



Leçon 1

Introduction à l'organisation

L'organisation : une question de représentation

Il paraît difficile de parler d'un "objet", l'organisation, sans prise de position épistémologique au préalable. Il s'agit en effet de questionner l'évidence de ce qu'est une organisation et d'explicitier les principes des postulats des modèles de l'organisation.

Rappelons, de façon préliminaire, l'implicite qui recouvre la façon de parler de cet "objet"* qu'est l'organisation. Un des contacts privilégiés avec "l'organisation" se fait le plus souvent par le discours. Le poids des représentations discursives est en effet essentiel et c'est donc aux fondements des représentations discursives qu'il est d'abord question de s'intéresser ici.

Le premier niveau de représentation permet de donner un contenu au concept d'organisation : c'est celui de modèle vu dans son acception classique (de réduction et de simplification de la réalité).

Une question essentielle inhérente à la question de la représentation est de savoir d'où l'on parle. Il est en effet habituel de parler de l'organisation "dedans" (l'observateur fait partie de l'organisation), "en haut" (l'observateur est en haut de l'échelle sociale). C'est en partie à cela que s'attachent les auteurs de *Dedans, dehors**, ouvrage sur les frontières de l'organisation qui démontre "en creux" combien les auteurs tendent le plus souvent à parler de l'organisation de "dedans" en omettant le "dehors". C'est aussi le cas de *La souffrance en France, la banalisation de l'injustice en France** qui en parle lui, de "dedans", "en bas". Il s'agit en effet de parler le plus souvent de l'organisation "dedans" "en haut", c'est-à-dire du point de vue de leurs dirigeants. Citons ainsi les différences que cela induit avec les autres postures qui existent quand il s'agit d'en parler "dehors" "en haut", qui est la posture courante des économistes quand ils nous en parlent. Rares sont les auteurs qui tentent d'en parler "dehors" "en bas". L'organisation vue par les exclus "n'intéresse" personne.

* Yvon Pesqueux : "Parler de l'entreprise : modèle, métaphore et image", Revue Sciences de Gestion n° 8-9/1998, pp. 497-513. Ce texte reprend certains extraits de cet article qui sont ici réarticulés

* Patrick Besson (Ed.) : *Dedans, dehors* - Vuibert, Paris 1997

* Christophe Dejours : *La souffrance en France : la banalisation de l'injustice en France* - Seuil, collection Poche, Paris 2000



Mais le modèle pose également le problème de l'existence d'un contenu. L'image et la métaphore interviennent alors à cette étape, l'image comme médiatrice et la métaphore en venant rendre créatif le discours induit par l'image. Mais, là encore, il est nécessaire de s'interroger sur les rapports relatifs qui s'établissent entre modèle, image et métaphore. C'est alors que vient se poser le problème de l'émergence des modèles, images et métaphores et c'est en liaison avec l'idéologie qu'il devient possible d'en parler.

A propos de modèle

De façon préliminaire, rappelons la différence d'appréhension qui existe entre réalité et vérité. La réalité se perçoit de manière sensorielle ou au travers d'une instrumentation. Michel Foucault, dans *Les mots et les choses*^{*} souligne d'ailleurs l'importance de l'instrumentation dans le développement de la pensée scientifique. Il se réfère à la lunette de Galilée face au modèle de Copernic comme fondatrice d'une *epistémè*. Et constatons avec lui que le courant dominant en sciences de gestion fait plutôt de nous des héritiers de Galilée et de sa lunette plus que de Copernic et de ses équations dans la mesure où l'on a tendance à croire d'abord à ce que l'on voit, même si cela n'est pas si évident qu'il y paraît.

Parler de l'organisation pose, en effet, le problème plus large du décodage des représentations. En effet, il semble bien difficile de "serrer la main" à une organisation. On en salue un ou plusieurs salariés, on en perçoit un local, une activité mais jamais sa globalité. Sa nature diffère donc des "objets" de la réalité perçus en tant que tels. On est ainsi amené à en parler par référence à un modèle qui aide ainsi à en construire la représentation et, en quelque sorte, à la traiter comme une réalité, c'est-à-dire une posture où les éléments partiels de réalité auxquels on se réfère tendent à valider le modèle comme s'il s'agissait d'une réalité "objective". C'est ce qui justifie d'ailleurs la fonction de construction d'une représentation perceptible et communicable par le modèle. Se confronter aux objets sociaux tels que l'organisation conduit à une modélisation qui leur donne vie et dont il est nécessaire de spécifier les caractéristiques. Mais cette modélisation, du fait du champ qui est le sien - parler et communiquer à propos d'une vérité en termes de réalité - tend en retour à "créer" en partie une forme de réalité car elle devient ainsi compatible avec la manière d'en parler. C'est à ce titre qu'il est possible de parler d'interaction sociale entre discours et représentation. En d'autres termes, à force de dire qu'une entreprise, c'est fait pour faire du profit, elle finit par en faire ...

^{*} Michel Foucault : *Les mots et les choses* - Gallimard, Paris 1971



L'investigation du monde des organisations, l'interprétation et la compréhension des phénomènes observés sont donc impossibles sans se référer à un modèle.

C'est le modèle qui nous fournit l'ensemble des concepts et des relations qui s'établissent entre eux en nous permettant ainsi d'appréhender les organisations en en proposant une représentation. La construction de la vérité ou sa reconnaissance et la perception des éléments de réalité est toujours contingente (par rapport au modèle), partielle (car, par nature, les modèles et le compte-rendu des observations simplifient même s'ils ne sont pas forcément présentés comme tels) et programmatrice (elle crée en retour une forme de vérité cohérente avec la manière dont le modèle en parle) et elle peut différer suivant les modèles appliqués.

Un modèle nous intéresse dans la mesure où il apporte un certain enrichissement par rapport à l'intelligibilité courante.

Sa validité sera jugée suivant :

- son fondement théorique,
- sa capacité d'interprétation,
- la possibilité de le vérifier,
- la validité de ses prédictions.

La construction de modèles nouveaux n'est pas seulement une fin en soi. Elle sert, entre autres, dans un domaine comme celui des sciences de gestion, à mieux définir les techniques, méthodes et outils appliqués dans le domaine couvert par le modèle. C'est pourquoi, comme on le soulignait plus haut, la représentation de la vérité qu'ils offrent conduit, en retour, à créer, par interaction, une certaine réalité. En sciences de gestion comme dans les autres disciplines, le recours aux modèles est systématique, même s'ils restent assez souvent implicites d'où l'importance de les révéler en même temps que les positions qui les justifient.

Il est nécessaire, à cette étape, de se poser la question de ce qui sépare un modèle d'une métaphore et d'une image. Métaphore et image sont les deux termes par lesquels Gareth Morgan dans *Les images de l'organisation** nous invite à parler de l'organisation (Cf. leçon 11).

* Gareth Morgan : *Les images de l'organisation* - ESKA, Paris 1993



Métaphore et image

En effet, Gareth Morgan* parle de “l’art de décoder les situations” qui consiste toujours en l’utilisation d’une théorie pour lequel il propose le concept “d’image” en montrant qu’il n’existe qu’un très faible nombre d’images de référence pour l’entreprise. Il établit un continuum entre image et métaphore, l’image permet de parler de l’organisation et la métaphore d’approfondir la compréhension avec le champ qu’elle recouvre. Elle suppose une façon de penser et une façon de voir qui induit un type de compréhension. “*Nous nous servons de métaphore chaque fois que nous tentons de comprendre un élément de notre expérience à partir d’un autre élément*” (p.3). Elle produit, à ses yeux, une intuition.

Il va ainsi proposer des métaphores de l’organisation comme :

- machine,
- organisme,
- cerveau,
- culture,
- système de gouvernement,
- prison du psychisme,
- flux et transformation,
- instrument de domination.

C’est le recours à la métaphore qui, à ses yeux, permet de se confronter à la complexité des situations afin de les rendre intelligibles. Remarquons, à cette étape du développement, que la métonymie passe, elle aussi, par une image. Rappelons que la métonymie permet de parler du tout pour la partie et de la partie pour le tout mais, dans le sens où nous l’employons ici, c’est un opérateur de même type que la métaphore. C’est ainsi que parler de l’entreprise pour induire une description implicite de ses acteurs ou du chef d’entreprise pour représenter l’entreprise relève de la métonymie.

Le modèle offrirait donc, en quelque sorte, une intelligibilité au “premier degré” dont l’image permet de parler. Cette image médiatrice peut elle-même être au premier degré et répondre ainsi au sens primaire de la métaphore en parlant d’un élément par un autre élément. C’est le cas, par exemple, de l’image du “tuyau” pour indiquer que des informations circulent dans les organisations. La métaphore peut aussi se référer à un champ de savoirs et ainsi valider implicitement ou explicitement le recours à ce champ

* Gareth Morgan : *op. cité*



pour parler de l'objet considéré. Par exemple, parler de la "gestion du changement, d'adaptation" dans le contexte d'une métaphore organique conduit à se référer à une théorie de l'évolution - lamarckienne ou darwinnienne - par validation du savoir de la biologie. La métaphore permet donc de parler de l'organisation en offrant le support nécessaire à une démarche créative qui va venir enrichir la compréhension.

La métaphore tout comme la métonymie permettent en effet de penser par ressemblance et substitution. Ce que Gareth Morgan qualifie de décodage montre ainsi la fonction de la métaphore qui n'est certes qu'un moyen de compréhension mais avec une fonction créatrice, un pouvoir de redescription. Comme le souligne Paul Ricoeur dans *La métaphore vive*^{*}, la métaphore suppose une coréférence entre les deux termes qui constitue ce qui va créer les signifiants qui constitueront la référence implicite de la métaphore, évitant ainsi le piège de l'autoréférence. Elle libère le discours en le rendant inventif. La question qui se pose ici est de savoir ce qui constitue la référence entre les métaphores utilisées et l'organisation, pourquoi cette coréférence émerge à un moment donné et ce qu'elle signifie et c'est au travers de l'observation des interactions sociales qu'il est possible de répondre à ce questionnement.

Il est alors intéressant de se référer à deux constats :

- Pour des raisons liées au rapport à l'observation, les phénomènes organisationnels tendent à expliquer les comportements des acteurs en privilégiant une approche comportementaliste et éthologique, c'est-à-dire une situation qui réduit les comportements à leurs manifestations observées et qui traite alors les acteurs comme des "boîtes noires" qui peuvent ainsi s'exprimer par des images. Il se pose donc le problème du lien entre un savoir de gestion qui se détermine à partir de deux aspects - la vie et la société - et la manière dont il s'exprime.
- L'organisation est expliquée à partir des manières et des méthodes au travers desquelles elle fonctionne, d'où l'importance de la métaphore et de la métonymie par l'analogie qu'elles indiquent.

Rappelons à cette étape qu'*ethos* signifie en grec mœurs, habitude et que la référence au système de valeurs joue un rôle très important dans le savoir de gestion (cf. le concept de culture qui cherche à rendre intelligible le comportement des acteurs dans l'organisation par référence aux habitudes et à leurs fondements).

* Paul Ricoeur : *La métaphore vive* - Seuil, Paris 1975



Il est également nécessaire d'envisager le statut de l'analogie (sa justification) dans le processus de connaissance pour représenter l'organisation comme le propose Gareth Morgan. Ceci est d'autant plus aigu dans le contexte actuel où l'organisation est un " objet " de moins en moins spécifié et où la manière de la nommer tend, en conséquence, à la caractériser. On est alors confronté au processus de justification qui s'instaure entre la façon de parler de l'organisation et sa pathologie. N'oublions pas, à cette étape, que le rapport qui s'établit entre la justification et la légitimation d'une vérité adéquate, est capable de caractériser un objet comme l'organisation. Cela permet aussi de comprendre pourquoi des représentations puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. En effet, du fait du jeu des interactions sociales, la logique de la justification va conduire à mettre en évidence les " bonnes raisons " qui fondent la référence à tel modèle, telles méthodes et tels indicateurs de gestion et à les choisir plutôt que d'autres. Ces indicateurs vont, en quelque sorte, justifier le modèle qui prévalait à leur mise en exergue et venir ainsi le renforcer. En ce sens, croyances et attentes jouent un rôle essentiel ce qui conduit à la mise en exergue du concept d'idéologie et de son rôle dans la représentation de l'organisation.

Le passage modèle - vérité nous amène à la nécessité de spécifier la différence qui existe entre un paradigme réducteur et un paradigme réductionniste. Le modèle réducteur conduit à l'image, vue comme manière d'en parler et à la métaphore qui conduira - comme le souligne et nous y invite Gareth Morgan - à une compréhension **fragmentaire** mais signifiante, c'est un modèle de type plutôt constructiviste. Le paradigme réductionniste nous confronte à une métaphore à vocation **totalisante** dans la justification qu'elle propose, il est plutôt de type positiviste. Ce sera par exemple le cas du modèle de l'économie des coûts de transaction par lequel Williamson nous invite à accepter une forme canonique de l'organisation.

Le modèle de l'économie des coûts de transaction repose sur l'idée que l'entreprise internalise une activité à partir du moment où cela lui coûte moins cher d'être son propre fournisseur que d'acheter à l'extérieur (et vice versa pour l'externalisation). On se retrouve confronté à une explication de la construction de l'entreprise et de son mode de gouvernement sur la base de la référence à des mécanismes de marché.



Faire des organisations des entités “ objectives ”

Les “ sciences de l’organisation ” nous conduisent vers la définition d’un champ “ autonome ” de l’organisation et, par conséquent, vers la reconnaissance de l’existence d’un sens “ donné ” quant à leur fonctionnement des organisations (en tant que science, les sciences de l’organisation sont autonomes et leur fonctionnement ont un sens).

Les “ sciences de l’organisation ” reposent ainsi sur le postulat implicite du continuum entreprise – organisation – institutions – Etat. L’entreprise est une organisation et la “ science des organisations ” est par conséquent susceptible d’offrir un contenu scientifique à l’explication de ce que sont les institutions, celles-ci pouvant être étudiées au travers du concept d’organisation. L’entreprise est organisation tout comme l’institution. Par extension, l’Etat est aussi une organisation. Les catégories explicatives et les méthodes de fonctionnement constatées dans les organisations lui sont donc applicables. L’institution perd ainsi ses caractères aussi bien juridiques que politiques. C’est à cela que nous invite d’ailleurs Henry Mintzberg dans *Voyage au centre des organisations**. Les “ sciences de l’organisation ” conduisent ainsi à une réification de l’organisation dans une dimension a-historique, réductrice aussi bien de la diversité “ formelle ” des organisations que de leur nature institutionnelle et politique.

La recherche des permanences dans l’interdépendance organisation – environnement mène ainsi à l’élaboration tout comme à la justification du programme d’une “ contingence non contingente ”.

Les “ sciences de l’organisation ” reposent ainsi sur des consensus non discutables :

- l’adaptation permanente de l’organisation par la mobilisation des moyens vers l’accomplissement de buts,
- celui d’exécution du processus de combinaison des moyens vers les buts par des acteurs dont la dimension politique de sujet est ainsi ignorée,
- celui d’interaction de l’organisation avec d’autres sous-systèmes au travers d’une réflexion rationnelle sur les buts attribués aux autres sous-systèmes,
- l’existence de logiques d’action dont la répétition constitue le gage de l’existence, et la garantie légitime de leur énoncé sous forme de lois à vocation “ scientifique ”,
- l’organisation est un agent élémentaire de l’économie et de la société ce qui vient justifier l’existence d’une économie des organisations (avec ses actions qui conditionnent et sont conditionnées par le marché) et celle d’une société des organisations; l’organisation peut ainsi être considérée comme institutionnalisation de

* Henri Mintzberg : *Voyage au centre des organisations* – Editions d’Organisation, Paris 1999



rapports économiques entre sujets par référence à une structure hiérarchique en comblement du déficit des “ mécanismes ” de marché.

L'émergence et la valeur attribuées à l'évidence de l'organisation est corrélée au fait que les acteurs sociaux auraient besoin de s'appuyer sur des connaissances stables pour agir. Il s'agit en fait ici d'un projet de conciliation technique – capitalisme. Comme le souligne Maria Bonnafous Boucher*, “ *le capitalisme exige que la technique quitte le domaine de la fabrication artisanale et que la science cesse d'être spéculative pour descendre sur terre. C'est ce que consacre l'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme* ”. Il ne s'agit plus alors d'opposer gens de métier et gens de connaissance, savoir et pouvoir ”. Dès lors la fusion qui s'organise entre la science et la société établit une continuité entre savants de la science dite fondamentale et science appliquée grâce aux ingénieurs, les lois découvertes par les premiers et les appareils inventés par les seconds s'établissant ainsi dans une sorte de continuum rendu possible dans un lieu précis, le monde de l'organisation. Ce sont les formes de rationalité qui permettent de rendre tangibles et efficaces les organisations de façon suffisamment systématique qui méritent d'être prises en compte. C'est ainsi que les savoirs liés à cette technologie du pouvoir a conduit à la démultiplication de sciences “ positives ”, qu'il s'agisse de sciences dites exactes liées au déploiement des techniques ou bien de sciences sociales relevant essentiellement du recensement.

L'organisation de l'entreprise

Dans la chaîne de cohérence liant les moyens aux actions, l'organisation de l'entreprise matérialise la conception d'un équilibre entre les évaluations possibles des logiques structurelles et des hommes qui les animent. L'organisation est en conséquence un chef d'œuvre fragile qui doit à la fois tenir compte des objectifs, des conditions de l'environnement et de la mentalité des hommes qui s'y trouvent. Comme client ou comme employé, vous êtes un chaînon de l'organisation, on vous attribue une place, des tâches, une fonction mais la réalité oblige aussi à continuellement improviser.

Il est donc important, à ce stade, de distinguer entre structure et organisation. Quand on parle de structure organisationnelle, commençons par remarquer qu'on ne la verra jamais. Le concept de structure, encore plus que celui d'organisation, est d'abord une question de représentation. Le concept de structure indique l'existence d'une architecture, d'un squelette nécessaire à la cohésion d'une organisation. L'idée de

* Maria Bonnafous Boucher : *Papier de travail* - CNAM, 2001

* Max Weber : *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme* - Agora Pocket n°6



structure exprime l'existence de principes quant aux "arrangements" nécessaires en matière de hiérarchie et de coordination. On espère ainsi que les hommes qui viendront peupler ces structures agiront dans le sens des principes qui ont servi à la définir c'est-à-dire qu'ils exécuteront leur part de la réalisation des objectifs suivant la situation de subordination dans la quelle ils se trouvent et qu'ils échangeront avec d'autres leur part de connaissance et d'information nécessaire au fonctionnement de l'ensemble.

L'idée d'organisation évoque celle du fonctionnement de structures dans lesquelles on retrouve les hommes. De façon générale, l'organisation fonctionne suivant les principes fixés par la structure mais deux raisons font qu'une organisation puisse ne pas fonctionner suivant ces principes : l'acteur ne veut pas ou ne peut pas le faire. Il le voudra d'ailleurs d'autant moins qu'il ne pourra le faire. Il s'agira alors de "soigner" l'organisation soit de façon structurelle (par modification des structures), soit en intervenant sur les hommes, soit sur les deux.

Le client doit être servi et quid de celui qui entre au magasin cinq minutes avant la fermeture pour acheter un article proposé mais en rupture de stocks ? Un client potentiel appelle des Etats Unis où jamais un appareil n'a été vendu ni envisagé de l'être ... Plus le poste s'élève dans la hiérarchie et plus les données d'improvisation sont importantes au point de remplir des journées à faire autre chose que ce qui était prévu. C'est ce qui conduit au sentiment de la journée perdue ou qui apparaît comme telle entre coups de téléphone, réunions, requêtes, confessions ... C'est cette vie qui remplit les journées de travail et poussent à refaire le monde - ou plutôt l'organisation - avec les collègues, les relations ou même à la maison.

Soulignons ici les ambiguïtés de discours : quand on parle d'organisation, il s'agit donc de décoder s'il s'agit de structure, de structure organisationnelle ou encore d'organisation.



1. Le découpage fonctions – divisions - services

Henri Fayol*, un des premiers grands auteurs d'organisation, a traité des grandes fonctions de l'entreprise au début du XX^e siècle. Il dénombrait les fonctions suivantes :

- technique (tout ce qui tourne autour de la production) ;
- commerciale (tout ce qui tourne autour de la vente) ;
- financière (de l'investissement à la trésorerie) ;
- sécurité (il travaillait dans l'industrie minière) ;
- comptable (collecte et traitement des informations) ;
- administrative (animation des procédures d'organisation).

Si les missions sont ici clairement définies, leur transcription en termes de services est plus problématique. Au point que pour l'administration, fonction clé aux yeux de Fayol, il préconise sa diffusion à l'intérieur des entreprises, le niveau hiérarchique d'un poste devant être associé au dosage d'administration que l'on y trouve. Plus la composante "administration" d'un poste est importante et plus le niveau hiérarchique de ce poste est élevé.

Henri Fayol s'est longuement étendu sur le concept d'administration. Pour lui, administrer c'est :

- prévoir ;
- organiser ;
- commander ;
- coordonner ;
- contrôler.

Un service peut, plus brièvement, se définir de la manière suivante:

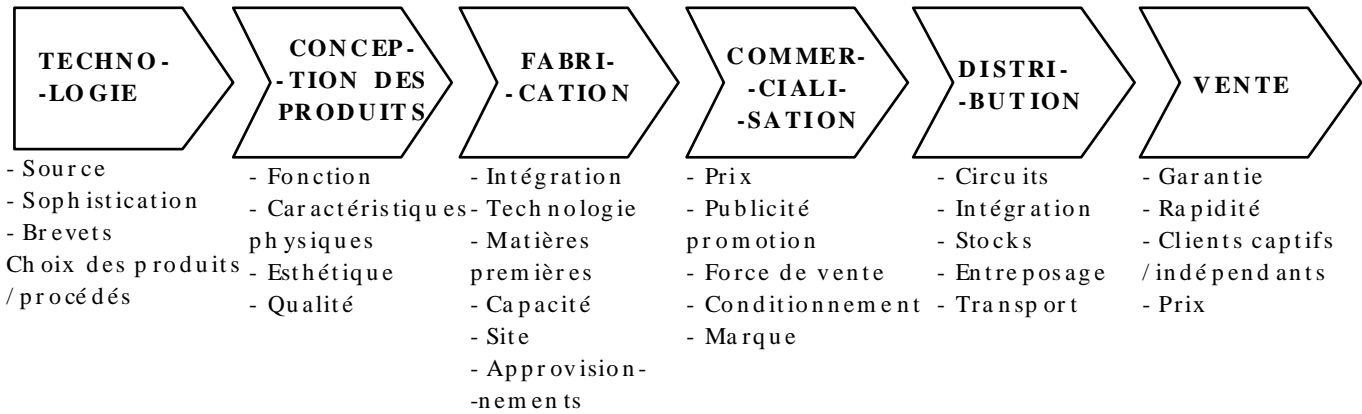
- un (ou plusieurs) objectif ;
- un responsable ;
- une équipe ;
- des moyens matériels ;
- des moyens financiers.

L'autre perspective structurelle repose sur le découpage en divisions. Issue de la logique marchande, elle conduit à agglomérer des divisions construites sur la base de couples " produits – marchés " et à les articuler financièrement entre elles comme s'il s'agissait de quasi entreprises.

* Henri Fayol : *Administration industrielle et générale* – Dunod, Paris 1999



Au-delà des classifications en fonctions, services et divisions, l'accent est mis, à l'heure actuelle, sur l'interdépendance. C'est ainsi que Kenichi Ohmae met en évidence, dans *La triade*, la notion de chaîne d'activité de l'entreprise qui peut être ainsi illustrée.



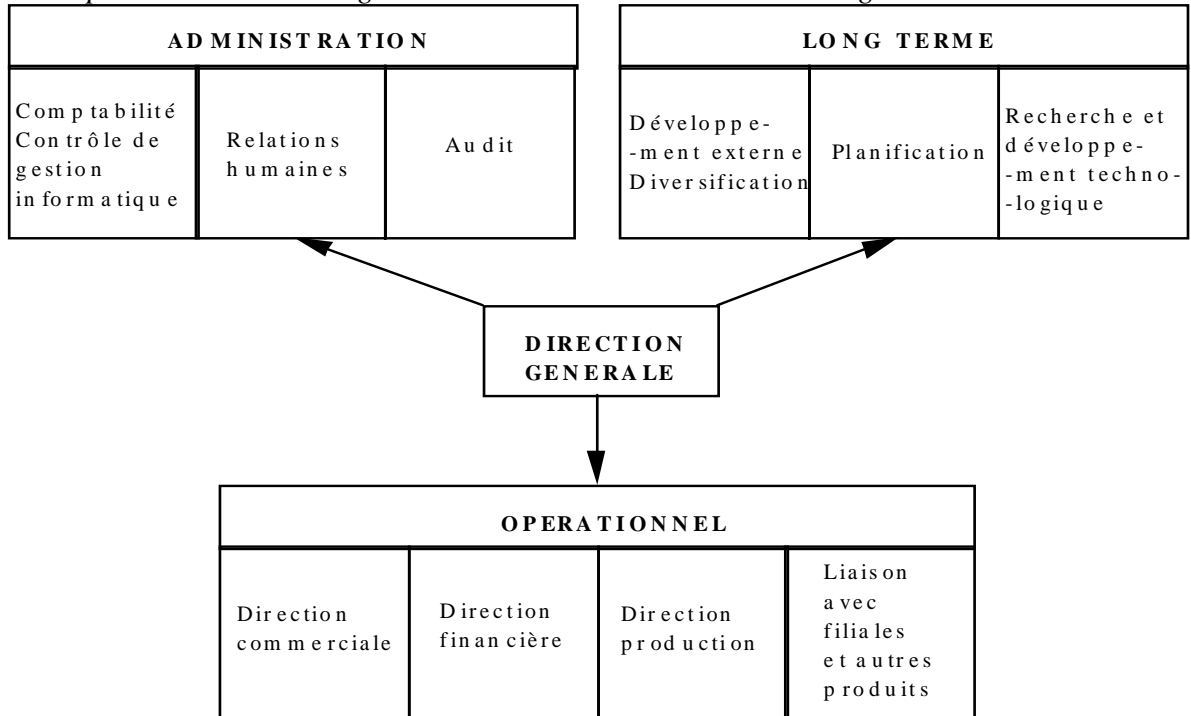
2. La formalisation de l'organisation : l'organigramme

C'est l'organigramme qui fournit la représentation graphique de la structure et met en évidence les grands services et les missions qui leurs sont assignées. C'est une photographie de ce qui est constaté ou espéré à un moment donné, situation d'ailleurs souvent dépassée par l'évolution des comportements des hommes, mais c'est un outil commode. Les rapports d'audit s'y réfèrent quand même car ils facilitent la formalisation des recommandations.



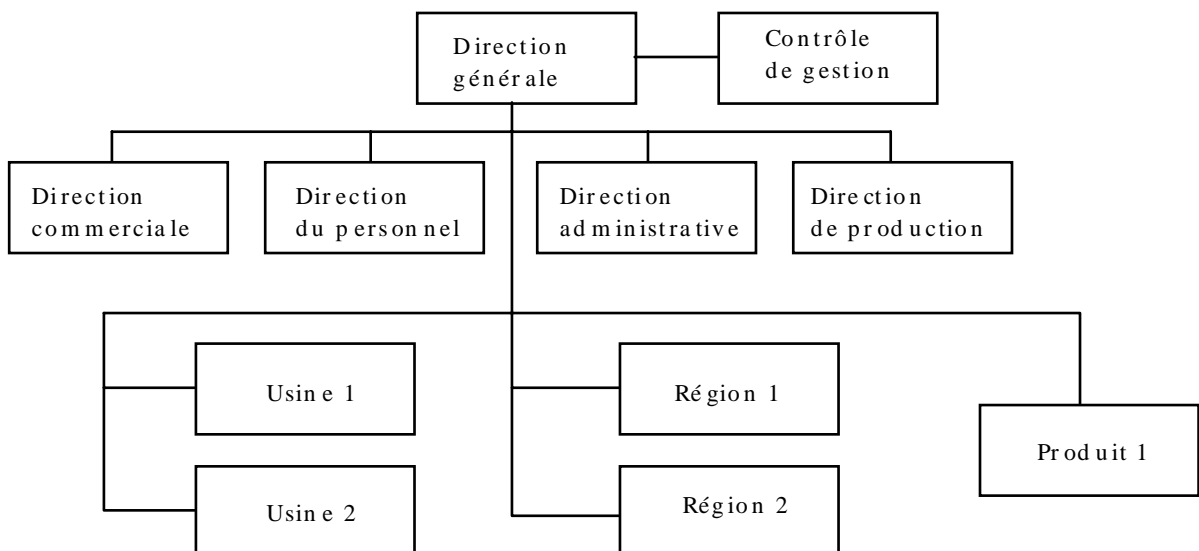
Quelques exemples d'organigrammes

- Une présentation de l'intégration activité courante - avenir à long terme.



- L'organigramme hiérarchico-fonctionnel, une présentation classique

Il a pour objectif de montrer le lien qui existe entre fonctions et organisation de l'entreprise.





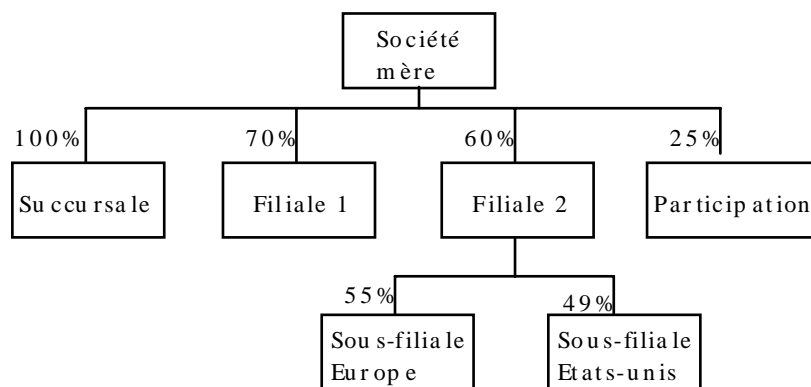
Dans le précédent organigramme, la première ligne regroupe les directions fonctionnelles, souvent localisées au niveau du siège social. Elles se définissent à partir des compétences propres à chacun.

Les rôles de ces directions fonctionnelles sont les suivants :

- arrêter les grandes actions ;
- mettre en place et animer le système qui assure la cohésion de l'ensemble de l'entreprise.

La seconde ligne représente les unités opérationnelles qui peuvent être les unités de production, les zones de ventes ou de stockage des produits.

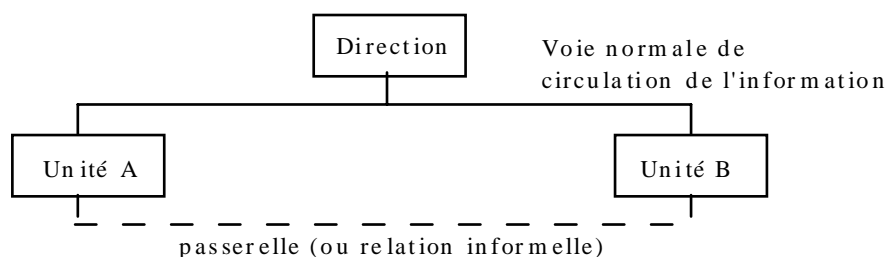
- Une présentation comptable : l'organigramme du groupe.



3. Les relations qui existent entre les fonctions et les services

- Les relations hiérarchiques et de contrôle

Elles permettent de distinguer les niveaux qui émettent les ordres de ceux qui les exécutent. En outre, la circulation de l'information relève, sauf exception, de *la voie hiérarchique*.



L'organisation poussée à son extrême se fige dans ce que l'on appelle la bureaucratie.



- Les relations de coordination ou relations fonctionnelles

Dans son domaine de compétence, chaque direction est habilitée à exercer un pouvoir. Par exemple, les unités de fabrication reçoivent des “ordres” de la direction commerciale pour les problèmes de vente et de la direction du personnel pour les problèmes humains. Les logiques de cohérence posent alors problèmes et l'unité opérationnelle peut se permettre, par exemple, de “jouer” les directions les unes contre les autres.

- Les relations de conseil

Il apparaît parfois nécessaire de mettre en place des schémas organisationnels hors hiérarchie, en particulier pour interpréter des résultats afin d'éviter le risque d'être juge et partie. C'est le rôle des relations de conseil. Une direction des études économiques peut ainsi être séparée du champ hiérarchique ou fonctionnel de la direction du marketing qui pourrait autrement tentée d'induire les orientations d'études dans le sens qui lui convient.

4. L'adéquation organisation - taille de l'entreprise comme exemple de facteur de contingence

La structuration de l'entreprise en fonctions, divisions et services dépend de sa taille. Dans le cadre d'une entreprise individuelle, toutes les fonctions sont assurées par la même personne qui est amenée à choisir certaines d'entre elles au détriment des autres. C'est le cas des artisans qui préfèrent l'exercice de leur métier à la facturation. Aussi, au fur et à mesure que les activités s'amplifient, il faut structurer ou, en d'autres termes, déléguer. C'est un apprentissage difficile et, dans les entreprises de petite taille, l'organisation est telle que, sans le patron, elles ne peuvent fonctionner ; il a regroupé autour de lui tous les collaborateurs sans définition précise d'un programme de travail articulé en objectifs qu'il conserve soigneusement en tête. Dans une entreprise plus grande, une délégation apparaît, faute de quoi la poursuite du travail est impossible. On aboutit alors aux configurations décrites dans les organigrammes présentés, significatifs de l'activité des entreprises de grande taille.

Il existe de nombreux autres facteurs de contingence tels que le secteur d'activité, la nature de la technique utilisée, la stratégie etc ...



5. L'organisation et la hiérarchie

- Les niveaux de la décision

De façon statique, on distingue classiquement trois niveaux de décision :

- *L'organisation stricto sensu* qui consiste à affecter les tâches (plans de travail, ordonnancement...);
- *La gestion* qui relève de la mise en œuvre et du contrôle de l'exécution des tâches ;
- *La direction* qui vise à définir les objectifs et les tâches à réaliser pour les accomplir.

De façon dynamique, on distingue alors :

- *Les décisions stratégiques* qui engagent l'entreprise sur des options à long terme.
- *La mise en œuvre* qui recouvre en partie l'organisation et la gestion définies ci-dessus.
- *La régulation* qui consiste à prévoir des correctifs au fur et à mesure du contrôle de l'exécution afin de maintenir la cohérence.
- *L'exécution* enfin qui vise à réaliser les tâches qui sont proposées, compte-tenu de la régulation.

La difficulté repose sur l'intégration de ces différents concepts et le passage du statique au dynamique.

- La mise en œuvre des décisions dans l'entreprise

Outre le niveau des décisions souligné ci-dessus, se pose aussi le problème du délai d'exécution. La qualité d'une décision repose, non seulement sur sa pertinence mais aussi sur sa possibilité de mise en œuvre. Sont en cause, non seulement les circuits de communication mais aussi les mentalités ou les habitudes de l'entreprise. La gestion de ces habitudes demande beaucoup de doigté car l'intérêt objectif d'une direction consiste à gérer le changement dans la continuité. L'antinomie rigidité - flexibilité pose problème, elle affecte les conditions de survie de l'entreprise.

- Le contrôle de l'exécution

La "bonne" réalisation d'une décision suppose que des informations concernant son exécution remontent régulièrement vers l'organe de direction. Cela ne signifie pas, pour autant, que toutes les informations doivent remonter, sinon la direction se trouve submergée. Il faut donc aménager des paliers et réaliser des synthèses.

Le contrôle de l'exécution revêt classiquement deux formes :



- les agents de maîtrise et de contrôle qui doivent surveiller et rendre compte de ce qui s'est passé ;

- les documents ou compte-rendus, formalisés ou non, les formalisés posant les problèmes de leur évolution et le diagnostic des parades qu'ils induisent (une parade consiste à privilégier le comment rendre compte de ce que l'on demande plutôt que de ce qui est). C'est pourquoi une évolution des dispositifs de contrôle dans l'organisation ont été proposées comme la méthode *Kanban* (instaurée chez Toyota et qui a débouché sur la gestion en stock "zéro") et qui, au-delà de la disparition des stocks-tampons, vise à réduire la circulation des documents par le biais d'une feuille unique transmise de main en main au fur et à mesure des étapes de la production.

- Le contrôle de gestion

C'est une des méthodes parmi les plus formalisées qui soient. Issu de l'utilisation de la comptabilité analytique dans le processus de gestion, le contrôle de gestion s'est d'abord limité à un cadre budgétaire afin de déboucher sur les procédures de contrôle budgétaire. L'animation budgétaire joue un rôle important dans la mise en place d'un contrôle de gestion ; dans ce cadre, la fixation des budgets en est l'élément essentiel dans ses effets sur le "climat de gestion" de l'entreprise.

Au delà de la procédure budgétaire, et ceci afin de mieux cerner le suivi et la performance des services, se situent les tableaux de bord. Ils regroupent un ensemble d'indicateurs dont le but est de refléter l'activité du service concerné.

A défaut de pouvoir définir des ratios "types" qui dépendent trop de cas d'espèce, il faut essayer d'analyser les caractères d'un indicateur :

- la pertinence car l'indicateur doit transcrire la réalité ;
- l'objectivité aussi bien dans la définition que dans la façon de le mesurer ;
- l'univocité c'est-à-dire le fait qu'il ne doit réagir, autant que possible, qu'à une seule cause ;
- la sensibilité car une faible évolution des circonstances de fonctionnement doit pouvoir être repérée ;
- la prévision afin que l'indicateur puisse être utilisé comme outil de projection ;
- la fidélité, c'est-à-dire la capacité à transcrire un phénomène dans la durée ;
- la transparence pour qu'il soit aisé à comprendre ;
- l'accessibilité, en particulier quant aux informations nécessaires à son calcul.



Le préalable à la mise en œuvre d'un processus de contrôle de gestion est celui d'un découpage de l'entreprise en centres de responsabilités et l'ajustement d'un système d'évaluation de la performance à ceux-ci.

Les principes d'organisation

1. La centralisation

Elle semble garantir le pouvoir du sommet. C'est pourquoi la tendance à la centralisation va de pair avec la mise en place d'un système de pouvoir et de contrôle hiérarchisé. Au fur et à mesure que l'organisation centralisée se développe, elle risque de connaître des problèmes de saturation. Dans les grandes entreprises centralisées par exemple, une contradiction risque ainsi d'apparaître entre les macro-outils à la disposition du pouvoir central et les micro-situations qui se concrétisent sur le terrain sans que le passage de l'un de ces univers à l'autre ne soit possible.

2. La décentralisation

Le concept de décentralisation doit être associé à celui de délégation. L'ampleur de la délégation pose la question de la coordination car il faut à la fois maintenir la cohésion, éviter l'éclatement en structures concurrentes ou la réalisation d'opérations similaires par des services faisant double ou triple emploi.

L'évaluation de la performance de chaque unité semble aisée ce qui fait du type d'organisation décentralisée le mode privilégié de réalisation de la rentabilité maximale tout en faisant reculer les contraintes de taille. Par contre, la décentralisation introduit le risque de fragiliser la cohésion sociale de l'ensemble. Une décentralisation à outrance permet l'expression des égoïsmes de carrière et des féodalités et font du partage du pouvoir l'enjeu d'un âpre combat.

C'est la mise en œuvre des logiques de décentralisation qui ont fait émerger l'organisation en divisions, modalité fortement stimulée par l'importance accordée à l'activité internationale. L'objectif d'une structure divisionnelle est de marier autonomie et cohésion.



3. La logique de projet et les organisations matricielles

Dans la mesure où les problèmes qui se posent aux organisations sont aussi à la fois complexes et temporaires et que les compétences pour les résoudre sont disséminées dans l'organisation, la structure projet a offert une solution en réponse à cet enjeu. Elle consiste à réunir, de façon temporaire, une équipe sur un projet, en extrayant les membres de cette équipe des services habituels dans lesquels ils se trouvent, et à faire réaliser par cette équipe le projet demandé pour ensuite en assurer le transfert de la gestion courante dans une unité opérationnelle de l'organisation avant que la plupart de ces membres ne regagnent leur service d'origine.

Le suivi du projet est ainsi clairement réalisable dans la phase où il est le plus fragile, c'est-à-dire celle de la conception. Comme, de toutes façons, l'organisation n'échappera pas à la nécessité de transférer le savoir-faire du projet au niveau des unités opérationnelles, le risque pris est mieux cerné. Enfin, le fait de réunir, en un groupe, les spécialistes compétents est considéré comme donnant plus d'efficacité à l'ensemble.

Par contre, ce type d'organisation se heurte à deux limites :

- celle du service d'origine qui risque d'être amputé de ses meilleurs éléments et percevoir le projet comme quelque chose de négatif ;
- celle des hommes choisis, aussi bien quand ils sont rassemblés autour du projet car ils doivent, à ce moment, apprendre à travailler ensemble, que lorsqu'ils reviennent dans le service d'origine où ils risquent de se sentir "frustrés" car ils seront écartés des évolutions suivantes du projet tout en retournant vers des tâches plus routinières.

L'organisation matricielle, pour sa part, se caractérise par sa permanence dans le temps.