

Cas Relations au sein de l'organisation

Dès la création de la *Harvard Business Review*, nous trouvons des organigrammes. C'est d'ailleurs la première représentation de l'organisation dans son ensemble que nous rencontrons dans la *HBR*. L'organigramme est né dans l'industrie ferroviaire américaine au milieu du XIX^{ème} siècle et est devenu une représentation classique à partir des années 1910 (Chandler, 1988). Morgan (1999 [1986]) le considère comme une représentation mécanique de l'organisation. Nous nous interrogerons sur les formes de représentation des relations au sein de l'organisation. Il s'agit d'étudier d'un point de vue historique la place qu'a l'organigramme par rapport à d'autres types de représentation et l'évolution de l'emploi de l'organigramme, entre graphique technique servant d'outil de rationalisation et graphique rhétorique représentant schématiquement quelque chose de peu perceptible visuellement : une organisation. Par ailleurs, Waring dans son essai *Taylorism transformed, scientific management theory since 1945* relativise les apports de l'école des relations humaines en termes de remise en cause des principes tayloriens au sein de l'organisation. Il cite plusieurs auteurs pour nuancer les apports de l'école des relations humaines ces apports.

Ainsi, le développement des relations humaines intervenu depuis les années 1950 est supposé avoir un rôle ambivalent sur les représentations. En effet, si l'on s'intéresse à des regroupements différents des individus dans l'organisation avec un rapprochement des fonctions de planification et d'exécution comme dans le cas d'Herzberg (évoqué dans Waring, 1991, pp. 137-138), d'autres auteurs proposent de maintenir la structure formelle ancienne. Argyris ne souhaite pas remettre en cause la « structure pyramidale traditionnelle des entreprises américaines » (Waring, 1991, p. 139). De manière générale, les chercheurs qui se sont intéressés à l'enrichissement des tâches ne souhaitent pas éliminer les « divisions bureaucratiques des travailleurs ou des managers » (Waring, 1991, p. 141).

Dans notre analyse, il s'agira de fonder ou d'invalider les propos de Waring à partir de l'évolution des représentations graphiques dans la *HBR* jusqu'à la fin des années 1970. Il est ensuite attendu une évolution au début des années 1980 vers des représentations plus souples, moins mécaniques, comme il a été remarqué dans le chapitre sur l'histoire du management. Ainsi, les années 1980 et 1990 sont censées être des années de plus grande remise en cause de l'organigramme avec des représentations plus souples, plus axées sur les activités de l'entreprise et sur des notions de processus. Aussi, nous pouvons nous attendre à trouver peu

d'organigrammes au cours de ces deux décennies. En outre, lorsque nous avons une représentation arborescente de l'organisation celle-ci devrait être cantonnée à des problématiques d'autorité formelle ou devrait servir de contre-exemple, en montrant une représentation peu pertinente pour décrire le fonctionnement réel de l'organisation. Nous privilégierons ainsi une approche chronologique en distinguant l'ère du management stratégique, l'ère des relations humaines et les années 1980 et 1990.

A. L'ère du management scientifique : la valorisation des aspects techniques de l'organigramme

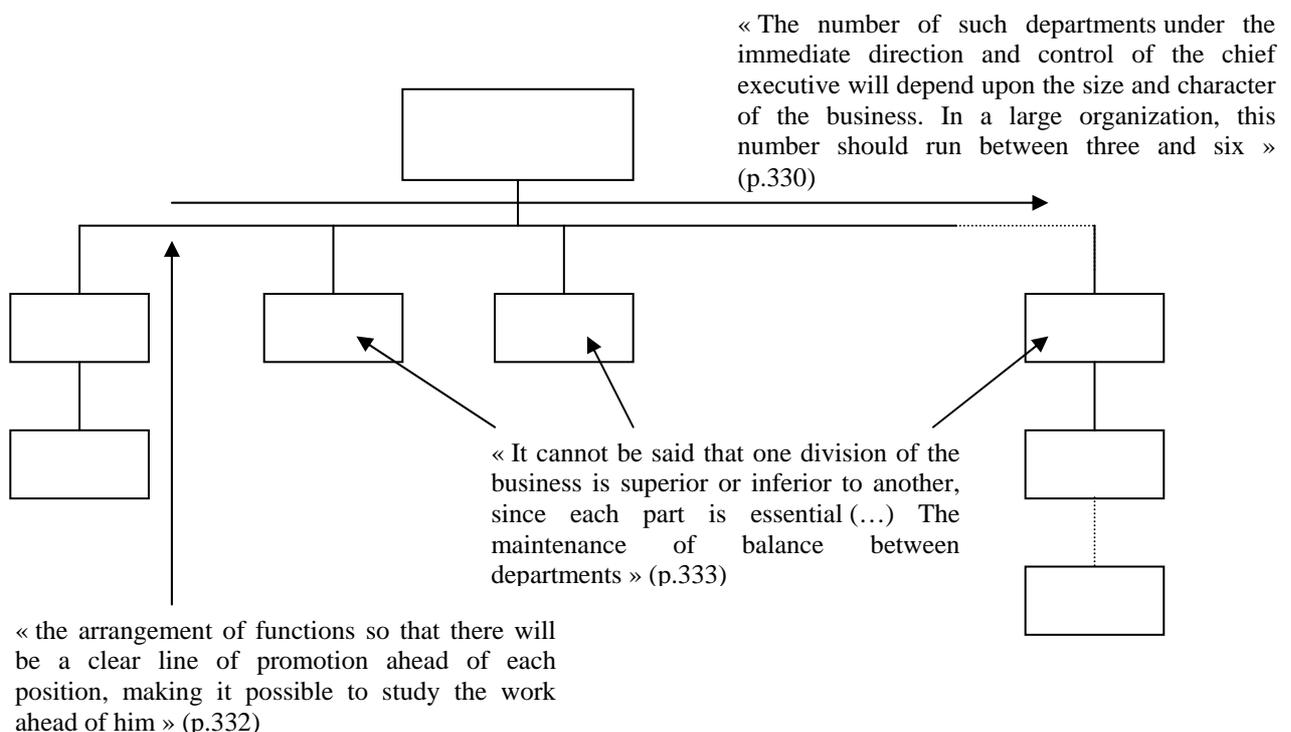
Les quatre articles des années 1920 et 1930 qui présentent des organigrammes mettent en avant leurs aspects techniques. Robinson (1925) explique la démarche de conception d'un organigramme. Kaufman (1933) propose un regroupement nouveau des fonctions pour les grands magasins. Hopwood (1935) introduit des chiffres relatifs au grade d'un individu dans un organigramme pour spécifier l'évolution de carrière. Abbott (1938) propose un organigramme circulaire pour représenter les liens entre agences fédérales américaines. Il est question dans le premier article (Robinson, 1925) du passage à une organisation fonctionnelle et de l'importance de l'organigramme pour la conception d'une structure formelle respectant des principes scientifiques. Tout au long de l'article, est ainsi décrite la démarche visant à construire un organigramme mettant en application des principes logiques. L'article est un plaidoyer pour le spécialiste dans la conception d'une structure fonctionnelle. Il est ainsi fait référence à un « analyste » tout au long de l'article et celui-ci se termine ainsi :

« the only safe method is to call in a specialist to direct the work. Just as any function of the business needs an expert to perform it, so does the original functionalization need, for its successful accomplishment, the man who has been trained for the work, the thoroughly qualified organization analyst or industrial engineer who possesses both knowledge and judgment » (Robinson, 1925, p. 338).

L'idée sous-jacente à la conception de l'organigramme est d'avoir une structure conçue selon une « analyse scientifique froide » (Robinson, 1925, p. 330). Les « facteurs limitant » par rapport à cette approche, à savoir le personnel disponible, l'inertie organisationnelle et la mise en valeur de certains départements, ne sont pris en compte que

dans un second temps (Robinson, 1925, p. 323). De manière générale, tout ce qui est lié aux aspects humains n'est analysé que dans un second temps pour n'avoir au départ qu'un « processus logique de catégorisation » (Robinson, 1925, p. 321). Sont ainsi évoqué les différents organigrammes successifs qui doivent être conçus commençant par « le croquis préliminaire de l'organisation » (Robinson, 1925, p. 324) où sont révélées différentes lacunes organisationnelles. Le deuxième organigramme va prendre en compte un certain nombre de principes à appliquer. Le troisième organigramme résultera des modifications apportées au deuxième schéma dans le cadre de la discussion collective avec les acteurs. Enfin, « une fois l'organisation fonctionnelle fixée, un schéma de personnel montrant les individus en charge de chaque fonction, groupe... peut être dessiné » (Robinson, 1925, pp. 335-336). Robinson donne de nombreuses indications pour concevoir l'organigramme et explicite les avantages de cet outil. Il est ainsi spécifié les principes de catégorisation et les relations entre catégories. La catégorisation en départements et en sous-entités doit être définie selon des principes de contrôle et les relations verticales doivent indiquer l'évolution de carrière naturelle des individus (voir schéma ci-dessous).

Schéma n° 48 : Remarques contenues dans l'article de Robinson (1925) servant à la conception de l'organigramme

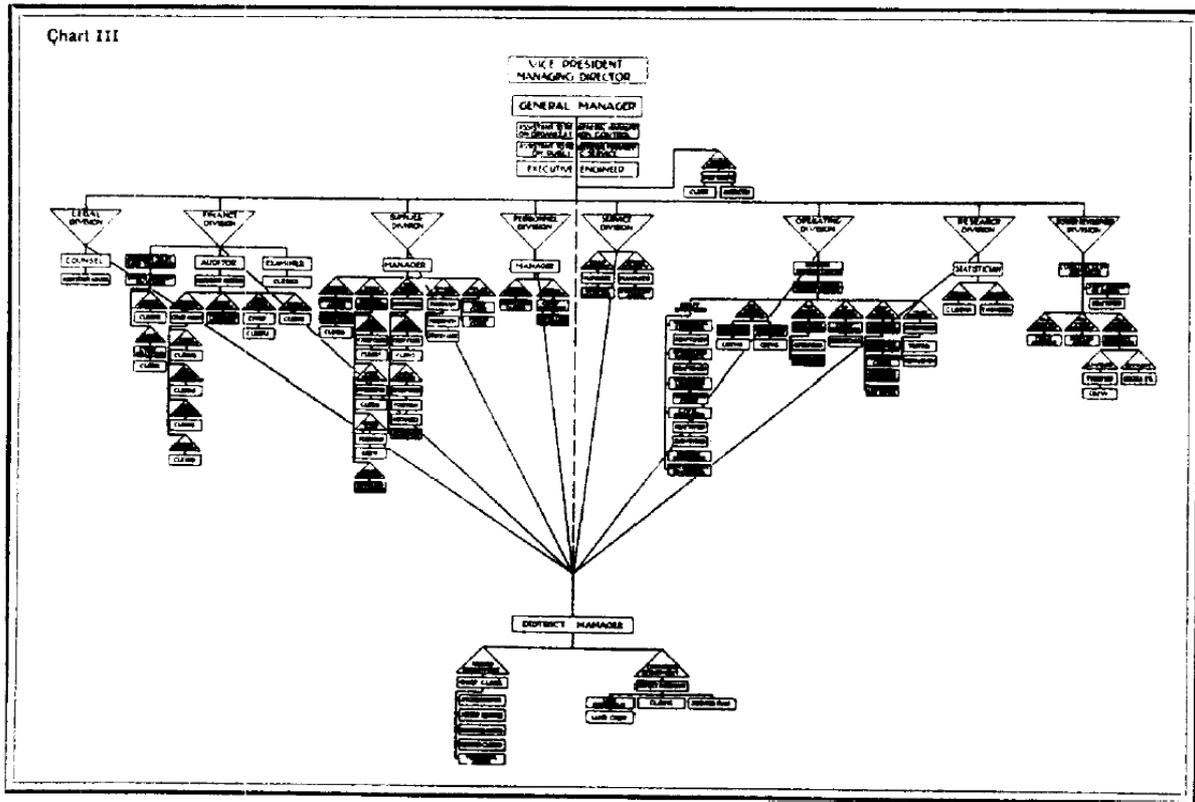


Concernant l'application du « principe de fonctionnalisation » à l'ensemble de l'organisation, il est fait référence au « domaine mécanique » (Robinson, 1925: 321) où cela était déjà appliqué. Il est attendu de la « fonctionnalisation » une meilleure planification, un meilleur contrôle et une réponse à des problèmes de sur-spécialisation et de sur-centralisation. L'organigramme va servir comme outil de rationalisation qui doit permettre de maîtriser le développement de l'organisation et de faire face à l'accroissement de sa complexité. A ce sujet, il est fait référence à l'utilité de l'organigramme comme outil facilement manipulable :

« L'objectif ultime de ces graphiques est de donner sous une forme facilement compréhensible des données qui seraient plus difficiles à comprendre si elles étaient exprimées sous forme de mots. Les graphiques vont fournir en un coup d'œil de l'information de valeur qui n'aurait pu être recueillie qu'avec des explications écrites très importantes. Les représentations graphiques ne peuvent cependant pas prendre la place des écrits, puisque dans ces derniers peuvent être insérés des détails, qui, s'ils étaient mis dans le graphique, le rendraient si élaboré qu'ils annihileraient sa valeur. Le graphique est un guide, et plus sa construction est simple plus il est utile. La complexité gêne l'objectif d'une telle représentation » (Robinson, 1925, p. 336).

Cependant à regarder le nombre de rectangles, de triangles et de relations, l'organigramme ci-dessous est une représentation complexe.

Schéma n° 49 : Organigramme



Source : Robinson (1925), *HBR*.

Si dans cet article, les organigrammes ne sont pas encore conçus selon des tracés uniquement horizontaux et verticaux et avec un seul type de case, les principes des relations horizontales et verticales y sont décrits (comme nous l'avons vu dans un schéma précédent). Par ailleurs, rapidement, l'organigramme va être représenté avec des relations uniquement horizontales ou verticales.

En 1933, un organigramme de ce genre là est conçu pour montrer notamment la réponse à un problème de sur-spécialisation des fonctions dans les grands magasins (Kaufman, 1933). La sur-spécialisation apparaît lorsque le coût des nouveaux travailleurs est supérieur à l'accroissement de productivité consécutive à la division du travail. Pour éviter cette sur-spécialisation, « des lignes de contrôle et des relations entre départements complexes » (Kaufman, 1933, p. 247) et des objectifs incohérents, Kaufman propose de regrouper la responsabilité plusieurs fonctions sous la responsabilité d'un responsable des ventes (« *merchandising manager* ») : « les achats, les ventes, les services, la publicité et la

promotion des ventes » (Kaufman, 1933, p. 249). Est ainsi mis en évidence l'importance du rattachement hiérarchique pour permettre certaines coopérations et éviter la multiplication des coûts provenant du contrôle inter-département. Ce problème du niveau de spécialisation est récurrent dans les problématiques abordées avec l'organigramme¹. De même, la représentation sous forme d'organigramme est utilisée pour positionner un service par rapport aux entités existantes. Il y a ainsi une réflexion sur le niveau hiérarchique et la relation d'autorité concernant l'entité.

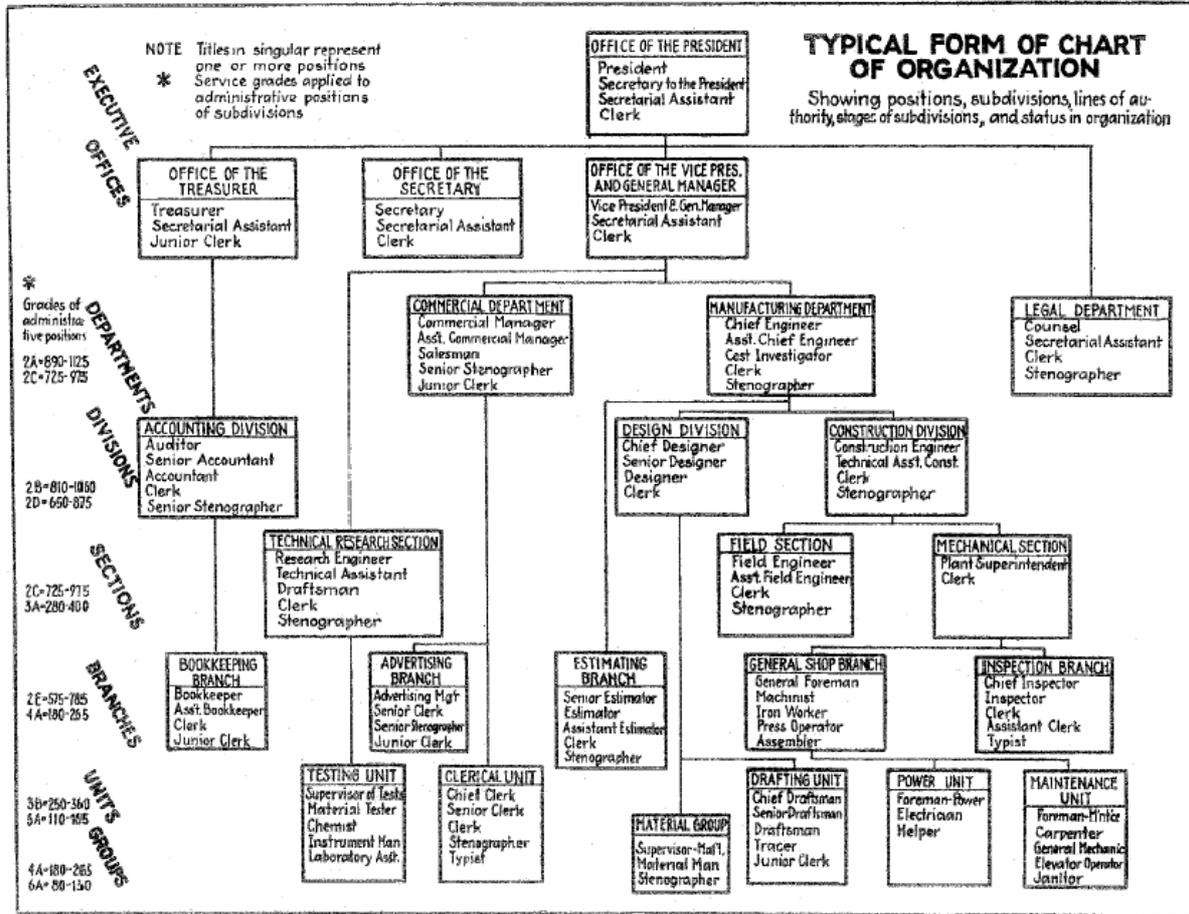
En opposition à cette approche consistant à placer un service dans l'organigramme, une autre démarche consiste à indiquer que toute l'entreprise doit s'intéresser à cette problématique. L'article de Clee et Scipio (1959) définit ainsi une « entreprise mondiale » par l'absence d'un service consacré à l'international. L'entreprise est ainsi globalement préoccupée par l'ensemble des marchés où elle est présente grâce à des managers avec une compétence sur l'ensemble des pays et certains managers par zones géographiques avec un niveau de responsabilité identique.

Tandis que Robinson (1925) définit une démarche scientifique dans la conception des organigrammes, Hopwood (1935) propose une quantification dans l'organigramme (voir schéma ci-dessous). Ce dernier prend ainsi un aspect plus opérationnel et technique en donnant à voir la valorisation des postes en fonction des points de grade obtenus. Il s'inscrit dans une démarche d'analyse des postes : « *The activities and the qualifications for the job are revealed by job analysis and job specification, and its allocation in the system of the whole is revealed by organization charting* » (p. 143). Par ailleurs, un autre aspect scientifique mis en évidence dans cet organigramme est le niveau de décomposition qui n'est pas sans rappeler la taxonomie proposée par Linné dans les sciences naturelles avec les catégories imbriquées suivantes : la classe, l'ordre, la famille, le genre, l'espèce et l'individu.

¹ Voir par exemple Lewis et Livesey, 1944.

Schéma n° 50 : Organigramme traditionnel

FIGURE 1.



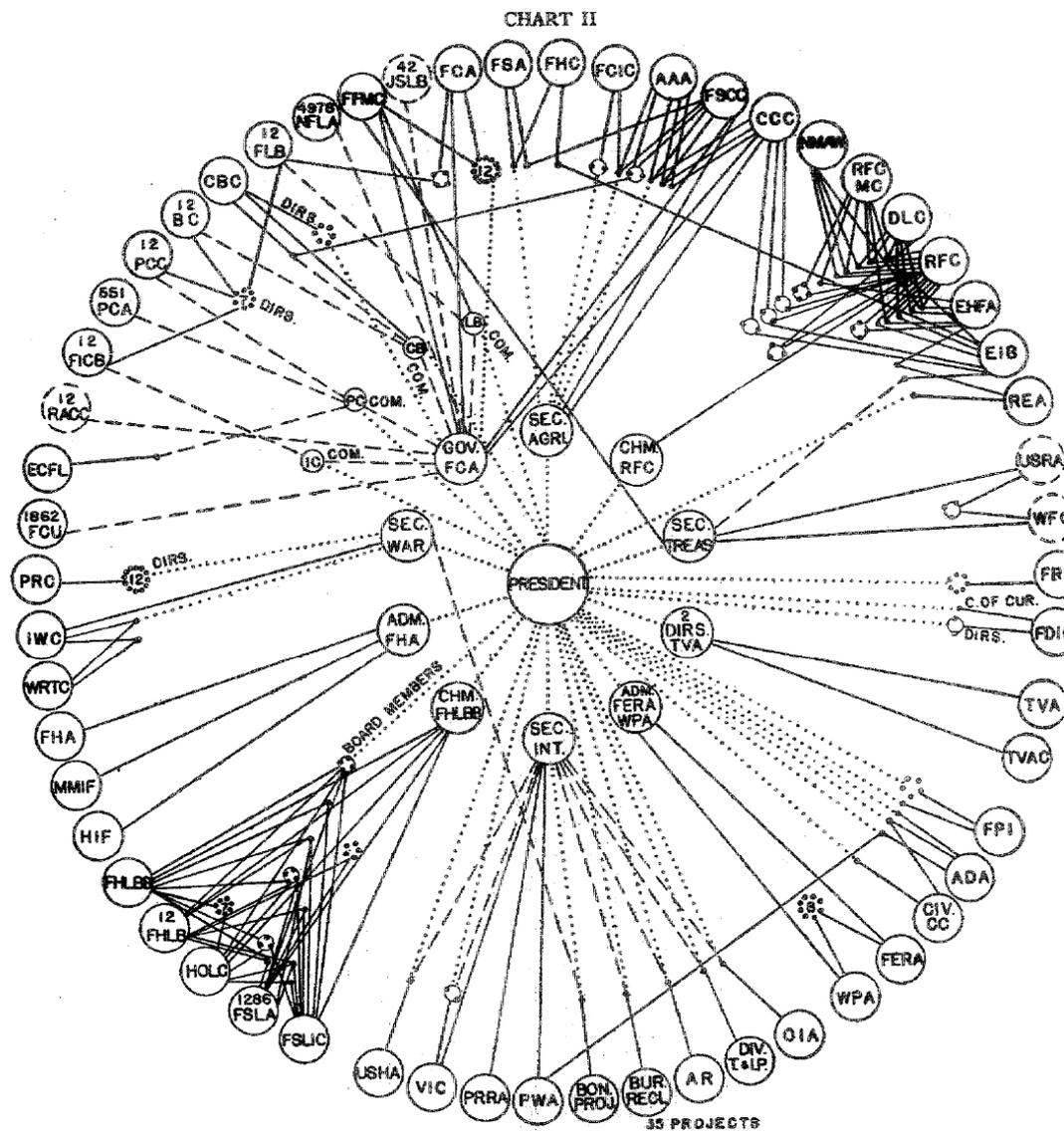
Source : Hopwood (1935), *HBR*

Ce questionnement sur la segmentation va notamment dépendre du degré de spécialisation souhaitable. Une trop grande spécialisation va entraîner un manque d'ambition (Robinson, 1925), un excès de personnel et donc une productivité faible (Kaufman, 1933). La spécialisation va être fonction du degré de routine et d'automatisme des fonctions (Robinson, 1925) et des intérêts divergents entre fonctions (Lewis et Livesay, 1944).

Au niveau des choix de conception de l'organigramme, Abbott (1938) propose une représentation circulaire pour représenter les liens entre agences fédérales aux Etats-Unis (voir schéma ci-dessous) en justifiant la représentation par la possibilité de rendre visible les relations de pouvoir et l'appartenance de responsables à plusieurs agences. Cette représentation permet d'approfondir l'analyse du fonctionnement de l'organisation par rapport à l'analyse précédente qui ne représente que des liens financiers entre agences et avec

le Trésor américain. L'organigramme circulaire est une forme possible de représentation de l'organisation avec celle arborescente (Simeray, 1966) et n'est rencontré qu'une fois dans la *HBR*. L'utilisation de cette forme de représentation se justifie d'un point de vue cognitif par la difficulté à représenter par une arborescence une organisation où ses membres appartiennent simultanément à plusieurs entités. Nous nous retrouvons rapidement avec des segments qui se coupent et la lisibilité du graphique n'est plus assurée.

Schéma n° 51 : Organigramme circulaire



FOOTNOTE FOR CHART II

Each small circle in the outside ring of Chart II represents a government corporation, agency, or system of agencies, such as the twelve Federal Land Banks. Agencies in liquidation are represented by broken circles. The inner ring of small circles designates the executive officers, appointed by the President, who are chiefly responsible for the conduct of

these agencies. The inmost circle represents the President. The black dots represent officials of Federal agencies—above the rank of minor executive—who either hold positions in two or more agencies, or who are the chief executives of their particular agencies, or who fall into both categories. Circles of the smallest size, individually labeled (such as P C Com), repre-

Source : Abbott (1938), *HBR*

La représentation de l'organigramme est aussi l'occasion d'affirmer la présence de deux types d'organisation ou de structure : une « solide organisation » (« *sound organization* ») et une « organisation opérationnelle » (« *operating organization* ») (Parkin, 1948), une « structure légale rigide » et une « structure opérationnelle » (« *working structure* ») (Clee et al., 1959). La distinction entre une structure permanente et formelle et une structure plus opérationnelle introduit le début d'une limitation des pouvoirs accordés à la structure formelle :

« Recognizing the distinction between the formal statutory organization and the manner in which the total business is coordinated and managed dispels much of the fog that often surrounds all foreign operations. Companies such as Royal Dutch Shell Group and Philips' Lamps, as well as a few American firms, have learned by experience how to make a world enterprise work most effectively and still live within the framework of a rigid legal structure » (Clee et al., 1959, pp. 79-80).

Mais dans quelle mesure l'école des relations humaines va-t-elle s'affranchir des règles formelles et quasi « scientifiques » définies par le management scientifique ?

B. L'ère de l'Ecole des Relations Humaines : l'accent mis sur les métiers et les comités

L'aspect technique de l'organigramme continue à être étudié dans un article de 1956. Sibson (1956) discute de l'intérêt respectif de « trois sortes de description des postes managériaux » dans le cadre d'un article sur l'évaluation et la classification des postes de travail selon des principes d'équité et de juste valorisation. Sont présentés une liste, un organigramme et une deuxième liste comme représentations alternatives pour décrire les métiers au sein de l'entreprise. Ces représentations donnent lieu à un niveau de précision de l'information différent et ne sont pas des outils avec la même valeur pour l'action :

« For illustration, three representative job descriptions are presented in Exhibit 1, all pertaining to the job of personnel manager. The first, as will be noted, is not entirely confined for description, but contains evaluation as well ("little" diversity, "moderate" effort, etc.). Working with this kind of description, a job evaluation committee, in the absence of independent knowledge of its own, would be guided by the job analyst's conclusions. The second description is notable especially for its

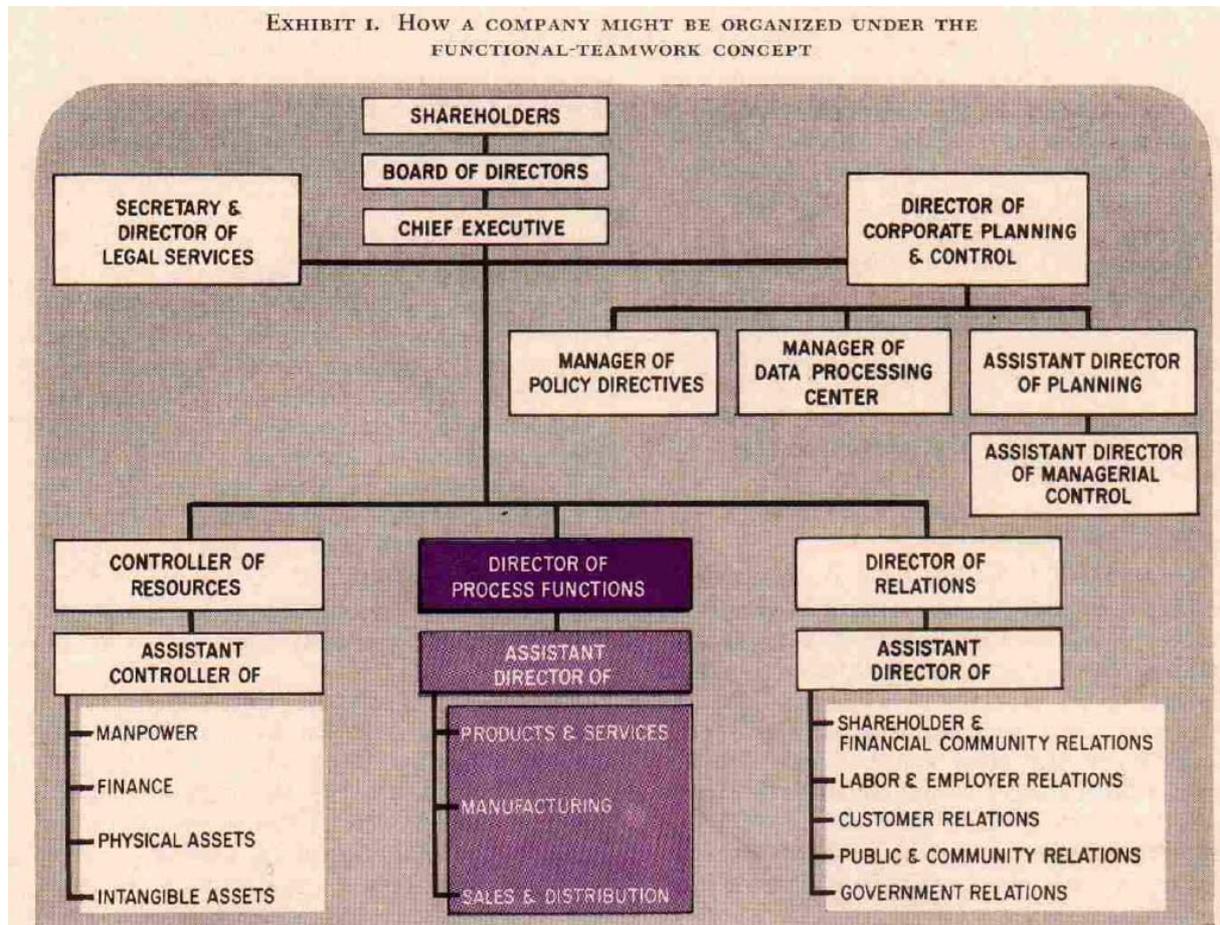
brevity and for its emphasis upon organizational relationships. The third is much more detailed, inasmuch as it was designed primarily to serve as a responsibility guide in the company's organizational manual » (Sibson, 1956, p. 105).

Les atouts de l'organigramme sont ainsi sa brièveté et l'accent mis sur les relations. Son défaut est de ne pas pouvoir servir de guide dans la gestion des postes en raison de l'absence de certains détails qui sont nécessaires à l'action. Notamment, pour la première description – celle avant l'organigramme – il est évoqué l'aspect non seulement descriptif mais aussi l'aspect évaluation.

Par ailleurs, il existe une évolution des problématiques en rapport avec l'organigramme. Il est ainsi question de l'emplacement des « capability managers » dans cette représentation (Divita, 1965). Ces personnes possèdent des compétences en marketing et vont ainsi pouvoir coordonner le travail des chercheurs afin de proposer une offre intéressante au gouvernement pour des projets technologiques. De manière générale, sont pris en compte de nouveaux métiers au sein de l'organisation et la question de leur emplacement dans l'organigramme (Ames, 1971 ; Goggin, 1974 ; Luck et Nowak, 1965). C'est aussi la période de remise en cause partielle de la distinction entre personnel qui conseille (« *staff* ») et personnel qui décide (« *line* »).

En effet, plusieurs auteurs (Fisch, 1961 ; Luck et al., 1965 ; Newman, 1959) s'intéresse à la conception de la structure organisationnelle selon les deux seuls axes « *line* » et « *staff* ». A partir de son expérience personnelle, Newman (1959) propose de créer une entité qui n'est pas prévue dans la structure classique, un « groupe conseil », et qui évite que le dirigeant d'une petite entreprise ne soit isolé dans la prise de décision. Fisch (1961) met en cause cette séparation « arbitraire » entre les opérationnels et les fonctions support pour proposer une autre distinction plus en accord avec des problématiques humaines. En effet, cette distinction offre une séparation trop rigide entre décisionnaires et conseillers. Fisch propose le « concept fonctionnel – groupe de travail » avec une vision différente des fonctions de l'entreprise et l'accent mis sur la coopération entre individus selon les processus de l'entreprise. Il est ainsi question d'une segmentation de l'entreprise selon les fonctions : processus, ressources et relations (voir schéma ci-dessous).

Schéma n° 52 : Comment une entreprise peut être organisée selon le concept fonctionnel-groupe de travail



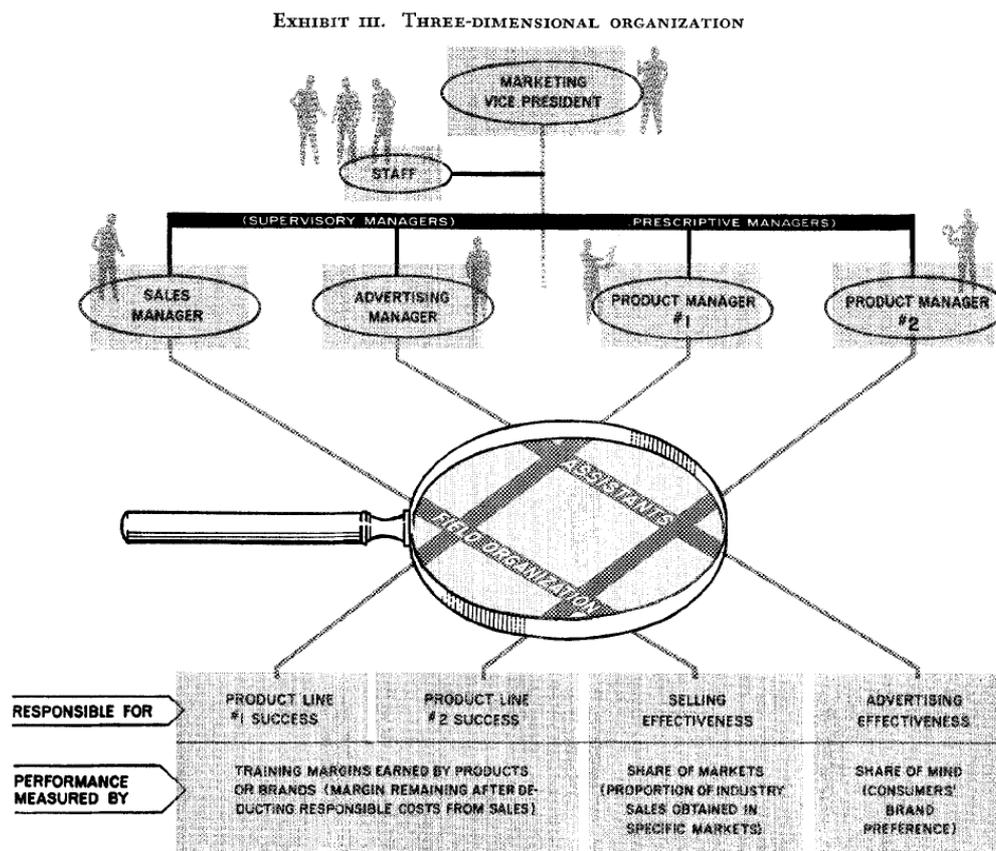
Source : Fisch (1961), *HBR*

L'organigramme proposé répond à un constat que pour travailler effectivement « les personnes doivent coordonner leurs efforts et travailler ensemble en passant par-dessus les démarcations fonctionnelles » traditionnelles (Fisch, 1961, p. 75). L'auteur veut ainsi trouver une solution structurelle au problème lié au « concept responsable opérationnel – responsable fonctionnel » (« *line-staff concept* ») en continuant à présenter une représentation de l'organisation sous une forme d'arborescence.

Par ailleurs, dans un article qui définit les responsabilités du responsable produit, Luck et Nowak (1965) remettent en cause les deux dimensions traditionnelles de l'organisation. Ils évoquent le besoin pour le responsable produit d'avoir une « autorité pour planifier, décider de la stratégie et rassembler les ressources adéquates pour réaliser son travail » (Luck et al., 1965, pp. 148-149). Par rapport à cette question d'autorité, ils rapportent les propos d'un

responsable d'entreprise et sa représentation graphique de l'organisation dénommée « organisation à trois dimensions » (voir schéma ci-dessous). Cette représentation va dans le sens des propos des auteurs de l'article, à savoir qu'il y a deux autorités pour les responsables opérationnels, l'une liée à la relation aux personnes et dénommée supervision ; l'autre prescriptive est liée au pouvoir d'affecter les ressources financières à un programme. Par ailleurs, ces deux autorités impliquent une troisième dimension qui est la mesure de la performance. Cette mesure doit permettre de révéler les interactions entre les prescripteurs et les superviseurs et ainsi favoriser une communication. En reprenant la structure pyramidale et en ajoutant des relations entre responsables une représentation en trois dimensions est ainsi conçue. Nous pouvons remarquer que la représentation laisse peu de place à la fonction de support (« *staff* »).

Schéma n° 53 : Organisation tri-dimensionnelle

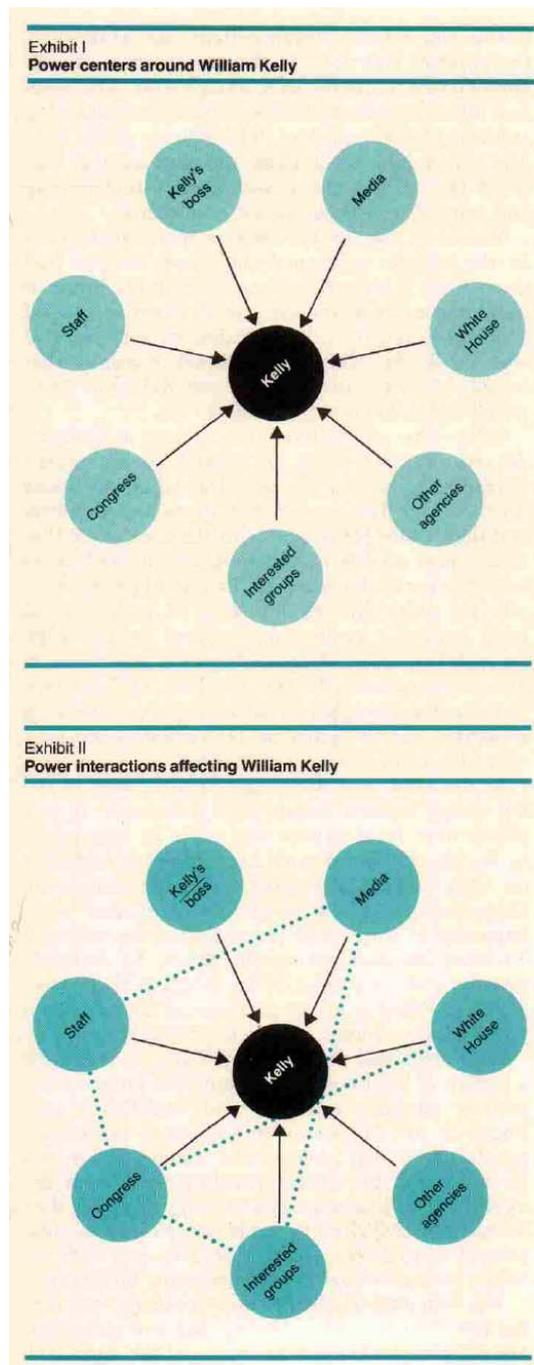


Source : Luck et Nowak (1965), *HBR*

Dans les années 1960, s'est posée la question de l'internationalisation des firmes américaines et de la structure organisationnelle la plus adéquate (Clee et Sachtjen, 1964 ; Clee et al., 1959). La réflexion sur la structure à l'aide de schémas métaphoriques (voir cas relatif aux graphiques métaphoriques) continue généralement à épouser la distinction classique entre planification et exécution. Par ailleurs, comme nous le remarquons sur le diagramme représentant le nombre d'organigrammes et le nombre de schémas de relations autres entre entités¹, se produit une augmentation du nombre de schémas de relations entre individus à partir 1962 puis une stabilisation jusqu'en 1979. Cette année là, nous observons 11 schémas de relations entre entités, ce qui s'explique par un article portant sur le pouvoir et qui comprend 7 schémas de cette catégorie : « *Finding where the power lies in government* » (Fenn, 1979) (voir schémas ci-dessous). Il s'agit de l'une des rares situations où sont représentées à la fois des relations au sein de l'entreprise et d'autres en dehors de l'entreprise.

¹ Voir le chapitre relatif aux données quantitatives.

Schéma n° 54 : Relations de pouvoirs autour de W. Kelly



Source : Fenn (1979), *HBR*

Dans les années 1970, la problématique du lien entre l'entreprise et l'environnement est plus prégnante mais ne se retrouve que faiblement dans les représentations des relations entre entités, à savoir que peu de représentations mettent à la fois en évidence des relations internes et des relations externes à l'organisation. Par exemple, Ames (1971) distingue une représentation de la relation entre les responsables produit ou les responsables marché et les

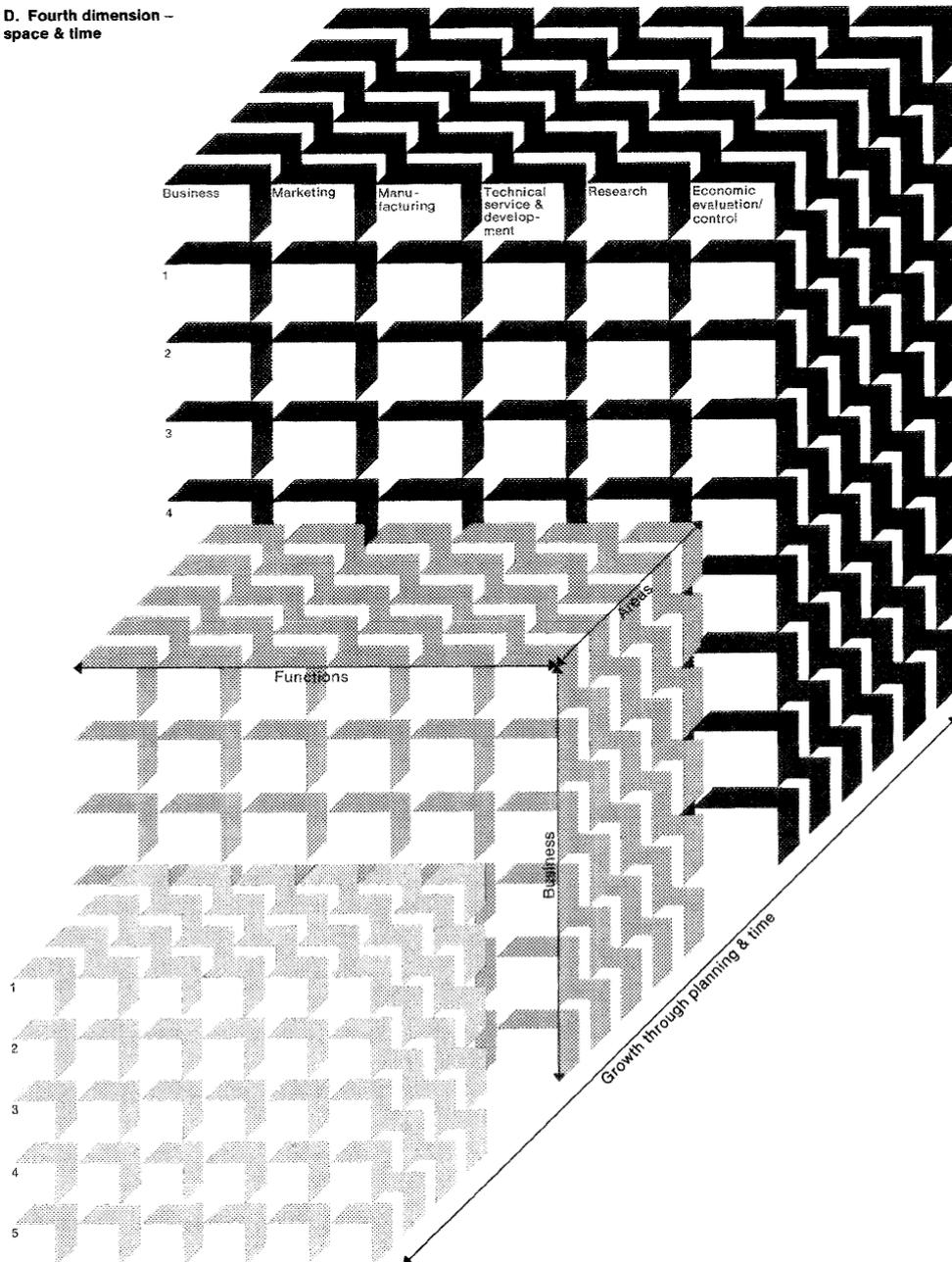
marchés visés et un organigramme qui représente les relations hiérarchiques du responsable marché. L'exception notable est constituée par l'article cité ci-dessus (Fenn, 1979).

La structure matricielle est représentée en étant nommée explicitement à partir des années 1970, même si c'est une invention provenant du secteur aéronautique à la fin des années 1950 (Goggin, 1974). Cette représentation selon deux dimensions donne lieu à une réflexion sur des dimensions supplémentaires. Aux deux dimensions représentant les centres de profit (les centres d'activité) et les centres de coût (les services fonctionnels), Goggin (1974) montre une troisième dimension pour les zones géographiques et une quatrième pour « l'espace et le temps ». Cette dernière dimension fait référence à une organisation « loin d'être rigide » où la « planification à long terme est une part inhérente à son fonctionnement » (Goggin, 1974, p. 57) (voir schéma ci-dessous).

Schéma n° 55 : Organisation en 4 dimensions

Exhibit 1. (continued)

D. Fourth dimension –
space & time



Source : Goggin (1974), *HBR*

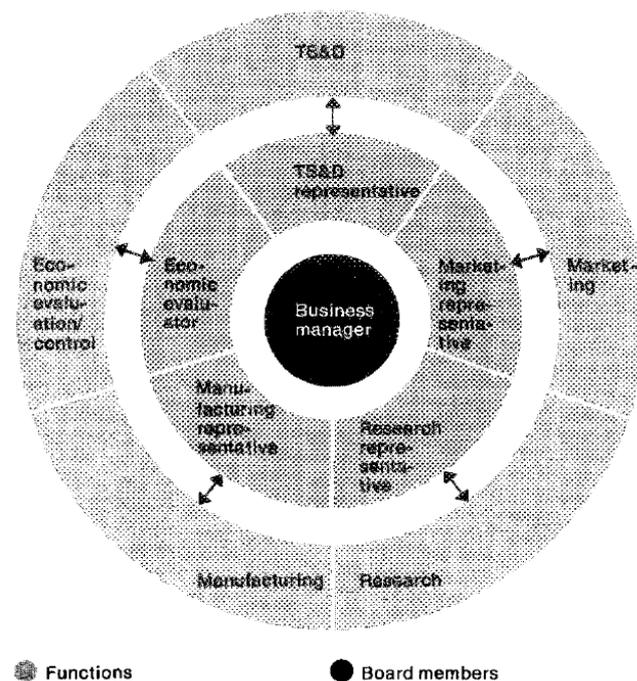
Cette représentation témoigne d'une grande complexité à laquelle la planification est censée répondre. Elle ne met pas l'accent sur les relations entre entités mais fait plutôt penser à des modules que l'on peut gérer indépendamment les uns des autres. A un moment où sont fortement pris en compte les impacts managériaux des systèmes d'information (Alter, 1976 ; Banker et Kauffman, 2004 ; King et Cleland, 1975; McFarlan, 1971), se pose la question

d'une analogie avec des programmes indépendants les uns par rapport aux autres dans un système informationnel interne.

A côté des représentations sous forme d'arborescence ou de cube, des graphiques à polarisation centrée représentant des relations internes à l'entreprise existent. Ces représentations sont généralement axées sur une partie de l'organisation et prennent le point de vue d'un métier, d'une catégorie de managers. Un exemple de situation où la polarisation centrée se fait par rapport à une entité de l'entreprise se trouve dans l'article de Goggin (1974) où il est question d'un système de contrôle avec deux chefs et où, graphiquement, il est mis l'accent sur les membres de la direction générale qui assurent un des deux contrôles.

Schéma n° 56 : Le système des deux chefs

Exhibit III. The two-boss system

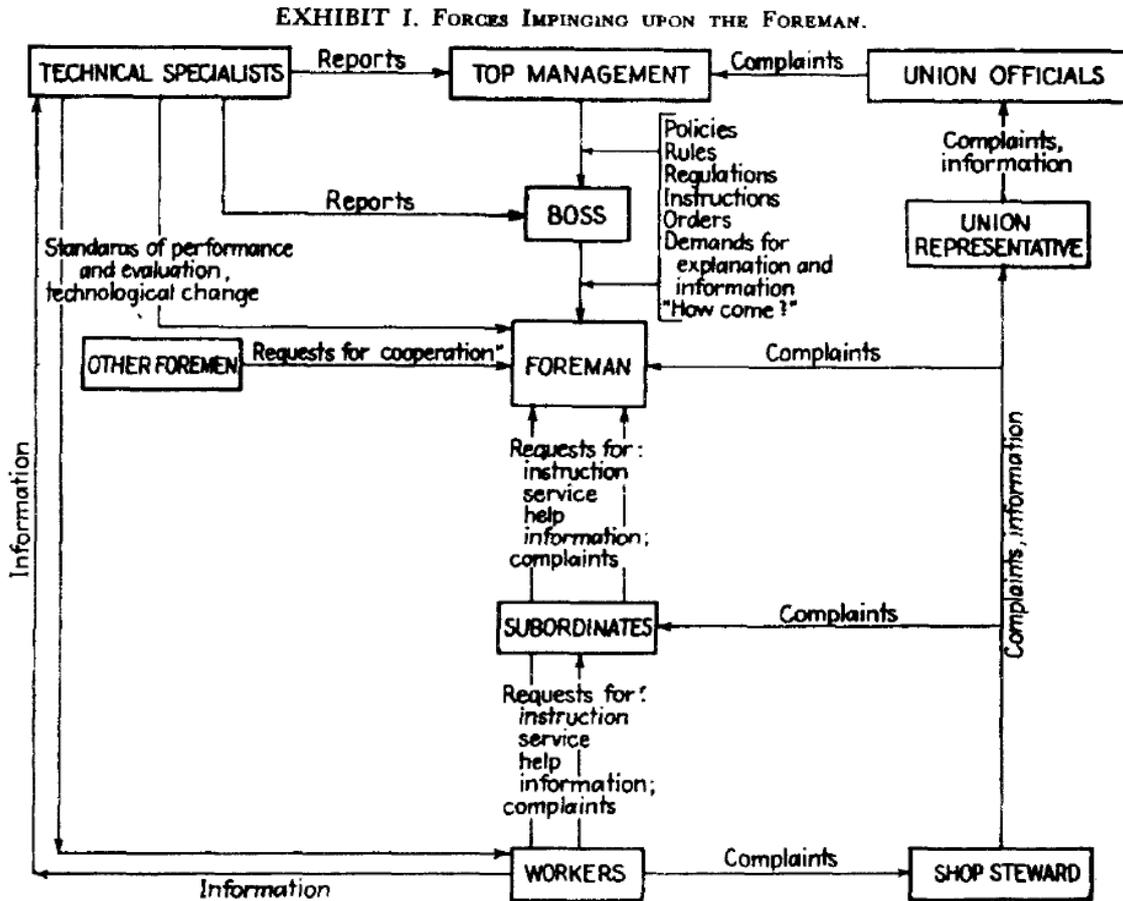


Source : Goggin (1974), *HBR*

Lorsque l'analyse est centrée sur un métier dans l'entreprise il est parfois proposé une représentation partielle de l'organisation, différente de celle de l'organigramme. Le premier schéma qui montre une telle représentation a pour thème les contraintes qui s'appliquent sur le contremaître (voir schéma ci-dessous). Roethlisberger (Roethlisberger, 1945) s'intéresse dans l'article « The foreman: master and victim of double talk » aux interactions du

contremaître avec ses différents interlocuteurs dans l'organisation. Comme il est précisé en deçà du schéma, la représentation ne montre qu'un des versants : les « forces » qui s'appliquent sur le contremaître. A côté de la ligne hiérarchique traditionnelle, il est pris en compte d'autres relations formelles ou informelles qui vont influencer directement sur le travail du contremaître ou indirectement par le biais de la direction générale et du chef du contremaître. Dans cette représentation, sont mis au même niveau graphiquement les « spécialistes techniques », la « direction générale » et « les syndicats ». L'article s'intéresse aux « systèmes sociaux » pour ne plus prendre en compte les seules relations formelles. Dans la représentation, nous remarquons une certaine prise en compte des relations externes dans la mesure où un syndicat n'est généralement pas présent que dans une seule entreprise. Le graphique est très explicite sur les pressions qui s'exercent sur le contremaître avec la présence à six reprises du terme plaintes, réclamations (« *complaints* »). Le contremaître n'est pas mis au centre du schéma, comme on peut le retrouver dans des schémas plus tardifs où une entité est représentée au centre d'un cercle sur lequel d'autres entités sont placées (Bower et Hout, 1988 ; Fenn, 1979 ; Goggin, 1974 ; Hanan, 1969 ; McDonald, 1972 ; Mintzberg et Van der Heyden, 1999).

Schéma n° 57 : Les forces qui s'appliquent sur le contre-maître



This diagram shows only those forces impinging upon the foreman through the actions of other people. It is not designed to show the reaction of the foreman to these actions, either in terms of feelings or overt behavior; or to show the reactions of the workers to management's actions, which in turn become one of the chief forces acting upon the foreman. These reactions will be considered in the text.

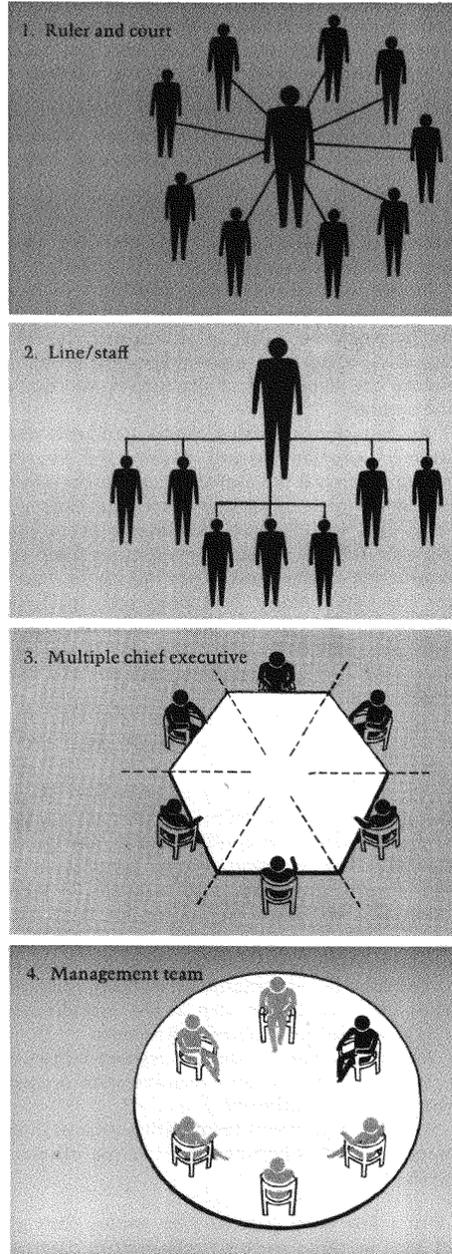
Source : Roethlisberger (1945), *HBR*

Comme pour les organigrammes, ces représentations ne mettent pas en avant un principe d'égalité entre l'ensemble des entités au sein de l'entreprise. Goody (1977) a montré que lorsque des personnes ont voulu signer une pétition sans accorder plus d'importance à une signature qu'à une autre ils ont signé en forme de cercle autour du texte. Aucune signature n'est au milieu. Cette ressemblance entre une représentation sous forme d'organigramme ou sous forme de polarisation se retrouve chez McDonald (1972). Il représente quatre « structures de relations de travail au sommet » de l'organisation (voir schéma ci-dessous). Que la personne soit au sommet d'un organigramme ou « le souverain absolu avec sa cour » (McDonald, 1972, p. 63) c'est toujours une personne unique qui « détient la responsabilité finale pour choisir les objectifs de l'entreprise et les stratégies appropriés » (McDonald, 1972,

p. 64). Aussi, les deux premières s'adaptent bien à un même style de leadership, à savoir un style autoritaire. Les deux autres « structures de relations » vont de pair avec un style de leadership participatif.

Schéma n° 58 : Modèles de relations professionnelles au sommet

Exhibit 1. Patterns of working relationships at the summit



Source : McDonald (1972), *HBR*

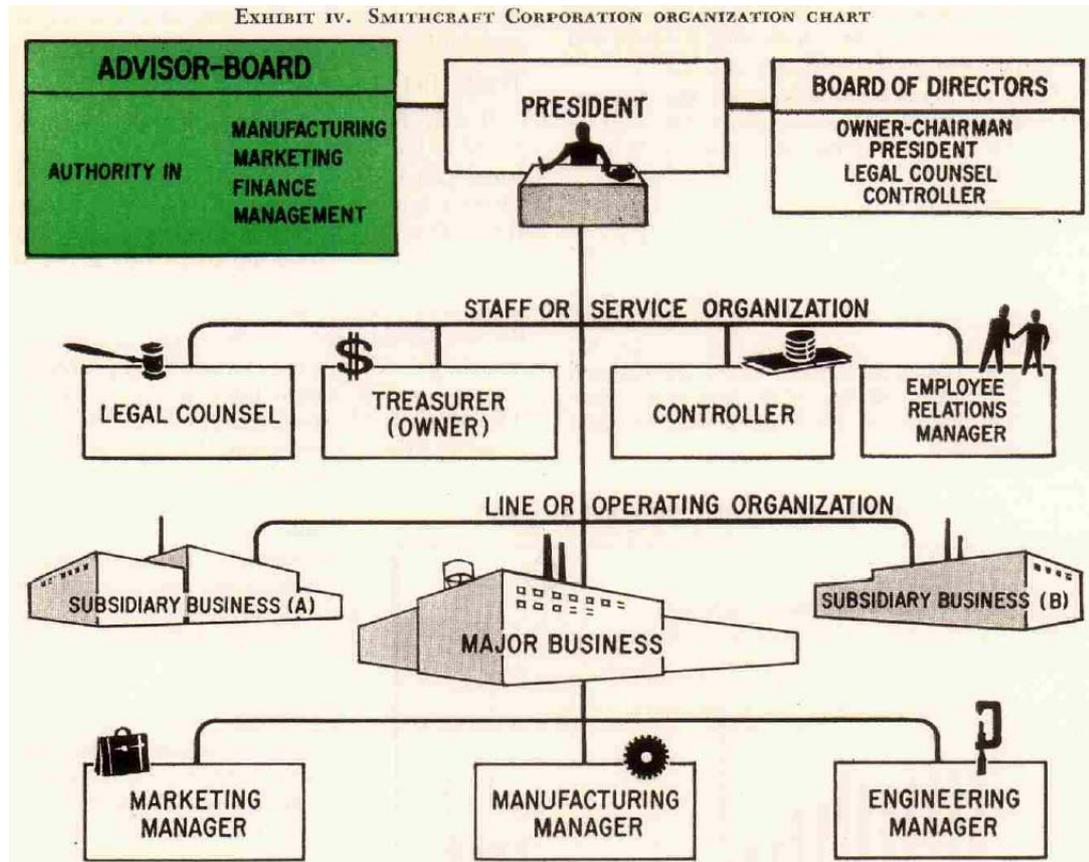
Par ailleurs, à côté de cette focalisation sur certaines entités qui va parfois de pair avec la mise en valeur de certains métiers, plusieurs représentations de comités sont présentes dans la *HBR*. Ces comités sont généralement d'un niveau hiérarchique très élevé et permettent de dépasser les contraintes de la structure classique selon la distinction opérationnels (« *staff* ») et fonctionnels (« *line* »). Nous retenons notamment le cas rapporté par un dirigeant qui a participé à la mise en place d'un comité consultatif (Newman, 1959). Ce dernier doit permettre d'avoir un nouveau type de relations que ne permet pas la ligne hiérarchique sans remettre en cause le pouvoir du dirigeant sur cette ligne hiérarchique :

« I felt I needed a mechanism to supply me with competent advice and constructive criticism, yet of such a kind that it would not restrict in any legal way my powers over the affairs of the company, or the owner's ultimate power over me » (Newman, 1959, p. 70).

Est ainsi préservée la distinction entre fonctionnels et opérationnels (voir schéma ci-dessous) et le comité vient ajouter un nouveau type de relations. Ce comité, s'il doit avoir un certain pouvoir, il respecte lui-même cette dichotomie classique évoquée précédemment entre des personnes qui conseillent et des personnes qui décident :

« the Advisor-Board is so constituted that all of its members are strong enough individually to exercise a high degree of persuasion on the president if they disagree with him. Yet persuasion is all they wield; all responsibility for actions taken rests on the shoulders of the president » (Newman, 1959, p. 73).

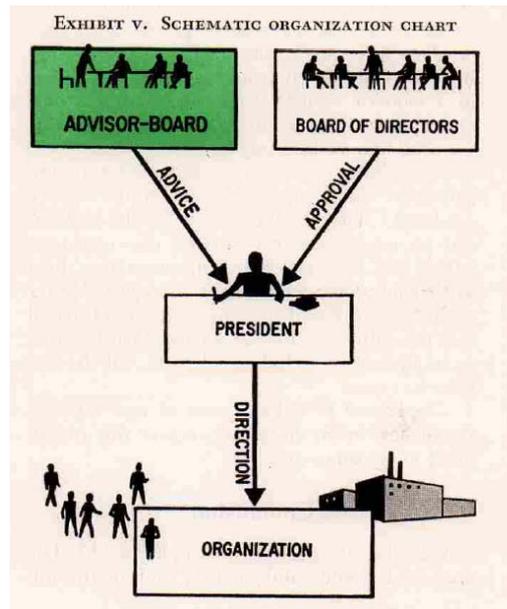
Schéma n° 59 : Organigramme de l'entreprise Smithcraft



Source : Newman (1959), *HBR*

Le second schéma ci-dessous est présenté comme une simplification du précédent. Nous remarquerons que ce deuxième schéma présente un sens de lecture que n'avait pas le précédent et qu'il met l'accent sur les pouvoirs de chacun. Il permet aussi de mettre le dirigeant au centre des relations sans que nous puissions lui imputer une suprématie sur les autres entités en raison du sens des flèches. Il vient ainsi renforcer le propos de Newman concernant l'absence de plein pouvoir du dirigeant. Il reste sous la surveillance du comité directif et par son biais sous celui du propriétaire.

Schéma n° 60 : Organigramme simplifié



Source : Newman (1959), *HBR*

Le comité suivant qui fait l'objet d'une représentation graphique le mettant en évidence est celui du « comité tournant ». Il est composé de personnes de niveau intermédiaire qui vont interagir avec les dirigeants de l'entreprise qui sont représentés dans le schéma ci-dessous par le « centre de gravité »¹.

L'idée sous-jacente est celle d'un comité qui assure un rôle de conseil sur les trois phases que sont la planification, la mise en œuvre et l'évaluation, comme le comité consultatif représenté en haut du « centre de gravité ». Les membres de ce comité tournant ont un rôle de conseil et non de décision. Ils sont évalués afin de déterminer ceux qui feront partie de la direction. La vision de l'organisation est assez différente avec ce schéma. Une représentation sous forme de « centre de gravité » des hauts responsables permet « d'indiquer une unité liée au centre de l'univers de l'entreprise » (Irwin et Langham, 1966, p. 86). Cette nouvelle organisation doit permettre de « générer de l'action ». « Les personnes (du centre de gravité) vont consacrer leur temps et énergie à penser au travers de concepts larges et selon les interrelations entre l'entreprise et son environnement » (Irwin et al., 1966, p. 86). Nous constatons en étudiant ce schéma que nous ne prenons en compte qu'une partie de

¹ Ce schéma est également étudié dans le cas relatif aux graphiques métaphoriques (cf. schéma n° 40).

l'entreprise, et non son environnement avec une représentation autour de laquelle ne tourne qu'un nombre limité de personnes de niveau intermédiaire.

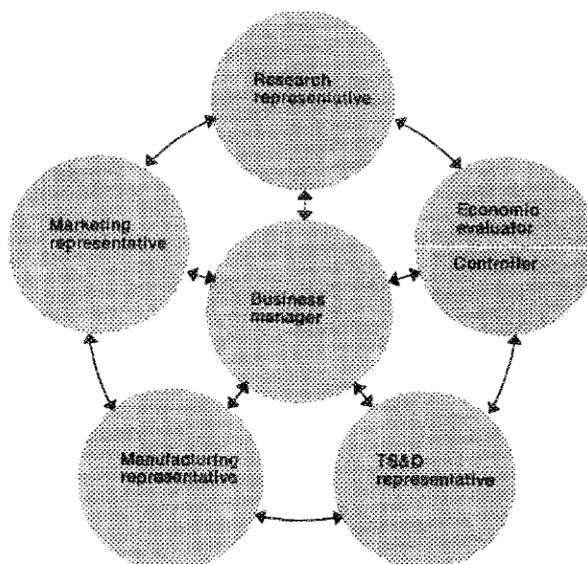
Un second schéma montre le centre de gravité avec des « centres de talents » reliés à celui-ci et l'entourant¹. Ces centres de talents font référence à des compétences internes qui sont définies par fonction. Dans ce schéma, nous n'avons là non plus aucune référence à l'environnement de l'organisation. Pour en revenir au schéma du centre de gravité, l'apport de ce dispositif semble être d'éviter l'isolement de la direction générale en gardant un contact avec les niveaux intermédiaires par le biais du « centre tournant ». La promotion naturelle définie par l'organigramme qui consiste à passer au niveau supérieur auquel on est relié (barre verticale dans l'organigramme) et ainsi à remplacer notre superviseur est ici aménagée. Pour arriver aux hautes responsabilités, il est nécessaire de s'insérer dans une structure projet (le conseil tournant) afin de faire ses preuves en consultant. Par ailleurs, il est ainsi préservé la dichotomie entre ceux qui conseillent et ceux qui décident. Une même personne ne peut avoir les deux rôles. Le « centre tournant », tout comme le conseil consultatif, joue uniquement un rôle de conseil. C'est en effet le « centre opérationnel » qui prend les décisions.

Nous ne retrouvons pas dans la *HBR* d'autres représentations du positionnement d'un comité par rapport à une structure organisationnel, que ce soit dans les années 1970, 1980 ou 1990. En 1974, dans un article déjà cité précédemment dans cette étude de cas (Goggin, 1974), nous retrouvons seulement un « comité d'affaires » qui doit fonctionner comme un centre de profit (voir schéma ci-dessous). Il doit permettre de dépasser les contraintes fonctionnelles en poussant les responsables fonctionnelles à avoir non pas un objectif isolé mais un objectif cohérent par rapport à un produit. Est donné l'exemple du responsable marketing qui raisonnait avant en fonction de l'augmentation des ventes et qui maintenant est amené à réfléchir en termes d'augmentation des ventes rentables.

¹ Voir le cas relatif aux graphiques métaphoriques.

Schéma n° 61 : Le comité de direction

Exhibit II. The Business Board



Source : Goggin (1974), *HBR*

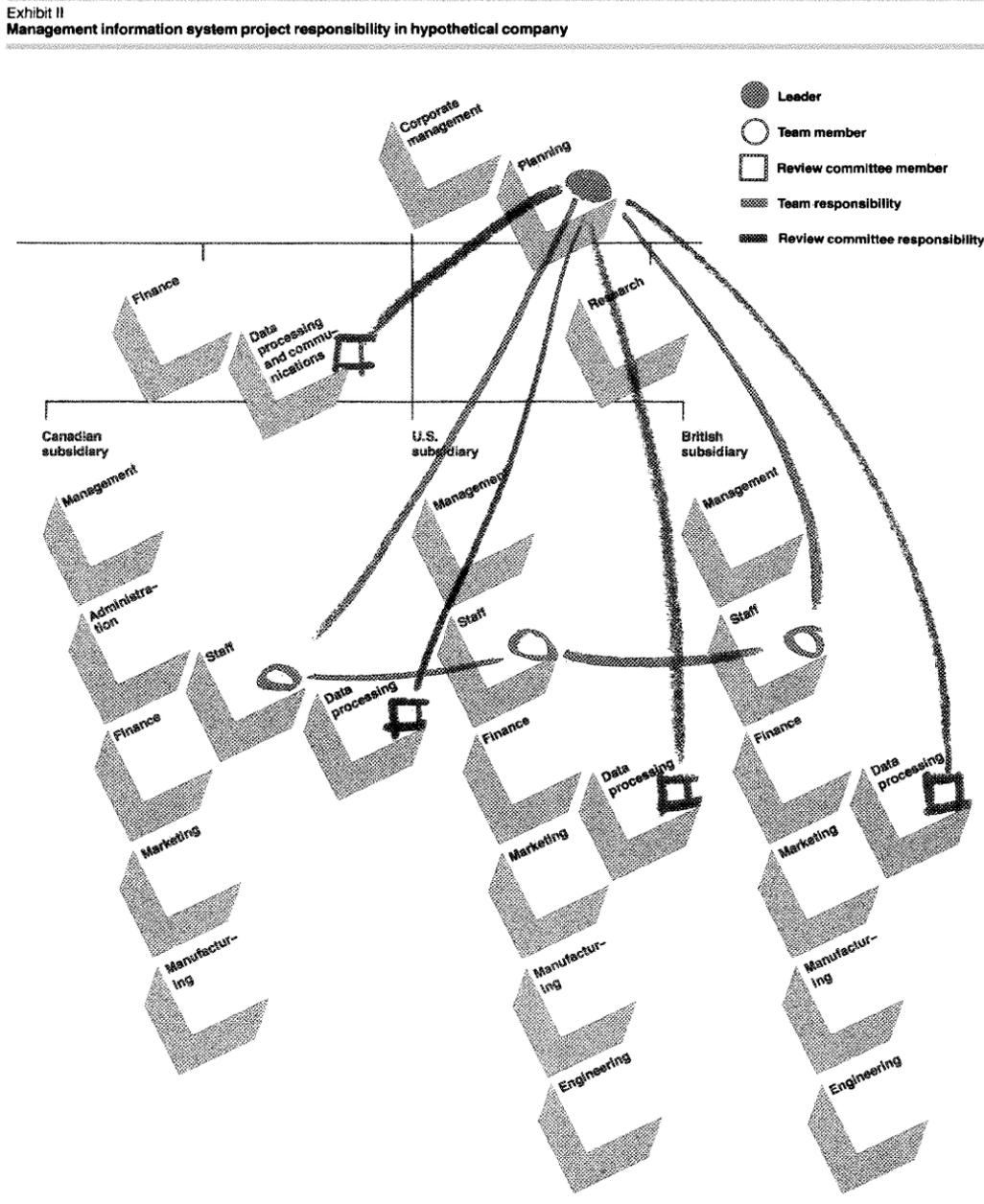
Le schéma montre bien l'aspect central du responsable d'affaires, autour duquel gravitent les différents responsables fonctionnels. Il est précisé dans le texte que ce responsable n'a pas le contrôle des ressources. La distinction entre les formes de contrôle est précisée. Ceux qui contrôlent les ressources financières n'ont pas de pouvoir sur les relations humaines.

C. Les années 1980 : la contestation de la structure pyramidale

Withington (1980) emploie l'organigramme afin de développer le concept de « responsabilité distribuée ». En partant d'un organigramme d'une entreprise hypothétique, il représente des groupes projet selon le type de système informatique à mettre en place. Ceux-ci doivent permettre de rationaliser l'utilisation des outils informatiques en concevant un système informatique efficace et efficient. Ces groupes projet constituent une alternative à une gestion des projets informatiques selon la structure hiérarchique (Withington, 1980, p. 164). Au niveau de la représentation graphique, sur l'organigramme hypothétique d'une entreprise, nous trouvons une représentation souple comme un tracé fait à la main pour représenter le groupe qui prend en charge la mise en place d'un système d'information (voir schéma ci-

dessous). Il s'agit au total de cinq schémas. Le premier est un organigramme sans ajout du groupe de travail concerné par le projet. Les quatre autres montrent un groupe projet différent selon le type de projet informatique.

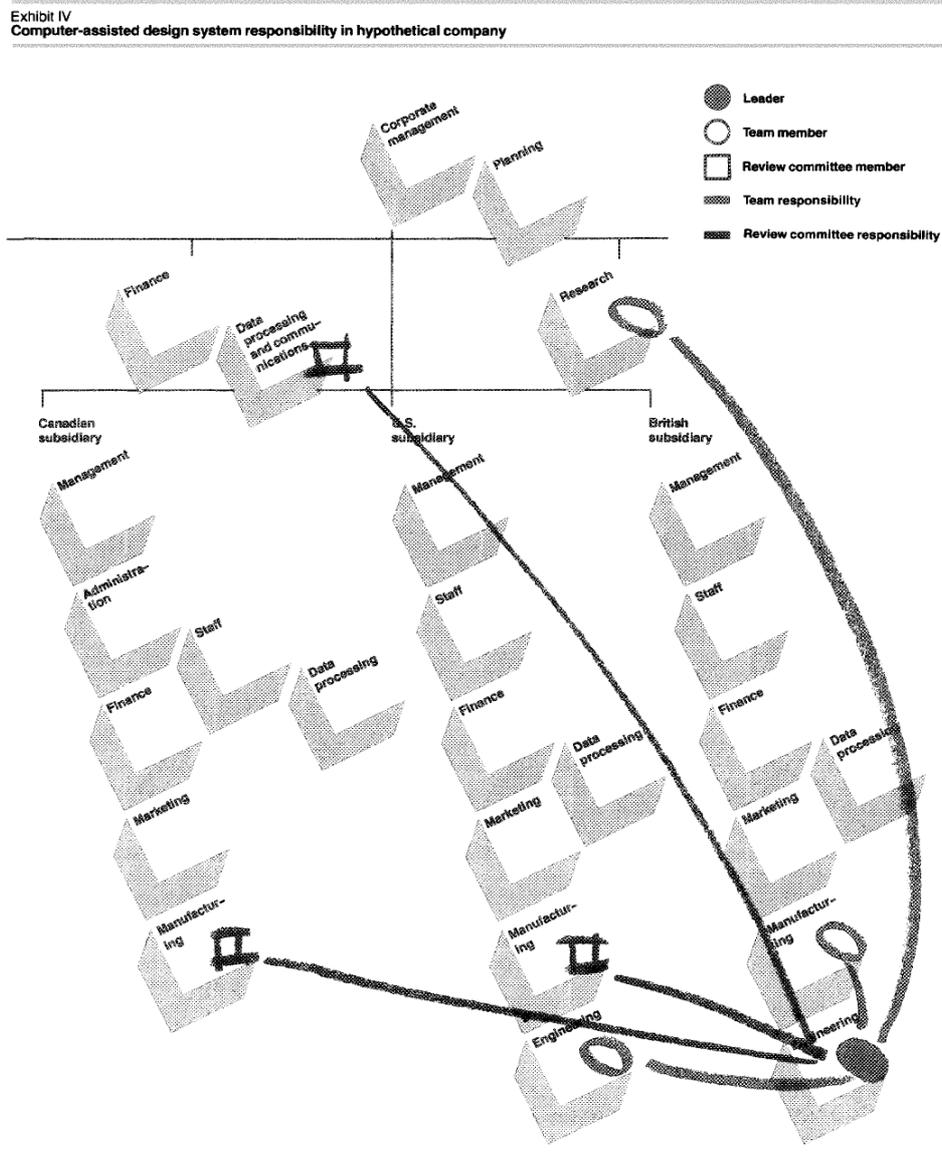
Schéma n° 62 : Responsabilités pour un système d'information dans une entreprise hypothétique



Source : Withington (1980), *HBR*

Une gestion par projet avec une durée de vie limitée est ainsi superposée à la structure formelle de l'organisation. Ce mode de gestion de l'informatique est opposé aux « méthodes de management du processus informationnel hiérarchique conventionnel » (Withington, 1980, p. 164). Il peut remettre en cause la perception traditionnelle des relations d'autorité puisque sur le projet de système de conception assisté par ordinateur, le responsable du groupe est tout en deçà de la hiérarchie (voir schéma ci-dessous). Les responsables du traitement de données qui sont situés en haut de l'organigramme peuvent être ainsi sous le commandement des « chefs de projet amateurs » (Withington, 1980, p. 164).

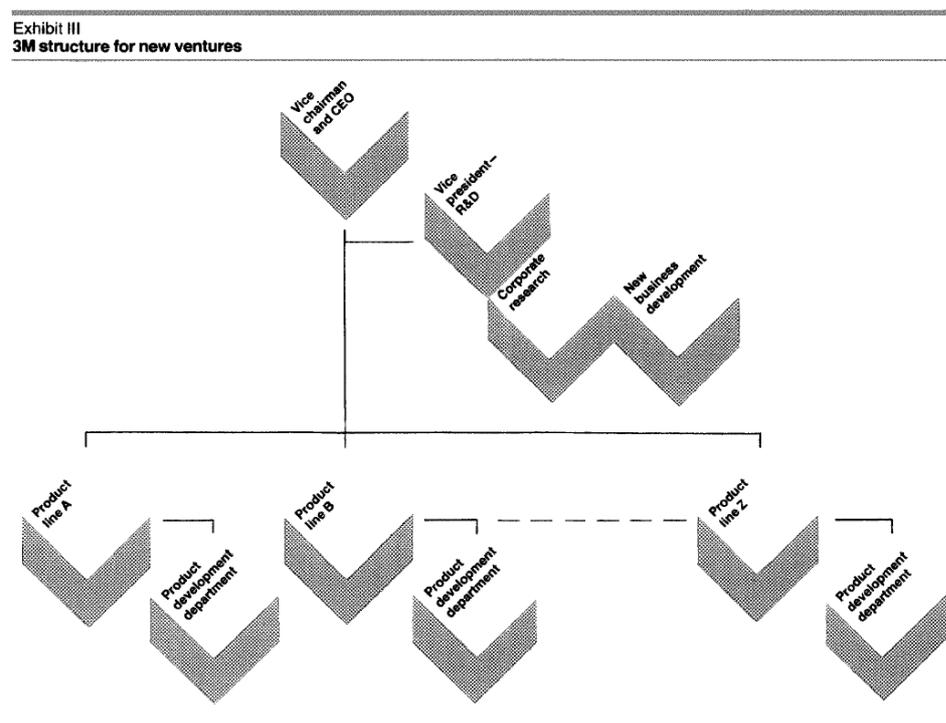
Schéma n° 63 : Responsabilités pour un projet informatique au sein d'une entreprise hypothétique



Source : Withington (1980), *HBR*

Dans l'article « New venture for corporate growth » (Roberts, 1980), l'organigramme de l'entreprise 3M est présent pour nous montrer que sous cet angle l'entreprise ne se distingue pas des autres : « regarder l'organisation de 3M sur le papier c'est initialement voir une structure plutôt ordinaire (...) en soi la structure n'est pas inhabituelle » (Roberts, 1980: 139). Une structure par ligne de produit avec à chaque fois un département de développement produit n'a rien d'inhabituel selon l'auteur. Les spécificités de 3M en matière de recherche et développement se retrouvent plutôt au niveau des statuts donnés aux différents nouveaux projets et à leur développement en dehors de toute contrainte d'appartenance à une ligne de produit ou une zone d'affaires : « ce qui n'est pas conventionnel c'est que les départements de développement de produit ont aussi la responsabilité pour le développement de nouveaux projets – nouveaux projets sans contrainte de ligne de produit ou de zone d'affaires » (Roberts, 1980, p. 139).

Schéma n° 64 : Structure de 3M pour de nouveaux projets



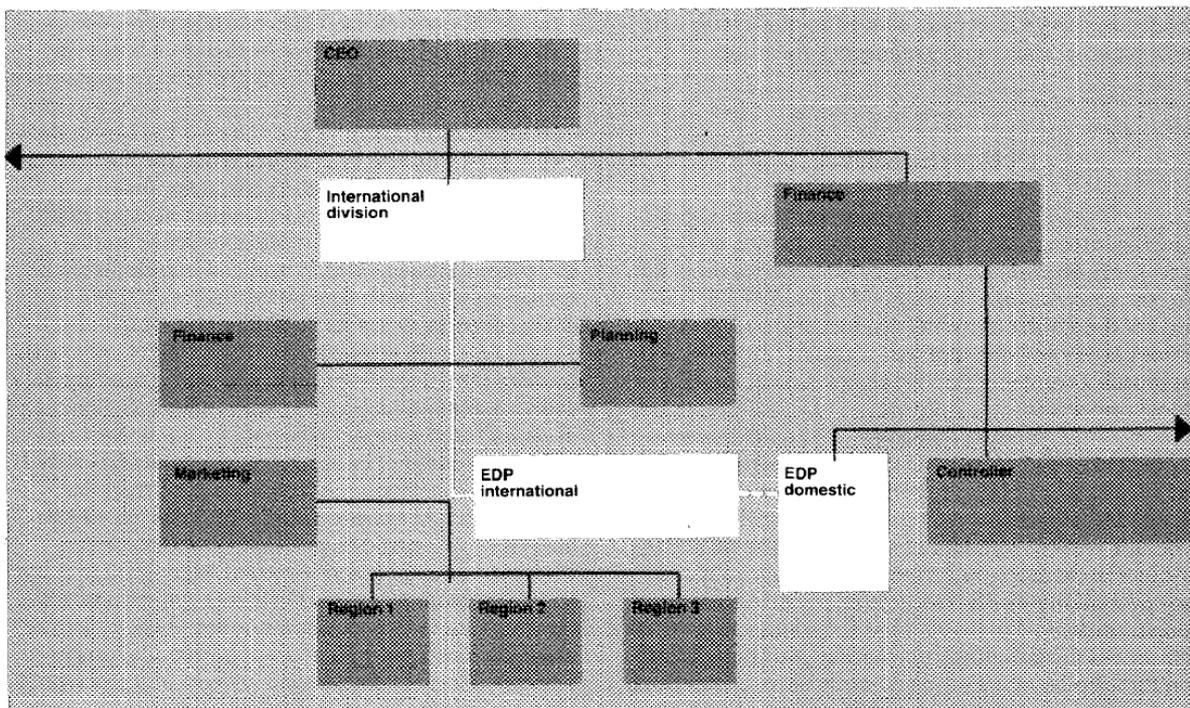
Source : Roberts (1980), *HBR*

Dans un article (Buss, 1982) s'intéressant à la maîtrise des coûts informatiques, est évoqué le problème du manque de coordination et de contrôle des systèmes d'information (SI) à l'étranger. Le contrôle est situé aux Etats-Unis, ce qui rend difficile le contrôle de

l'utilisation des SI par les filiales à l'étranger. Il est nécessaire, selon l'article, de prévoir un « coordinateur systèmes » qui assure un bon contrôle des SI locaux en étant sur place et en se coordonnant avec le service responsable des SI aux Etats-Unis. Il est alors sous la responsabilité de sa division internationale et dans une moindre mesure sous celle des SI aux Etats-Unis. Nous avons une première représentation du système de contrôle qui ne fonctionne pas sous forme d'organigramme puis la solution sous la forme d'un organigramme avec lequel on a pris quelques libertés car le SI local est lié à une double relation de pouvoir (voir schéma ci-dessous).

Schéma n° 65 : Répartition du système d'information dans une entreprise

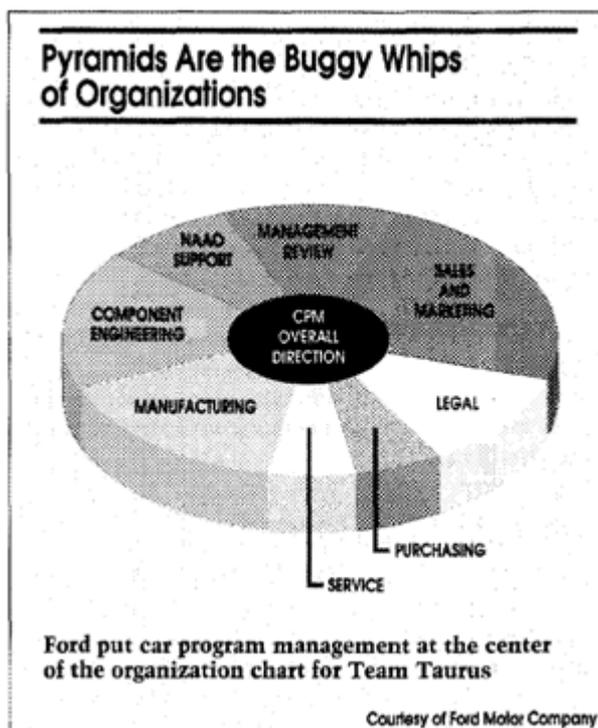
Exhibit V Separate international division with its own data processing and dotted-line relationship to domestic data processing in finance



Source : Buss (1982), *HBR*

A côté de ces représentations montrant l'organigramme traditionnel comme contre-exemple, à savoir une représentation inutile pour rapport au problème de gestion posé, nous retrouvons le cercle comme alternative à l'organigramme (Bower et al., 1988).

Schéma n° 66 : Remise en cause de la pyramide

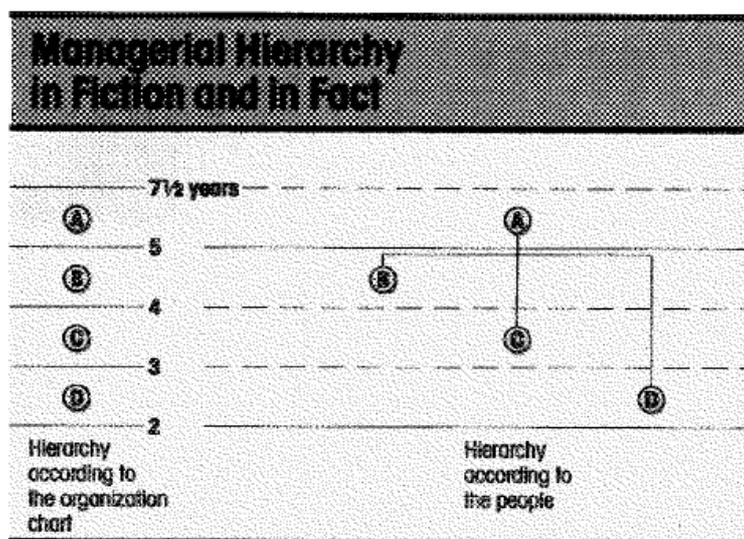


Source : Bower et Hout (1988), *HBR*

Il reste encore deux organigrammes présentés comme des représentations adéquates pour comprendre le fonctionnement réel de l'entreprise (Jensen, 1989; Marshuetz, 1985). Jensen présente cependant l'organigramme d'une société anonyme par actions en mettant en évidence des acteurs externes à l'organisation : les actionnaires et les banquiers.

Les années 1990 vont donner lieu à une critique plus radicale des organigrammes. Si le premier article défend les bienfaits de la hiérarchie et s'en prend à l'organigramme quand celui-ci ne représente pas les « discontinuités naturelles » chez les individus à savoir que lorsque les individus prennent des décisions ayant une influence à un ou deux ans ne considèrent comme étant leur supérieur hiérarchique que ceux prenant des décisions à cinq ans (Jaques, 1990). Ainsi, l'organigramme montre parfois davantage de niveaux hiérarchiques que ceux qui sont réellement ressentis par les individus. La conception d'un bon organigramme nécessite de tenir compte de ce découpage des décisions selon un horizon temps bien différencié.

Schéma n° 67 : Hiérarchie managériale en fiction et dans la réalité



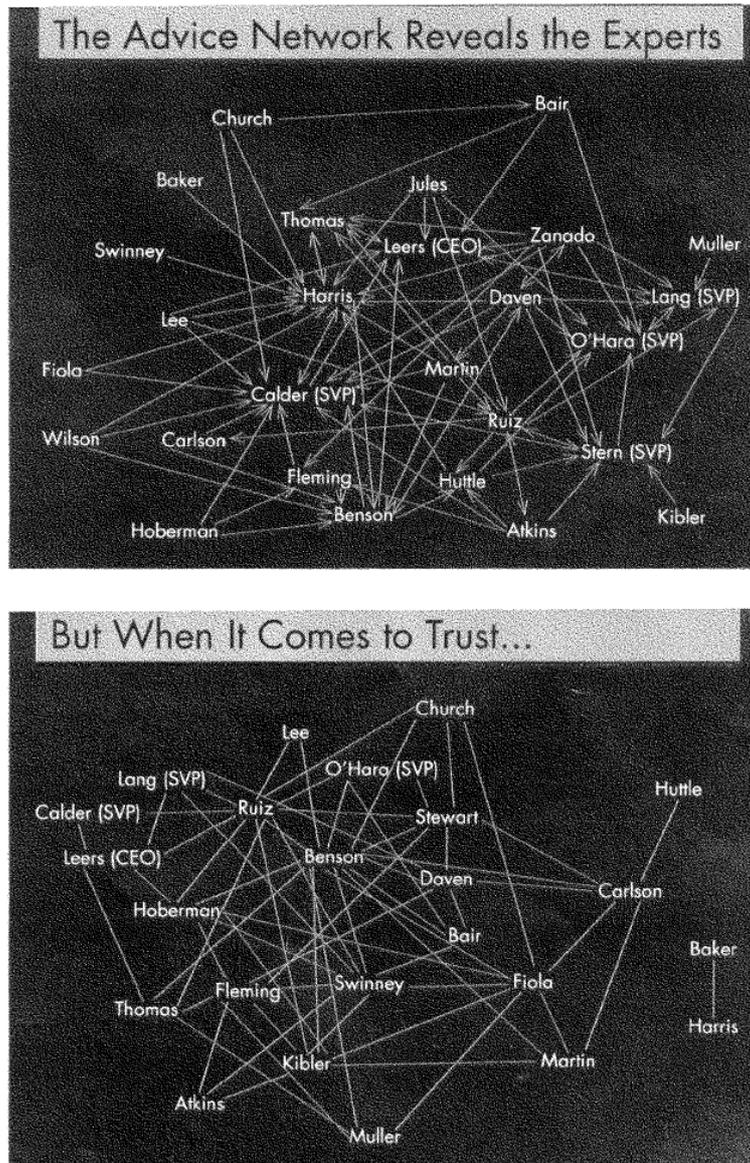
Source : Jaques (1990), *HBR*

D. Les années 1990 : une critique des organigrammes au nom de l'expertise

Durant les années 1990, deux articles s'en prennent explicitement à l'organigramme dans leur titre « Informal networks : the company behind the chart » (Krackhardt et Hanson, 1993) et « Organigraphs: drawing how companies really work » (Mintzberg et al., 1999). Dans le premier article, l'organigramme est conçu comme le moyen de savoir qui se trouve au sommet de l'organisation. Pour savoir qui sont les experts ou pour connaître le degré de confiance qui lie les individus, il convient de se référer aux réseaux informels. Sont ainsi évoqués plusieurs réseaux : le réseau de conseil, le réseau de confiance et le réseau de communication (Krackhardt et al., 1993, p. 105). De même, un article sur la stratégie à adopter dans l'économie de l'information (Evans et Wurster, 1997) présente un encadré dénommé « la fin des tunnels et des hiérarchies ». Selon celui-ci, le mode de communication antérieur à internet contraignait à l'utilisation des arbres de décision et à la conception de l'organisation selon l'organigramme. Avec internet, nous nous retrouvons avec des « *hyperarchy* », à savoir des réseaux. Le pouvoir ne serait plus réparti selon le principe défini par l'organigramme mais selon un réseau. L'organigramme ainsi montré est donné comme élément dépassé. Dans l'article de Mintzberg et van Heyden (1999), l'organigramme est

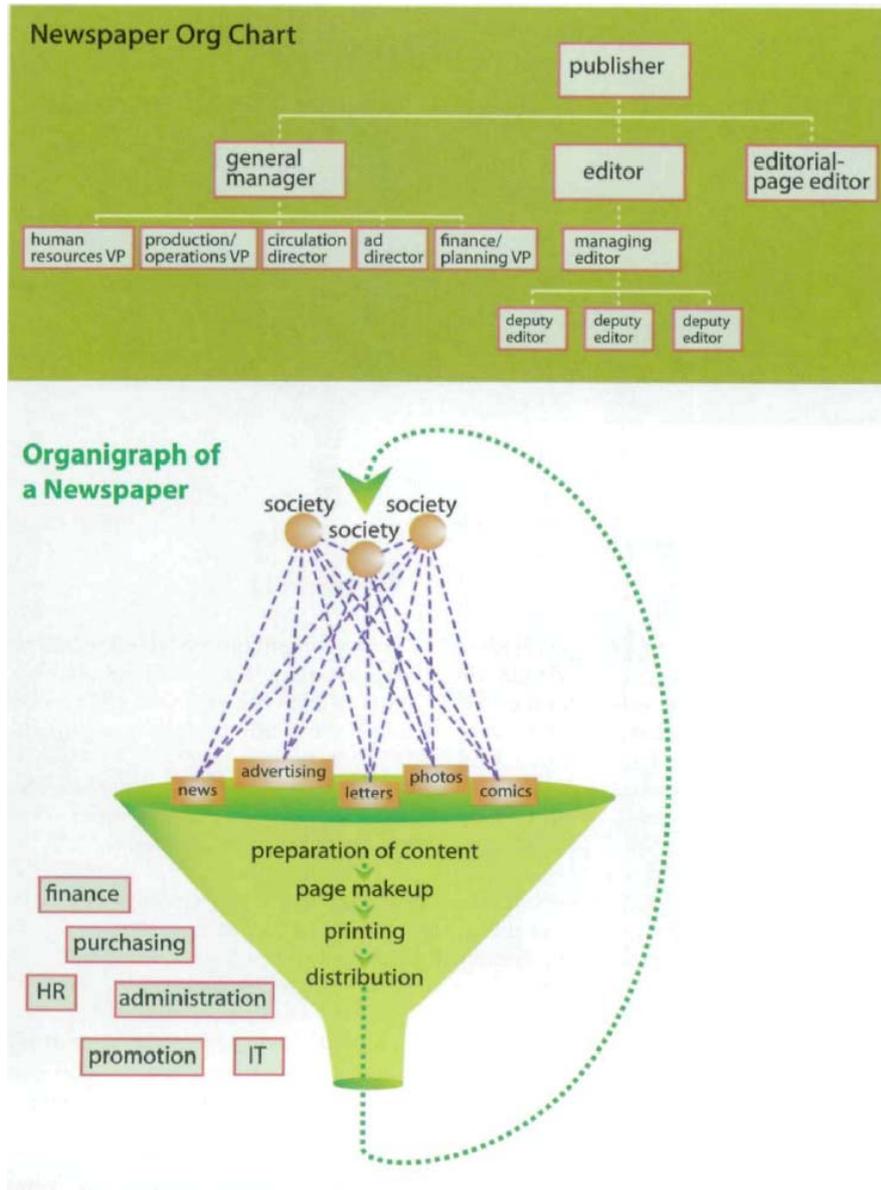
décrit comme étant une représentation inadéquate pour décrire l'activité, les compétences de l'entreprise et l'ensemble des flux. Les auteurs proposent de remplacer les cases et les segments de l'organigramme par des figures représentant des chaînes, des nœuds et des réseaux.

Schéma n° 68 : Le réseau de conseil



Source : Krackhardt et Hanson (1993), *HBR*

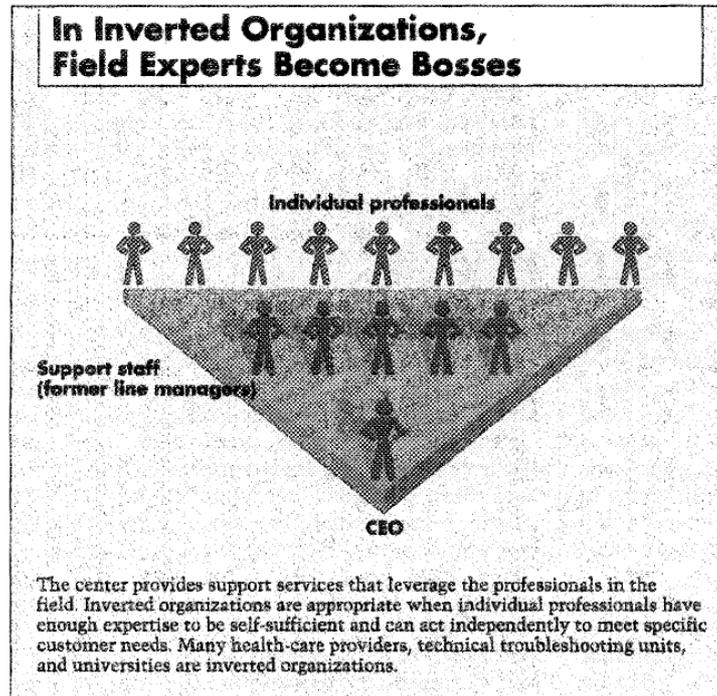
Schéma n° 69 : Organigramme et organigraphe d'une entreprise de presse



Source : Mintzberg et van Heyden (1999), *HBR*

En 1996, c'est une représentation sous forme de pyramide inversée qui est utilisée pour montrer qu'une approche par l'expertise amène à inverser la vision qu'on a de certaines organisations (Quinn, Anderson et Finkelstein, 1996). De même, est présentée une forme alternative d'organisation comme dans les précédents articles : la toile d'araignée ou réseau (voir schéma ci-dessous).

Schéma n° 70 : L'organisation inversée



Source : Quinn, Anderson et Finkelstein (1996), *HBR*

Schéma n° 71 : La toile d'araignée



Source : Quinn, Anderson et Finkelstein (1996), *HBR*

Conclusion

L'organigramme est la représentation prédominante des relations entre individus jusqu'au milieu des années 1970¹. Sa mobilisation a évolué au fil du temps. Au cours des premières décennies, l'organigramme est présenté d'un point de vue très technique. Par la suite, il devient une représentation mobilisée afin de placer de nouvelles professions : responsable produit, responsable marché, responsabilité des capacités (« *capability manager* »). Durant les années de développement des relations humaines, l'organigramme reste la représentation prédominante de relations entre individus. Sont présentées quelques représentations de comités durant ces années. Ces derniers permettent de préserver un fonctionnement de l'organisation selon les principes tayloriens. Ils permettent de garder une hiérarchie classique au sein de l'organisation en ayant à côté de cette hiérarchie un comité de conseil pour la direction ou un comité assurant une interaction nouvelle entre personnel intermédiaire et personnel de la direction générale. Comme nous l'avons vu dans la partie relative aux schémas métaphoriques, les représentations métaphoriques de l'organisation n'ont pas remis en cause les principes tayloriens. Nous avons cependant une discussion des termes « *staff* » et « *line* » mais qui conduit à définir une troisième dimension, à trouver une solution dans ces nouvelles catégories de personnel (responsable produit...) et non à remettre en cause la structure hiérarchique dans son ensemble.

Les années 1980 et 1990 donnent quant à elles lieu à une contestation de la structure pyramidale et une présentation de l'organigramme comme une représentation inadaptée pour montrer l'activité. L'organigramme va généralement être montré à côté d'une représentation plus pertinente pour comprendre le fonctionnement réel de l'organisation. Cela donnera notamment lieu à la recherche de nouvelles représentations des organisations avec des notions de nœud et de réseau.

Les résultats de notre analyse des données quantitatives et des quatre cas vont maintenant être présentés.

¹ Voir le chapitre relatif à l'analyse des données.

