantir l'équilibre du système. De manière plus ou moins rigide, cette répartition vient en réponse à la représentation d'un idéal et à la recherche de l'efficacité.

« Dans la conception classique, la structure correspond à l'ensemble des fonctions déterminant formellement l'ensemble des missions de chacune des unités de l'organisation »¹.

Les modèles classiques d'organisation ont pour fondement une hiérarchie très prégnante. Dans ces organisations, les rôles sont clairement définis et le cloisonnement rigide. Elles découlent des travaux fondateurs de Taylor et de Fayol.

On trouve principalement derrière ces formes d'organisations, les structures fonctionnelles et divisionnelles. A l'heure actuelle, la structure immuable telle que la présentent les organigrammes n'est plus adaptée aux nouvelles exigences auxquelles doivent répondre les entreprises. Butera (1991)² souligne que :

« Les structures formelles permanentes représentées par l'organigramme restent indispensables pour délimiter les frontières entre le marché et la hiérarchie, pour maintenir l'équilibre entre stratégie et structure, enfin pour affecter les ressources. En revanche, elles perdent de leur importance lorsqu'il s'agit de définir les tâches et la manière de les aborder ».

Revoir l'organisation, repenser les rôles et enrichir les missions des membres qui la composent, poussent à une restructuration des entreprises dans un souci de meilleure efficacité. C'est pourquoi l'émergence de nouvelles formes d'organisation est aussi prépondérante.

Dans cette recherche, nous avons cherché à comprendre comment évoluent les entreprises. On cherche à connaître les changements organisationnels des fonctions traditionnelles, et les éléments fonctionnels (méthodes et organisation...) qu'il y a autour des fonctions de base.

Actuellement, pour différentes raisons, sont observés de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation.

Ces tendances nous poussent à nous interroger sur la nature des aspects du modèle organisationnel, et sur la manière dont se construit le design organisationnel.

Il semble qu'il existe une contrainte à la structuration de la forme de l'entreprise : la contrainte interne, développée par Mintzberg : comment les entreprises s'organisent ? En effet, les travaux de Mintzberg sont incontournables dès lors que le phénomène de structuration organisationnelle est

¹Boyer L. et Equilbey N. (1999), *Organisation. Théories et applications*, Paris, Les Editions d'organisation. P.193.

²Butera F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Les éditions d'organisation. P.100.

abordé, car comme le soulignent Bonami et alii. (1993) ¹, « *Mintzberg entreprend la plus vaste et la plus importante synthèse jamais réalisée de la littérature scientifique portant sur le phénomène organisationnel* ». En fait, Mintzberg s'attarde sur les configurations organisationnelles en s'intéressant à la manière dont les entreprises s'organisent (en interne).

L'intérêt de notre travail est d'observer, grâce aux travaux de cet auteur, la forme que prend l'organisation au regard de cette contrainte (configuration), sachant que certains facteurs sont stables et d'autres flexibles.

La volonté affichée de cette démarche est d'arriver à la compréhension du phénomène de configuration, tout en parvenant efficacement à la transposition aux entités fonctionnelles de l'entreprise.

Paragraphe2 : La Construction Du Design Organisationnel Selon Mintzberg

A partir d'importants travaux de synthèse, Mintzberg tente d'identifier les différentes configurations organisationnelles qui peuvent coexister, leurs dynamiques et les transformations auxquelles les organisations peuvent être confrontées tout au long de leur parcours². Dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (1982), il propose une typologie originale des formes organisationnelles, dans laquelle il identifie cinq configurations: la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionalisée et l'adhocratie.

Pour lui, la majorité des structures des organisations peuvent se ranger dans l'une des cinq catégories fondamentales:

L'organisation à structure simple présente seulement un dispositif centralisé caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur. La hiérarchie est réduite et le contrôle est exercé par un directeur-général souverain. C'est le type même de l'organisation qui suscite et bénéficie d'une grande fidélité de la part du personnel.

La bureaucratie mécaniste doit sa force à ce que Mintzberg appelle sa « technostructure ». Elle est mieux adaptée à la production de masse et se caractérise par l'existence de plusieurs strates de direction et des procédures formalisées. Elle a tendance à réagir lentement aux changements et a du mal à motiver ses employés.

La bureaucratie professionnelle se fonde moins sur la hiérarchie que sur l'expérience partagée. Son administration est régie par un système de normes édictées par des corps professionnels indépendants. Son fonctionnement est plus démocratique et les employés sont plus motivés que

¹ Bonami M., De Henin B., Boqué J.M., Legrand J.J. (1993), Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations. De boeck Université.

² Mintzberg H.op.cit.p3

dans un cadre de bureaucratie mécaniste. Toutefois, les échelons de direction sont moins clairement marqués.

L'adhocratie se rencontre plus fréquemment dans les industries de pointe, pour lesquelles il est nécessaire d'innover constamment et de réagir rapidement à des marchés capricieux. Cette structure se caractérise par la présence d'équipes souples et transversales pouvant collaborer à des projets spécifiques en fonction des besoins.

Il reconnaît encore deux sous-ensembles de l'adhocratie : l'adhocratie opérationnelle (une unité de création opérant dans un marché concurrentiel comme par exemple une agence de publicité ou éditeur de logiciels) et l'adhocratie administrative (où l'activité peut être tournée vers la recherche comme par exemple la NASA).

Il argumente¹ en précisant que :

« Si les modèles de Structure Simple, et de Bureaucratie Mécaniste étaient d'hier, et si ceux de Bureaucratie Professionnelle et de Structures en Départements sont d'aujourd'hui, alors la structure de type Adhocratie est à l'évidence celle de demain ».

Il n'élimine pas pour autant la perspective d'évolutions ultérieures de la structure, en fonction des diverses influences qu'elle pourrait subir. Pour l'avenir, il annonce d'ailleurs deux nouvelles structures: la structure missionnaire et la structure politique.

Une thèse centrale se dégage de cette approche théorique et souligne que toute organisation peut être analysée comme une forme plus ou moins proche de ces différents pôles. En d'autres termes, toute forme organisationnelle concrète se situe nécessairement à l'intérieur de ces configurations.

Son travail est construit sur la base d'une double dialectique :

- la première est fondée sur l'opposition entre une double exigence : celle de la division des activités et celle de la coordination ;
- la seconde marque l'opposition entre les facteurs structurels et les facteurs contingents qui conditionnent mutuellement la formation des organisations.

Par ailleurs, il part de l'hypothèse selon laquelle il existerait cinq principes de coordination qui garantissent la cohésion entre des activités différenciées :

- la supervision directe : une seule personne répartit et contrôle le travail ;
- la standardisation des procédés : le contenu du travail est programmé ou spécifié ;
- la standardisation des résultats : le produit ou les performances sont prédéfinis ;
- la standardisation des qualifications : la formation est spécifiée ;

¹ Mintzberg H.op.cit.p3

- l'ajustement mutuel : la communication informelle assure la coordination du travail.

C'est ensuite, sur les principales lignes de différenciation fonctionnelle et hiérarchique du travail qui se trouvent au fondement des caractéristiques de la division du travail, que se porte l'attention de l'auteur lorsqu'il distingue ainsi cinq éléments communs aux cinq structures organisationnelles de base :

- le sommet stratégique, constitué par les cadres supérieurs (particulièrement marqué dans la structure simple).
- la technostructure composée de personnages clés dans les domaines des finances, de la formation, du personnel, de la planification et de la production (évident dans la bureaucratie mécaniste).
- le noyau actif, c'est-à-dire ceux qui travaillent en première ligne pour l'organisation.
- l'axe médian, composé par les cadres dirigeants dont la vocation est de relier le « sommet » au « noyau » (élément le plus important dans la structure en départements).
- le personnel de soutien, qui concerne notamment le service du personnel, le département Recherche et Développement, les relations publiques... (bien qu'important dans une entreprise industrielle, son rôle est encore plus essentiel dans une structure du type adhocratie).

Par la suite, Mintzberg analyse le fonctionnement des organisations. La coordination et la division du travail imposent l'existence de liens entre chacune de ses parties. L'auteur distingue ainsi cinq types de flux :

- le flux d'autorité formelle représenté par l'organigramme de l'organisation ;
- le système de flux régulés qui comprend le flux du travail opérationnel, les informations et décisions de contrôle, et les informations fonctionnelles ;
- le système de communication informelle constitué de l'ensemble des relations qui s'établissent en dehors des circuits prédéfinis ;
- le système de constellation des travaux défini par l'ensemble des relations au sein d'un même niveau hiérarchique ;
- le système de processus de décision ad hoc caractérisé par l'ensemble des personnes intervenant à chaque phase du processus de décision.

Au terme de cette première analyse, Mintzberg considère le fonctionnement de l'organisation comme un système complexe et entreprend une seconde phase d'analyse portant sur les facteurs déterminants de la formation des organisations. Il identifie en premier lieu les facteurs susceptibles d'être mobilisés pour maîtriser les activités de ses membres, c'est-à-dire pour stabiliser leurs comportements suivant les buts de l'organisation¹.

¹ Whitmore, J. (2004), "Something Really Has to Change: 'Change Management' as an Imperative rather than a Topic", *Journal of Change Management*, 4(1), 5-14.

En fait, une fois les caractéristiques de fonctionnement de l'entreprise bien identifiées et appropriées, il souhaite comprendre comment elles peuvent se construire et connaître les facteurs qui influencent cette construction et qui expliquent pourquoi toutes les entreprises ne sont pas identiques.

Pour cela, neuf paramètres de conception sont distingués : la spécialisation du travail, la formalisation des comportements, la formation et la socialisation, le regroupement des postes de travail en unités, la taille des unités, les systèmes de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison entre les postes et les unités, le système de prise de décision. Et quatre facteurs de contingence sont définis : l'âge et la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir.

La synthèse finale permet de spécifier chacune des formes « idéal-typiques » des organisations suivant les configurations particulières des liens systémiques analysés¹.

Cependant le nombre des liens possibles étant trop important pour être cohérent et pertinent, une réduction du nombre de configuration a été opérée.

La première concerne la structure des organisations. Elles sont soumises à un ensemble des forces sous-tendues par l'action spécifique de chacun de ses éléments, chacun privilégiant le principe de coordination qui lui assure le plus grand contrôle de ses activités. Dès lors, la correspondance entre les cinq principes de coordination, les cinq éléments de l'organisation et les cinq types de décentralisation du système de prise de décision trouvent une articulation logique qui assure la cohésion interne de chacune des cinq configurations organisationnelles.

Par ailleurs, la confrontation entre paramètres de conception et facteurs de contingence lui permet de prolonger le système de liens logiques qui garantissent un équilibre dynamique entre la stabilisation des comportements à travers la spécification des paramètres de conception et les situations différenciées dans lesquelles elles s'inscrivent et sur lesquelles elles agissent. Ces liens logiques trouvent ici leur justification, non dans le comportement des membres de l'organisation, mais dans les conditions de son efficacité².

Mintzberg va enrichir sa typologie à partir d'une analyse plus approfondie de l'un des facteurs de contingence; celui du pouvoir. C'est alors qu'il va distinguer les deux configurations que nous avons

¹ « De combien de configurations avons-nous besoin pour décrire toutes les structures organisationnelles? Les mathématiciens nous disent que p éléments qui peuvent prendre n formes différentes permettent d'élaborer pn combinaisons. Avec nos paramètres de conception, le nombre qu'on obtient est assez grand. Cependant, le monde ne fonctionne pas comme cela. Il est ordonné, mais d'une façon beaucoup plus profonde : il y a un sens d'union ou d'harmonie qui se dégage du regroupement naturel des éléments, qu'il s'agisse des étoiles, des fourmis ou des caractéristiques des organisations. Il nous a paru suffisant en fait de considérer les configurations structurelles qui se sont présentées plusieurs fois dans notre recherche; ce sont celles qui sont le plus fréquemment décrites dans la littérature en théorie des organisations », Mintzberg, 1982, pp.268.

² « Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait cohérence à l'intérieur de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence », Mintzberg, 1982, pp.209.

citées précédemment : la configuration politique et la configuration missionnaire¹.

L'organisation politique est caractérisée par le développement de pouvoirs « illégitimes ». Lorsque l'entreprise est incapable de s'installer dans un système de pouvoir stable, qu'elle ne présente aucune caractéristique dominante, des conflits s'élèvent, échappent éventuellement à tout contrôle et conduisent à cette forme d'entreprise politique, caractérisée par le fait que chacun tire de son côté. Certaines entreprises ne sont politiques que temporairement, notamment dans les périodes de transformation difficile, d'autres le sont de façon plus permanente.

En opposition à cette précédente configuration, l'organisation missionnaire est caractérisée par l'harmonie des croyances et des valeurs de ses membres qui assure son unité. Ses membres sont enclins à défendre non plus des intérêts personnels, mais bien des intérêts communs à l'organisation. Chacun peut avoir au sein de l'organisation une grande liberté d'agir, ce qui indique une forme presque pure de décentralisation.

Pour résumer l'approche de Mintzberg, on peut dire que pour comprendre la manière dont les entreprises formulent leur stratégie, il étudie :

- la façon dont elles se structurent. Puisque la structure est à la base de nombreux questionnements relatifs aux organisations.
- les facteurs de contingence, le système de buts et de pouvoir. En fonction de variables déterminantes — la conception de la structure, les facteurs de contingence, les buts et le pouvoir — il définit cinq configurations. Chaque organisation relève donc d'une de ces configurations ou de combinaisons d'entre elles. Elles sont alors hybrides.

Au fil de ses ouvrages, Mintzberg fait référence à des traditions théoriques différentes :

- la théorie rationaliste pour laquelle l'organisation est la résultante d'un certain nombre de choix managériaux; c'est l'équipe dirigeante qui réalise le design des organisations ;
- la tradition contingente, qui veut que le fonctionnement des organisations soit largement conditionné par le contexte dans lequel elles évoluent ;
- la tradition politique, qui montre comment l'organisation résulte avant tout des jeux de pouvoir et rapports de force en son sein.

Les acteurs construisent le contexte organisationnel, et ensuite, ces structures, ces contextes deviennent à leurs tours contraintes pour l'action des acteurs.

Le détour par les travaux de Mintzberg nous semblait inévitable dans le sens où c'est certainement l'auteur qui s'est intéressé le plus profondément aux structures organisationnelles.

¹ D'après Mintzberg (1989), cité par Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village Mondial

L'objet de notre recherche n'aurait pas été correctement traité sans le recours à ces références occupant une place décisive dans ce champ de recherche.

Paragraphe 3 : L'apparition Des Nouvelles Formes D'organisation

Actuellement, pour différentes raisons, on observe de nombreux mouvements de réaménagement et de modification de l'organisation. Mais on peut se poser la question de savoir à partir de quels critères peut-on parler de NFO.

Desreumaux (1996)¹ précise *qu'une NFO se caractérise comme une forme qui s'adapte aux contraintes d'un nouvel environnement, à travers un changement stratégique, structurel et technologique, mais aussi par un changement profond du management et un renversement complet de l'organisation du travail.*

Ghoshal et Bartlett (1998)² indiquent que les NFO : *« s'attachent moins à suivre un plan stratégique minutieusement élaboré qu'à concevoir un projet dynamisant pour l'entreprise. Elles ont développé leur organisation moins en modifiant sa structure formelle qu'en élaborant des processus de management efficace. En outre, elles se sont moins préoccupées de gérer des systèmes permettant de contrôler le comportement collectif des employés que de mettre en place une relation de travail directe et personnalisée afin d'accroître les compétences et d'élargir les perspectives de chaque salarié. En résumé, elles ont franchi les limites de l'ancien cadre de pensée stratégie-structure-systèmes pour souscrire à une philosophie plus large et plus organique fondée sur le développement d'un projet, d'un processus ou d'un potentiel humain ».*

Depuis quelques années, on ne cesse d'aborder le phénomène des transformations organisationnelles observées dans les entreprises, phénomène qualifié de nouvelles formes d'organisations. Ce que revêt ce terme est fort complexe et se trouve être traité dans la littérature de façon très abondante.

L'objet de notre recherche n'est pas de dresser un inventaire précis de ce que les chercheurs retracent dans leurs travaux, mais nous voulons nous attarder sur les caractéristiques majeures de ce phénomène. Autrement dit, le but de ce paragraphe est de donner les grandes lignes de ce qu'il est possible d'observer dans les entreprises aujourd'hui, en ce qui concerne leur structuration, leur agencement interne³.

¹ Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°107, janvier – février, p.86-108.

² Ghoshal S., Bartlett C. (1998), L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management, Paris, Maxima, P.261.

³ Les constats présentés ici sont principalement issus des articles constituant le dossier intitulé : « Nouvelles formes d'organisation : évolution ou révolution ? » et paru dans la Revue Française de Gestion en 1996 Les différents auteurs ayant participé à la constitution de ce dossier évoquent le

Pour Louart ¹, les « *nouveautés* » organisationnelles mélangent des innovations sociotechniques, des arrangements structurels réglés par les environnements et les processus décisionnels subjectifs.

Il relève quatre axes de mutations en cours :

- les nouvelles technologies poussent à augmenter le potentiel de qualité ou de diversification des produits. Elles incitent à repenser les processus de gestion selon des modèles transversaux orientés vers les clients, avec des logiques de service ou de management par projets. Cette transversalité permet davantage de flexibilité. Elle s'appuie sur des méthodes d'ingénierie simultanée, tout en contribuant à développer les réseaux internes entre cellules productives autonomisées. De l'entreprise comme organisation productive autour d'actifs physiques, on passe à l'entreprise comme articulation de savoir faire engendrant une capacité de production.
- le goût du *reengineering*, des réseaux et de la *lean production* conduit à une réduction des niveaux hiérarchiques. Les efforts de productivité des entreprises, leur recentrage sur les métiers de base entraînent parallèlement, des suppressions d'effectifs. Les salariés qui restent sont responsabilisés selon les principes du management participatif. On insiste aussi sur le travail en équipe et on développe les compétences en préservant la flexibilité professionnelle.
- l'innovation technologique et la flexibilisation des processus de production modifient les possibilités de pilotage. Le déplacement des ressources clefs engendre de nouveaux enjeux de contrôle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations. C'est ainsi que les frontières des entreprises se déforment ou s'estompent
- les techniques de communication, les structures en réseaux et la méthodologie des projets font naître des entreprises « virtuelles », organisations temporaires qui peuvent se dissoudre quand les affaires sont terminées.

Il insiste sur le fait qu'il n'existe aucune solution optimale quant à la structuration des organisations, mais plutôt des formes composites capables de fonctionner dans la complexité.

Ces formes composites obéissent à quatre grandes règles de construction :

sujet des nouvelles formes d'organisation :

-Pierre Louart (« *L'apparente révolution des formes organisationnelles* ») évoque un modèle permettant d'articuler les différents facteurs explicatifs de l'évolution des configurations organisationnelles.

-Alain Desreumaux (« *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise* ») s'emploie à retracer une revue des littératures stratégiques et organisationnelles et à en préciser les limites. Il montre que les formes observables sont plus variées, hybrides et contingentes que ce qu'en disent les théories.

-Christel Beaucourt (« *La dimension symbolique des configurations organisationnelles* ») s'intéresse aux aspects sociaux des configurations organisationnelles.

-Daniel Leroy (« *Le management par projets : entre mythes et réalités* ») aborde le phénomène des constructions organisationnelles flexibles et temporaires au travers des différents travaux existants et une mise en parallèle avec le cas concret de *La Poste*.

¹ Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier – février, Pp.74-85.

- il y a coapparition de formes organisationnelles déjà observées dans l'histoire des entreprises¹ ;
- il y a hybridation des structures et modèles organisationnels; les formes se mélangent et constituent des assemblages hétérogènes en relation avec différents contextes ou environnements ;
- les configurations font appel à des modèles issus de différentes disciplines (technologie, économie, mathématiques appliquées, informatique, sociologie, psychologie, droit, gestion, etc.). L'un des domaines est choisi comme fondamental, les autres jouant le rôle des contraintes plus ou moins prises en compte ou négligées ;
- les formes existantes ont besoin d'associer des parties plus ou moins stables à d'autres mobiles et aux contours plus flous, tant par rapport à l'espace que par rapport au temps.

L'instabilité stratégique suppose des configurations organisationnelles aux structures malléables pour s'y adapter. Desreumaux quant à lui, souligne que les nouvelles formes d'organisation sont variées et souvent hybrides. *L'essentiel pour l'entreprise n'est pas de rechercher une forme optimale mais plutôt d'éviter toute solution figée afin de conserver une capacité d'adaptation stratégique.*

Miles et Snow² considèrent que la forme « réseau » s'associe à des manœuvres stratégiques dites de « recentrage » des grandes entreprises sur des compétences clés, d'externalisation de ce qui n'est pas l'essentiel, et d'instauration de pratiques de coopération avec de multiples partenaires.

Desreumaux insiste sur le fait que les transformations organisationnelles en cours ne correspondent pas à un aménagement ou à une variante d'une forme bureaucratique de base, mais à une rupture radicale par rapport à ce modèle. Par ailleurs, il remarque que les différentes analyses portant sur les transformations organisationnelles s'accordent sur de nombreux points :

- réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et adoption de structures plates avec éventail de subordination large;
- plus large répartition de l'influence en matière de prise de décision, l'influence étant fondée sur l'information et l'expertise plutôt que sur un *a priori* de position hiérarchique;
- accroissement de la flexibilité, développement des structures entrepreneuriales reconstituant des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME;
- valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, fonctionnement participatif, etc.

Les caractéristiques de ces nouvelles organisations³ peuvent être résumées dans le tableau suivant :

¹ « L'efflorescence des configurations est comme un condensé, au même moment, des structures testées successivement par les organisations. »

² Miles R.E. et Snow C.C. (1992), « *Causes of failure in networks organizations* », California Management Review.

³ Michel Rainelli, Jean Luc Gaffard, Alain Asquin, op.cit.p2

CARACTERISTIQUES DES NOUVELLES ORGANISATIONS									
Attributs généraux Globalisation Hyperflexibilité, adaptativité Amélioration continue, innovativité Orientation « stakeholders » Tolérance pour l'incertitude									
Caractéristiques structurelles <table> <tr> <td>Structure plate</td><td>Frontières perméables</td></tr> <tr> <td>Décentralisation</td><td>Absence de frontières internes</td></tr> <tr> <td>Réseau</td><td>Frontières externes floues</td></tr> <tr> <td>Auto-organisation</td><td>Cohérence entre structure et processus de travail</td></tr> </table>		Structure plate	Frontières perméables	Décentralisation	Absence de frontières internes	Réseau	Frontières externes floues	Auto-organisation	Cohérence entre structure et processus de travail
Structure plate	Frontières perméables								
Décentralisation	Absence de frontières internes								
Réseau	Frontières externes floues								
Auto-organisation	Cohérence entre structure et processus de travail								
Traitement de l'information Intégration des technologies de télécommunication Organisation « électronique »									
Conception des postes de travail Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle, intrapreneurship) Apprentissage continu Travail interfonctionnel, par équipes									
Management Leadership sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les individus									

Desreumaux et Leroy¹ s'accordent sur le fait que le développement du management par projet

¹ Leroy D. (1996), « Le management par projets : entre mythes et réalités », Revue Française de Gestion, n°107, janvier – février, Pp.109-120.

Leroy dans son article, indique : « Réaliser des projets plus nombreux, plus risqués, plus diversifiés, plus innovants, impliquant une coopération forte entre davantage d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du périmètre traditionnel de l'entreprise, explorant des environnements encore mal appréhendés, mobilisant des technologies nouvelles de traitement et de diffusion des informations, le tout sous des contraintes resserrées – en termes de coût, délai, qualité et performance technique -, oblige à remettre en cause les fondements mêmes du modèle bureaucratique. »

oblige à remettre en cause les fondements du modèle bureaucratique.

Ce mode de management rend les frontières de l'entreprise plus floues dans le sens où ces projets impliquent une forte coopération entre acteurs internes et acteurs externes de l'entreprise.

Beaucourt indique à son tour, que l'évolution des entreprises s'accompagne d'une profonde remise en cause de l'organisation de la production et du travail. Les entreprises sont conduites à adopter des modèles plus souples, plus décentralisés, en partie externalisés.

On assiste dans beaucoup d'entreprises à un « écrasement » des échelons hiérarchiques, allant de pair avec une redéfinition des emplois et une plus grande responsabilité accordée aux opérateurs individuels.

La responsabilisation du personnel s'accompagne d'une vision plus « horizontale » de la production (gestion transversale par projets, « *reengineering* ») et d'une perception renouvelée du cycle des produits (innovation permanente, gestion des réseaux de clientèles).

Actuellement les entreprises se recentrent sur leur métier de base en externalisant certains de leurs domaines fonctionnels et administratifs jugés non stratégiques.

Par ailleurs, elles sont à la recherche de nouvelles structures allégées ou décloisonnées pour répondre au problème essentiel de la coopération entre leurs membres. Les liens sociaux se désorganisent et se recomposent, faisant apparaître des formes variées d'intégration des salariés.

Les entreprises allègent leurs structures en réorganisant la répartition des tâches. Dans les nouveaux modes d'organisation, on cherche ainsi à accroître les potentiels de transformation en conférant plus de pouvoir aux cadres.

Conclusion

«Le concept de forme organisationnelle désigne les caractéristiques d'une organisation qui l'identifient comme une unité distincte et, dans le même temps, permettent de la considérer comme faisant partie d'un groupe d'organisations similaires ».

Comme nous l'avons souligné précédemment, un certain nombre de caractéristiques ont été retenues par les chercheurs pour identifier les formes organisationnelles. Certains auteurs prennent en considération les caractéristiques liées à l'environnement, d'autres s'intéressent davantage aux caractéristiques relatives à l'agencement interne de l'organisation. Ces deux approches¹ se complètent pour construire une forme d'organisation qui permettra d'identifier les entreprises selon

¹ Romanelli E. (1991), « The evolution of new organisational forms », *Annual Review of Sociology*, vol.17, pp.79-103, in Chambrier L. (2000), *Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation*, Thèse de doctorat, Université de Nantes.

leur contexte interne et externe. Selon Mintzberg (1990)¹, il est possible de combiner de différentes manières ces caractéristiques²:

La convergence correspond à une hypothèse de « one best way » avec une seule façon de concevoir une forme d'organisation.

La congruence (« *it all depend* »). Il s'agit d'une approche contingente qui recherche une cohérence externe entre la forme et l'environnement.

La configuration (« *getting it all together* ») mêle la nécessité d'une cohérence externe et d'une cohérence interne pour mettre en place une configuration efficace.

La création (« *understand your inner nature* ») qui consiste pour l'entreprise à se configurer à partir d'une combinaison inédite de caractéristiques³.

C'est pourquoi, il importe de s'intéresser à présent à ce qu'il est communément admis d'appeler les Nouvelles Formes Organisationnelles (NFO), en opposition à des formes plus traditionnelles.

SECTION 2 : LES DIFFÉRENTES EXPLICATIONS DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

L'analyse et la compréhension des configurations organisationnelles ne sauraient être cohérentes sans la lecture des travaux généraux sur la structuration des organisations.

Ainsi, en référence à l'ouvrage de Desreumaux (1992), une revue de la littérature sur les différentes thèses relatives à la construction des configurations organisationnelles autorisera une meilleure compréhension des différents éléments ayant un impact sur la structuration.

Par ailleurs, on ne peut ignorer l'importance des travaux de Henry Mintzberg sur le sujet, car comme le souligne Bonami et alii. (1993), « *Mintzberg entreprend la plus vaste et la plus importante synthèse jamais réalisée de la littérature scientifique portant sur le phénomène organisationnel* ».

Par la suite une interprétation de ce qu'il est communément admis d'appeler les Nouvelles Formes d'Organisation, en opposition aux formes traditionnelles, sera traitée. Cette démarche nous permettra d'appréhender les phénomènes organisationnels, pour pouvoir, par la suite comprendre le

¹ Mintzberg H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris/Montréal, Editions d'organisation, Agence d'Arc.

² Mintzberg parle de « puzzle organisationnel » lorsque les caractéristiques sont assemblées pour créer des images connues, auquel il oppose le « légo organisationnel » lorsqu'il s'agit de créer de nouvelles images

positionnement, la structuration dans ces organisations. Desreumaux (1992) fournit un schéma résumant les différentes explications de la formation des structures organisationnelles, dans lequel il oppose la discrétion managériale au déterminisme contextuel.

Nous allons faire un inventaire des travaux les plus importants¹ sur le sujet pour connaître les courants de pensée ayant abordé le thème de la structuration des organisations.

Paragraphe 1 : L'explication par la stratégie

L'explication par la stratégie est défendue dans les travaux de Chandler.

a-Configurations stratégie-structure de Chandler

La principale contribution de Chandler à la théorie du management a été d'expliquer les relations qui existent, dans les organisations, entre stratégie et structure. Il en a tiré son livre le plus célèbre dans lequel il démontre comment les deux principes forment un tout indissociable, définissant la stratégie comme la détermination des buts et des objectifs à long terme, des moyens d'action et de l'allocation des ressources, et la structure comme la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie, avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique. Aussi pour lui, est-il évident que la structure suive la stratégie.

Chandler fut le premier à reconnaître l'importance du principe de décentralisation dans une grande société. Il est aussi un des premiers défenseurs du besoin de coordonner la planification stratégique à partir du centre pour assurer la croissance de la société à long terme, tout en permettant aux unités individuelles et à leurs responsables d'appliquer des tactiques au jour le jour.

Le principe directeur de Chandler a toujours été que l'évolution de l'environnement dicte la manière dont les sociétés se dégagent du modèle weberien de l'entreprise familiale traditionnelle pour se transformer en de grandes organisations hiérarchisées.

En se référant aux grandes entreprises américaines, Chandler définit quatre « chapitres » de leur histoire qui représentent les stades de leur cycle de vie :

- Premièrement, l'acquisition initiale des ressources ;
- Deuxièmement, les dirigeants s'attachent à utiliser leurs ressources le plus efficacement possible, en instituant des structures fonctionnelles en vue de coordonner l'activité ;
- Troisièmement, on trouve une nouvelle période de croissance, à mesure que la firme rencontre les

¹ Rowden, R.W. (2001), "The Learning Organization and Strategic Change", SAM Advanced Management Journal, 66(3), 11-16.

limites de ses marchés initiaux (diversification) ;

- Et quatrièmement, cela impose un second changement de structure où chaque activité est gérée par une unité particulière, reportant à un siège qui assure le contrôle financier de l'ensemble.

Si les travaux de Chandler étaient mis à jour, un stade supplémentaire apparaîtrait ; celui de la consolidation de certaines activités de l'entreprise et de sous-traitance de certaines autres, renversant la tendance antérieure à la diversification et à l'intégration verticale.

Ses travaux, bien qu'ayant été soutenus et poursuivis par certains auteurs, ont trouvé leurs limites dans la littérature, notamment dans l'opposition qui en est faite par Bower qui analyse le comportement des acteurs aux différents niveaux de l'organisation. Il avance que la stratégie est filtrée, déterminée par la structure, fondamentalement par le biais des processus d'information et de prise de décision stratégique qui lui sont associés ¹.

March et Simon² quant à eux considèrent qu'une structure organisationnelle impose des « frontières de rationalité » aux membres de l'organisation en délimitant les responsabilités et les canaux de communication. Il semble qu'il faille songer à l'existence de variables intermédiaires qui font varier et évoluer stratégie et structure.

Burgelman souligne que la stratégie en vigueur à un moment donné conduit à l'établissement d'un contexte structurel destiné à normaliser les comportements des responsables au niveau opérationnel. Ce contexte structurel opère comme un mécanisme d'orientation et de sélection des projets stratégiques et peut même réduire les capacités d'apprentissage ou d'adaptation stratégique de l'entreprise. Stratégie et structure sont ainsi en relation de dépendance réciproque, selon la partie du processus qui est observé.

Au regard de ses références, il apparaît que Chandler a initié les études portant sur l'alignement de la stratégie et de la structure, en adoptant le positionnement voulant que la structure de l'entreprise suive la stratégie, c'est-à-dire que les changements de stratégie déterminent les modifications de structure.

D'autres se sont positionnés différemment pensant qu'au contraire, la stratégie s'aligne à une structure donnée.

Une synthèse intéressante réconcilie ses deux oppositions en spécifiant que les deux propositions

¹ « Quand la direction générale choisit une forme d'organisation, elle ne fournit pas seulement un cadre pour les tâches courantes mais détermine également les canaux par lesquels circule l'information stratégique.

² Pour March et Simon dans *Organizations* (Dunod, 1964), la prise de décision est fonction non seulement de critères plus ou moins rationnels de choix, mais aussi de l'état des motivations et de la perception de l'environnement. Cette perception est fonction notamment de la place et du rôle qu'occupe le décideur dans la structure

sont correctes dans la mesure où il existe en fait une relation de dépendance entre les deux

b-Contribution de Miller à l'école de la configuration¹

Les recherches de Miller pour analyser les organisations combinent à la fois larges échantillons et enquêtes sur des entreprises spécifiques. Ces recherches traitent des archétypes, c'est-à-dire des états de la stratégie, des structures, de la situation et du processus, ainsi que des transitions entre les archétypes. Dans ses recherches, les changements stratégiques sont considérés comme quantiques plutôt que comme incrémentaux.

Quantique signifiant que le changement affecte de nombreux éléments simultanément, par opposition au changement affectant élément par élément. Un tel changement peut être rapide et radical, mais peut aussi se déployer progressivement.

Cette conception suggère que *les entreprises, soumises à des forces contraires, les unes en faveur du changement, les autres de la continuité, s'en sortent en s'occupant d'abord des unes et ensuite des autres. Il se peut que telle ou telle stratégie soit sans cesse en train de changer*, au moins marginalement, mais il n'est pas moins vrai que les grands tournants de la perspective stratégique sont rares, c'est-à-dire que les entreprises poursuivent généralement des orientations stratégiques données. Ainsi donc, il apparaît que la réussite résulte non pas de changements de stratégie, mais de l'exploitation des stratégies existantes.

Pourtant l'environnement auquel est confrontée l'organisation change, et il arrive que la configuration ne soit plus synchrone avec celui-ci. C'est alors que l'entreprise va s'efforcer de trouver une stabilité nouvelle pour rétablir au plus vite une nouvelle configuration.

Miller ² (1983), dans un article rédigé avec Mintzberg, affirme que la notion de configuration offre une base féconde pour décrire les entreprises. De nombreux facteurs peuvent entrer en ligne de compte et décrire des formes diverses. En outre, la configuration pourrait être l'état naturel des choses : les forces darwiniennes pousseraient l'entreprise à instituer quelques cohérences entre ses différentes parties, qui entreraient ainsi en synergie et gagneraient en efficacité, ce qui permettrait une meilleure compréhension et donc une meilleure gestion de l'entreprise

Dans un article récent ³, l'auteur affine son analyse et avance que la *configuration pourrait être « l'essence de la stratégie »* : du fait que la stratégie est modèle, l'absence prolongée de cohérence ou de constance signifie l'absence de stratégie d'ensemble. Il s'intéresse également aux avantages et aux

¹ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial.

² Miller D., Mintzberg H., (1983) « The case for configuration, in Morgan G. (dir.) *Beyond method*, Beverly Hills : Sage.

³ Miller D. (1996), « Configurations revisited », *Strategic Management Journal*, n°17, Pp.505-512.

inconvenients ¹ de la configuration. Ainsi ce qui peut favoriser la réussite de l'entreprise, peut également provoquer son échec. D'ailleurs ces aspects ont été développés dans son ouvrage publié en 1990² dans lequel il décrit quatre « trajectoires » qu'il a reconnues au cours de ses recherches, trajectoires menant à la réussite ou à l'échec :

La trajectoire ciblée est le fait de praticiens pointilleux, motivés par la qualité, d'entreprises qui, avec des ingénieurs de premier rang et des modes opératoires étanches, transforment ceux-ci en bricoleurs obsédés par les détails et rigidement contrôlés, et enfin de firmes dont la culture insulaire, technocratique, aliène la clientèle par une offre parfaite mais inadaptée.

La trajectoire aventureuse transforme des bâtisseurs férus de croissance et animés par l'esprit d'entreprise, dans des sociétés gérées par des leaders imaginatifs et par des services de planification et financiers créatifs, en impérialistes impulsifs, avides, qui exigent trop de leurs ressources en se lançant dans un bric-à-brac d'affaires auxquelles ils ne connaissent rien.

La trajectoire inventive part de pionniers pourvus de services de recherche-développement sans égal, de produits de pointe, et les transforme en songe-creux utopistes, ruinés par le culte de chercheurs enclins au chaos mental, qui gaspillent les ressources à la poursuite d'inventions grandioses, futuristes et sans espoir.

La trajectoire du découplage transforme des vendeurs, dans les entreprises possédant de grands talents de marketing, des marques célèbres et de vastes marchés, en dérivants bureaucratiques, sans but, auquel le fétichisme des ventes cache les vrais problèmes et qui ne sortent que des offres copiées et désordonnées.

c-L'analyse configurationnelle de Miles et Snow

Les études de Miles et Snow sur les configurations d'entreprise sont restées très célèbres³. Ils recourent à des études de cas auprès de quatre secteurs (édition scolaire, électronique, industries alimentaires et santé), et classent les comportements des entreprises en quatre catégories, chacune exerçant « une stratégie bien spécifique, en rapport avec le(s) marché(s) choisi(s) », ainsi qu'avec « sa configuration particulière concernant la technique, les structures et les processus »⁴.

¹ Ainsi par exemple il soutient qu'elle rend plus facile l'imitation et permet à l'entreprise de réagir plus vite, mais qu'elle simplifie trop la tâche du manager : « La simplicité est dangereuse parce qu'elle risque d'aveugler les dirigeants et de ligoter l'entreprise dans un ensemble étouffant de compétences, de préoccupation et de conjonctures environnementales ».

² Miller D. (1990), *The Icarus paradox*, New York, Harper Business.

³ Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, New York, McGraw-Hill

⁴ Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman J.H.. (1978), « Organizational strategy, structure, and process », *American Management Review*, juillet, Pp.546-562.

Le défenseur est concerné par la stabilité et l'efficacité technique est importante, ainsi qu'un contrôle strict de l'entreprise.

Le prospecteur recherche activement de nouveaux produits innovants et de nouveaux marchés. L'important est de conserver sa flexibilité, à la fois dans les techniques et dans les structures administratives.

L'analyseur se situe entre les deux précédents, et vise à minimiser le risque et maximiser les chances de profit de sorte que son approche est bien dite « équilibrée ».

Le réacteur réagit à l'environnement, et apparaît lorsque l'une des trois catégories précédentes a été poursuivie à tort.

Ainsi, la typologie de Miles et Snow se réduit à deux formes principales, complétées par une forme hybride et par une conduite d'échec.

Par ailleurs, outre l'analyse de la structuration des organisations par l'alignement et la cohérence interne, de nombreux auteurs, appelés les théoriciens de la contingence, ont abordé ce phénomène en étudiant l'impact d'éléments externes sur la structure¹.

Paragraphe 2 : L'explication Par Le Contexte

a-L'influence de la technologie

Les premiers travaux abordant l'influence de la technologie sur l'organisation sont le fait de Woodward², pour qui les configurations des entreprises sont régies par la technologie. Elle définit une typologie des contextes technologiques auxquels s'associent des configurations structurelles particulières³. Mais souligne cependant, que la structure d'une organisation ne répond pas directement à la technologie, mais plutôt aux différentes exigences de contrôle et de coordination imposées par divers types de technologie. Elle ne prône pas un type universel d'organisation, mais défend la thèse de configurations variables plus ou moins adaptées au système de production utilisé par l'entreprise. Globalement, il ressort de ses travaux que plus le système technique est régulé, plus il y a tendance à la formalisation et à la bureaucratisation de la structure ; et plus le système technique est sophistiqué, plus les personnels qualifiés se multiplient, plus il y a de mécanismes basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales, plus la structure devient flexible.

De nombreux autres travaux ont mis en évidence que le développement de l'informatique dans les années 60 a largement favorisé l'introduction d'un mode d'organisation taylorien. Cette première

¹ Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman J.H. (1978), p.150.

² Nizet J., Pichault F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université

³ Crozier et Friedberg (1977), par exemple ne comprennent ni comment, ni pourquoi, ni dans quelles limites les caractéristiques d'une technologie peuvent devenir des contraintes pour les acteurs, ni dans quelles mesures ceux-ci peuvent se les approprier afin de les intégrer dans l'éventail des choix organisationnels qui leur sont ouverts. (Nizet et Pichault, 2001)

vague d'informatisation est fondée sur la volonté de rationaliser le fonctionnement des organisations, d'en systématiser le travail, d'en codifier les procédures, d'en contrôler l'accomplissement, etc.

b-L'explication de la structure par la taille de l'entreprise

Les travaux centraux sur l'impact de la variable taille sur la structuration des organisations ont été menés par le groupe d'Aston qui affirme que la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de la structuration, celle-ci augmentant avec la taille.

Cependant, certaines recherches ont été poursuivies dans ce sens, et font apparaître que le rôle de la taille sur la structure des organisations reste sujet de controverses. Si la taille a un effet sur la structure, elle ne vaut pas nécessairement pour toutes les variables structurelles et que d'autres facteurs explicatifs sont vraisemblablement à l'œuvre¹.

c-La prise en compte des caractéristiques d'environnement

Emery et Trist fournissent une typologie des configurations organisationnelles en rapport avec l'environnement auquel est confrontée l'entreprise, et proposent une division structurelle selon le degré de complexité de l'environnement ².

Burns et Stalker ont élaboré un schéma conceptuel décrivant les organisations par rapport à un continuum ³ dont les extrémités sont connues sous les noms de structures mécanique et organique. La liaison qu'ils proposent entre les deux formes d'organisation et le degré d'instabilité de l'environnement sera à la base d'une théorie contingente de la structuration inspirant la plupart des prescriptions en matière de design organisationnel, et trouvera confirmation dans les travaux de Lawrence et Lorsch qui ont cherché à savoir comment les organisations traduisent par leurs structures et leurs processus, les exigences de leur environnement. Leur travail attire l'attention sur le caractère fondamental des relations entre structure et environnement en matière de design et fonde l'un des paradigmes majeurs en ce domaine.

d-L'influence de la culture

Deux thèses s'opposent sur l'importance de la culture en matière de structuration des organisations. Certains argumentent qu'il est difficile d'affirmer que la structure d'une entreprise est totalement

¹ Un environnement stable ne peut accueillir que des petites unités; un environnement stable et structuré suppose des organisations plus grandes, à la hiérarchie plus affirmée; un environnement instable et réactif appelle des organisations flexibles et décentralisées; un environnement turbulent n'est pas maîtrisable sans des organisations de niveau de complexité analogue.

² L'agencement mécanique est plus approprié pour les conditions stables et conduit à un accroissement d'efficacité interne; le modèle organique convient mieux en cas d'environnement instable puisque sa souplesse et sa capacité d'adaptation permettent de faire face aux situations et exigences changeantes.

³ Ils exposent deux notions fondamentales caractérisant l'agencement structurel des organisations : le degré de différenciation et le degré d'intégration

indépendante des valeurs et des modèles de comportement existant dans la société ambiante. Ainsi Child et Krieser, soulignent que la culture¹ joue un rôle de variable modératrice dans la relation contexte / structure. Et Hofstede associe des particularités structurelles aux cultures nationales.

Par contre, d'autres auteurs affirment que les variations de structures d'entreprise observées d'un pays à l'autre s'expliqueraient moins par des spécificités culturelles que par des degrés d'avancement ou de développements différents. C'est cette orientation que défend Hickson.

Paragraphe 3 : Les Mécanismes D'adaptation Des Configurations Structurelles

Van de Ven et Drazin (1985) notent que la performance de l'entreprise est la conséquence de l'ajustement entre plusieurs facteurs (comme l'environnement de l'organisation, la stratégie, la structure, le style de management ou la culture). Les théories de la contingence structurelle ont essayé de se concentrer plus simplement sur l'ajustement entre le contexte organisationnel et la structure pour expliquer la performance de l'entreprise.

Van de Ven et Drazin (1985) identifient, dans ce que l'on appelle traditionnellement la contingence, trois développements conceptuels de l'ajustement, les approches sélective, interactive et systémique, qui ont conduit dans les faits aux approches congruente, contingente et configurationnelles.

a- l'approche sélective

Sur un plan théorique, l'approche sélective est la plus simple. Elle fait l'hypothèse que le contexte organisationnel (c'est-à-dire l'environnement, la technologie ou la taille) était lié à la structure (c'est-à-dire son degré de centralisation, sa formalisation ou son degré de complexité) sans examiner si la relation contexte - structure affectait la performance de l'organisation. Ainsi l'hypothèse de base de cette approche est que l'ajustement entre les variables de contexte et les variables de structure est une condition initiale indispensable.

L'interprétation la plus courante de l'ajustement, dans une perspective sélective, est qu'une organisation doit s'adapter aux caractéristiques de son contexte en faisant évoluer certaines de ses variables de structure si elle souhaite survivre ou être efficace. En d'autres termes, on pose l'hypothèse que le contexte organisationnel va conditionner la conception de l'organisation.

Dans une perspective d'adaptation sélective, les chercheurs ont tenté par le passé de mettre en évidence l'impact de facteurs de contingence sur la structure : analyse de l'impact de l'âge de l'organisation (Pugh et al 1968), (Stinchcombe, 1965), de sa taille (Pugh et al 1968), (Blau et al., 1976), de son environnement (Lawrence et Lorsch 1967), de sa technologie (Woodward, 1965), de

¹ Higgins, J.M., Mcallister, C. (2004), "If you want Strategic Change, Don't Forget to Change your Cultural Artifacts", Journal of Change Management, 4(1), 63-73.

sa stratégie (Chandler, 1962).

b- l'approche interactive

Cette seconde interprétation de l'ajustement met en évidence un effet d'interaction du contexte et de la structure de l'organisation sur sa performance. Cet impact sur la performance n'était pas pris en compte dans l'approche sélective.

Plusieurs chercheurs ont adopté une stratégie qui retient la logique à la base des arguments d'interaction mais ne cherchant pas à y intégrer la complexité de la réalité. Plutôt que de tester un effet d'interaction classique, cette approche a élaboré un modèle idéal contexte-structure et cherche à mettre en évidence les écarts par rapport à ce modèle au niveau des propriétés structurelles adoptées. Ainsi, dans le modèle, on définit l'ajustement comme une relation linéaire entre contexte et structure et un écart d'ajustement est le résultat d'une déviation de cette relation. Ces déviations, quels que soient leur sens et les caractéristiques du contexte, matérialisent ainsi une performance plus basse.

Dans cette perspective d'adaptation interactive, l'objectif est plutôt de rechercher l'organisation la plus performante dans un contexte environnemental donné ¹. À travers le temps, plusieurs idéaux types organisationnels ont été mis en avant.

Dans le contexte environnemental stable de production de masse standardisée du début du XXe siècle, les divisions verticale et horizontale du travail ont été préconisées comme le moyen d'accroître sensiblement la productivité industrielle. Pour être performant, il s'agissait d'appliquer les principes de la direction scientifique taylorienne (Taylor, 1911) et/ou ceux de la bureaucratie weberienne (Weber, 1946). En revanche, dans le contexte de production diversifiée induit notamment par l'internationalisation des marchés, qui a suivi la deuxième guerre mondiale, des chercheurs, comme Chandler (1962), ont proposé des réponses en termes d'évolution de la superstructure : « la départementalisation par produit ou marché ». La structure divisionnelle a été présentée comme la structure la mieux adaptée pour répondre à la diversification de la demande.

Plus récemment (dans les années 80), la caractéristique dominante de l'environnement est devenue « l'incertitude ». Dans ce contexte, une entreprise performante se devait de disposer de capacités d'apprentissage afin d'être en mesure de réagir rapidement à l'évolution imprévisible des marchés : pour répondre à ces impératifs, les organisations devaient privilégier les modes de coordination transversaux par communication informelle aux modes de coordination verticaux, formels et

¹ Martinez J. , Jarillo C., op.cit.p40.

hiérarchisés. Les organisations apprenantes de Senge et Gauthier (1991) ou de Nonaka et Takeuchi (1995) sont devenues les modèles de référence de la nouvelle entreprise performante.

Avec la révolution des nouvelles technologies de l'information, c'est à nouveau l'architecture (ou la superstructure) des organisations qui a été mise en question. Le modèle de l'entreprise virtuelle (Fréry, 1999), (Ettighoffer, 1992) aux frontières évolutives (des entreprises comme Nike ou Benetton sous-traitent, pour la plupart, les fonctions de production) a été un temps présenté comme la réponse à cette nouvelle évolution du contexte environnemental.

Nous pouvons observer que de tout temps, les chercheurs ont tenté de découvrir le « one best way » structurel : il est probable que cette quête soit loin d'être achevée¹.

c- l'approche systémique

L'approche systémique est basée en particulier sur l'apport du concept d'équifinalité emprunté à la théorie des systèmes, en interprétant l'ajustement comme une combinaison de caractéristiques ayant toutes la même efficacité (Gresov et Drazin, 1997). Ainsi, chaque caractéristique est cohérente au niveau interne dans son modèle structurel et chaque combinaison est conforme à une configuration de contingence à laquelle l'organisation doit faire face. Ce concept d'équifinalité relativise l'hypothèse d'un "one-best-way" implicite dans les approches sélective et interactive de l'ajustement.

Plutôt que de présumer qu'il y a des solutions uniques et bien structurées pour des niveaux donnés de contexte, l'approche de l'équifinalité reconnaît que des alternatives multiples et également efficaces peuvent exister. Cette caractéristique signifie que le même état du système peut être atteint par différentes alternatives. Si l'on considère les relations entre la technologie, la taille et la structure, l'équifinalité implique qu'à partir d'un état antérieur du système, une organisation peut atteindre un nouvel état que ce soit indifféremment parce que la technologie, la taille ou la structure ait changé en premier (Child et Mansfield, 1972).

Galbraith (1973, 1977) a mis en évidence que, devant l'incertitude croissante de l'environnement, les managers ont à leur disposition non pas une seule solution d'organisation possible, mais plusieurs².

Ainsi, ce qui pourrait distinguer les organisations fortement performantes des organisations faiblement performantes est à la fois le degré avec lequel leurs modèles structurels s'ajustent à de

¹ Moreau F, Afplane, 2003, L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation, Insep Consulting Editions

² Nadège GUNIA, op.cit.p45

nouvelles contingences et le degré de cohérence interne du modèle structurel qu'elles devraient adopter¹.

Conclusion

La perspective de l'adaptation systémique que nous préconisons dans notre travail, nous conduit naturellement aux approches configurationnelles.

Nous considérons qu'il existe une multitude de configurations possibles pour les entreprises. Ces configurations, dans la mesure où elles sont cohérentes sont susceptibles de jouer un rôle d'attracteur² pour les entreprises. *Dès lors la question du changement revient à analyser les situations où les entreprises quittent le bassin d'attraction d'une configuration pour entrer dans l'influence d'une autre configuration.*

Pour définir les configurations qui vont structurer notre réflexion, nous aurions pu faire appel à une multitude de travaux. Mais, notre souci étant d'élaborer une grille de lecture universelle utilisable pour toutes les entreprises, il nous a paru opportun de situer notre travail dans un cadre théorique reconnu.

¹ Ibid.

² Collerette, P., Schneider, R., Legris, P. (2003), «La gestion du changement organisationnel : Cinquième partie : Communication et changement », ISO Management Systems, Mai-Juin, 48-57

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Grâce à ce bref inventaire sur les typologies organisationnelles de différents auteurs, il apparaît que la construction et les caractéristiques des configurations organisationnelles intéressent depuis longtemps les chercheurs, mais également les dirigeants.

Les organisations sont soumises à des pressions de l'environnement et vont tenter de s'approprier et d'adapter une configuration qui leur permettra de répondre dans les meilleures conditions à ces environnements.

Les typologies suggérées par les auteurs précédemment cités incitent à positionner les entreprises dans les catégories proposées. Les entreprises pouvant entrer dans ces catégories de manière plus ou moins correcte¹. *En fait, il faut que la forme d'une entreprise donnée puisse s'apparenter à la forme prise par d'autres organisations pour pouvoir être identifiée, au risque d'être marginalisée*². Pourtant la forme organisationnelle ne doit pas être trop générale, le risque étant de ne plus pouvoir saisir la spécificité de cette entreprise par rapport aux autres.

C'est pourquoi, il était nécessaire de préciser ce que l'on entend par forme organisationnelle. Pour autant, on peut s'interroger sur l'objet précis de la recherche à ce stade de la réflexion. En fait, l'objectif est de bien comprendre le fonctionnement des organisations, les imbrications entre les différentes variables qui la composent et l'influencent ; pour comprendre par la suite, en opérant un travail en parallèle, ce qui se passe au niveau des entités fonctionnelles. Ce travail est motivé par le fait que chez les auteurs cités, l'impact des sous-systèmes organisationnels est négligé. Les mouvements stratégiques y sont souvent décrits à travers les seuls dirigeants. Or, une configuration, c'est aussi et surtout une coalition d'acteurs et un agencement de structures.

Par ailleurs, en considérant les entités fonctionnelles comme des organisations dans l'organisation, l'approche présentée dans ce chapitre, est tout à fait transposable de l'organisation à la fonction, du global au local. Et c'est à ce niveau que notre travail de recherche se veut particulièrement novateur.

¹ Olivier D. and Roos J., 2004, Créativité et identité organisationnelle, Working paper 49, Imagination Lab Foundation.

² Sackmann S., 1989, "The role of Metaphors in Organizational learning", human Relations 42, p.463-485.