PARTIE 2 : **LES THEORIES MANAGERIALES**

Les organisations sont influencées par l'environnement socioéconomique. Ce constat est le point de départ de très nombreuses recherches relevant des théories managériales. Le concept clé est celui de la contingence qui caractérise l'influence de variables externes sur l'évolution des structures des organisations. D'autres dimensions caractérisent ces théories managériales :

- le degré de spécialisation de la structure,
- le degré de standardisation du travail,
- le degré de formalisation du fonctionnement (niveau de flexibilité),
- le degré de centralisation des décisions,
- la configuration de l'organisation (!).

CHAPITRE 1 : **LES THEOTIES DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE**

1. L'approche de Burns et Stalker

Thomas BURNS – prof de socio spécialisé dans la socio des villes qui prolonge ses recherches en identifiant les capacités d'adaptations des organisations à un environnement changeant (capacité d'innovation technique).

STALKER – chercheur anglais qui réalise des recherches expérimentales sur plusieurs années. Il étudie l'impact de l'environnement sur une 20taines de firmes en GB.

A. Typologie d'environnement

L'étude empirique de Stalker lui permet de mettre en évidence 5 grands types d'environnement :

- une firme de production textile

C'est l'environnement le plus stable. Tout est formulé par programmes, toutes les conditions de productions sont établies à priori. Si les fluctuations dans la demande apparaissent, elles sont traitées comme des anomalies et la consigne (niveau de la direction) est de les éviter. L'organisation fonctionne sur la base de plans avec peu d'autorité et peu de responsabilités et d'informations au plus bas niveau. Tous les rôles sont définis strictement, chaque employé sait exactement ce qu'il doit exécuter mais aussi, il sait à quel moment il doit informer son supérieur d'une situation anormale.

- une firme d'appareillage électrique

Cet environnement nécessite de « petits ajustement dans l'organisation », chaque contrat demande des travaux spécifiques avec un effort d'amélioration constant. L'organisation est un peu flexible, elle se caractérise par des communications transversales fréquentes.

- une firme de radiotélévision où les techniques de production évoluent sans cesse

On est dans le cas d'une technologie très changeante dans un marché stable. La structure de l'organisation doit s'adapter, c'est possible grâce à de nombreuses réunions qui permettent d'assurer la coordination. Par ailleurs les postes ne sont pas strictement définis, ni spécialisés et très souvent il n'y a pas de véritable organigramme.

- des firmes électroniques

Il se caractérise par une technologie et une demande incertaine. Les organisations doivent faire des efforts pour être au plus prêt de la demande ce qui entraîne une très grande imprécision dans la définition des postes – situation très inconfortable pour le personnel.

- firme électronique très innovante

L'environnement très proche à l'environnement précédent plus une incertitude totale sur le devenir de l'organisation. L'organisation est quasiment pas définit, chaque employé a une tâche délimité par le travail à faire sur le moment et en fonction du travail que peuvent faire ou non ses collègues.

En résumé, la structure d'une organisation dépend de facteurs externes, synthétisés par l'incertitude de l'environnement apprécié par les taux de changement de technique et des taux d'évolution de la demande.

B. Types de structures d'organisation (???)

Burns et Stalker identifient 2 types extrêmes d'organisations :

- **le type mécanique** correspondant à des conditions stables caractérisées par les points suivants (rapprochement à l'organisation bureaucratique rationnelle et légale de Weber) :
 - ⇒ une division des problèmes et des tâches entre spécialistes ;
 - ⇒ une exécution de chaque tâche +/- isolée de l'exécution des autres tâches ;
 - ⇒ un contrôle de l'exécution des tâches par le supérieur hiérarchique immédiat ;
 - ⇒ une définition précise du travail de chaque rôle fonctionnel ;
 - ⇒ une structure hiérarchique ;
 - ⇒ une localisation de la connaissance de problèmes au sommet de la hiérarchie ;
 - ⇒ des communications verticales ;
 - ⇒ une insistance sur la loyauté et l'obéissance ;
 - ⇒ une considération plus grande pour une connaissance interne des problèmes que pour une connaissance générale.
- **Le type organique** correspondant à des conditions instables, lorsque des problèmes nouveaux apparaissent – ils ne peuvent être à priori répartis entre les spécialistes existants. Il se caractérise par les points suivants :
 - ⇒ une continuelle redéfinition des tâches individuelles ;
 - ⇒ une participation de chacun bien au-delà de ses limites de responsabilités ;
 - ⇒ un réseau complexe de contrôle, d'autorité et de communication ;
 - ⇒ une localisation de la connaissance des problèmes partout dans la structure (pas seulement au niveau de la direction) ;
 - ⇒ nombreuse communication latérale ;
 - ⇒ des communications qui sont plutôt des informations et des avis que des instructions ou des décisions ;
 - ⇒ une connaissance technique plus appréciée que la loyauté.

C. Analyse opérationnelle de ces concepts

L'étude sur le terrain a montré que les organisations passaient difficilement de la forme mécanique à la forme organique. Plus précisément dans cette organisation organique chacun a une carrière stable et des intérêts clairs par rapport aux autres membres. Toute innovation dans la structure remet en cause son statut et son pouvoir - logiquement chaque agent s'oppose à toute évolution. Face à ce problème les auteurs proposent 3 solutions :

- pour un problème n'appartenant pas directement à la responsabilité d'une personne de l'organisation ils préconisent de le retourner systématiquement au plus niveau de la firme ;
- pour un problème totalement nouveau, ils préconisent de créer un poste spécifiquement dédié à cet événement ;
- face aux 2 situations précédentes, il préconise la création de comité composé d'éléments internes et externes. Dans l'approche mécanique, la création de comité est souvent synonyme de mauvais fonctionnement. Cette solution reste ponctuelle.

Ces 3 tentatives de solutions ne sont pas très satisfaisantes par rapport à l'organisation mécanique, c'est pourquoi Burns affirme que la caractéristique la plus forte de l'organisation mécanique relève de systèmes « sociaux » (relations entre personnes). Il identifie 3 systèmes sociaux :

- **système d'autorité formelle** ;
- **un système de gestion des carrières** ;
- **un système de pouvoir** et de relation entre services que chacun utilise pour obtenir une plus grande maîtrise des décisions.

Il en conclut que tout glissement vers une structure organique doit être accepté par ces 3 systèmes sociaux.

2. l'approche de Roger LAWRENCE et William LORSCH

Lawrence et Lorsch sont prof à l'université de Harvard – spécialité « Organisation des entreprises ». Ils ont contribué à la théorie de contingence en prolongeant les travaux de Burns et Stalker. Ils affirment que :

- **il n'y pas de structure d'organisation qui soit optimale** (au dessus de toutes les autres) ;
- **toutes les structures d'organisation ne sont pas également efficaces.**

Ils considèrent que pour faire face à leur environnement, les organisations sont obligées de se fractionner en unités – chacune d'elles prétend un type d'environnement. Ils critiquent l'école classique et l'école des relations humaines :

- l'école classique recommande de diviser le travail par fonction et considère la coordination comme un problème mineur ;
- l'école des relations humaines préconise une division du travail pour donner à chacun un travail intéressant. Cette tâche n'est pas définie avec précision et suppose que tous les employés ont les mêmes besoins (de valorisation...).

A. Etude opérationnelle de Lawrence et Lorsch

Ces auteurs ont conduit une étude expérimentale entre 1963-66 auprès de 10 entreprises américaines. Ils les ont choisies car elles montraient des différences importantes de comportement par rapport à l'incertitude de leur environnement respectif. Ils cherchent à analyser la relation entre l'incertitude de l'environnement de l'organisation et sa structure interne. Pour cela ils divisent chaque entreprise étudiée en 3 sous-systèmes (approche systémique) :

- **système scientifique** – *ingénierie scientifique* ;
- **système économique-technique** – *gestion, compta,...* ;
- **système marketing.**

Ils font l'hypothèse que la structure de chaque sous-système doit varier avec l'incertitude de son propre environnement. Ils pensent que plus le degré de certitude ne sera grand, plus la structure ne devra être formalisée. Ils constatent des politiques de différenciation, c.à.d. des différences d'attitude et de comportement face à des environnements comparables. Cette différenciation repose sur 4 variables :

- **la nature de l'objectif** de chaque division ;
- **l'orientation temporelle** (division court/long terme) ;
- **les relations interpersonnelles** dans chaque division ;
- **la formalisation initiale** de chaque division.

B. Typologie d'environnements (?!?) + tableau

Pour comprendre les relations entre différenciation et environnement, les auteurs identifient 3 types d'environnement :

- **un environnement scientifique** caractérisé par des connaissances très claires et très précises ;
- **un environnement de marché** défini selon le niveau de la demande (fluctuante) ;
- **un environnement administratif** (*technico-économique*) consiste à étudier les rendements de certains éléments (produits, clients...).

Ils proposent une mesure de l'incertitude de ces 3 types d'environnement qui s'appuie sur 3 variables :

- **la validité des informations** utilisées ;
- **l'exactitude des relations causales** () ;
- **le temps pour connaître les résultats.**

Ils en concluent un indice d'incertitude globale pour chaque type d'environnement :

Incertitude environnement :	<i>Elevée</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Basse</i>
Formalisation structure :	<i>Elevée</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Basse</i>
Relations interpersonnelles :	<i>Tache</i>	<i>Aptitude</i>	<i>tache</i>
Orientation temporelle :	<i>Long terme</i>	<i>Moyen terme</i>	<i>Court terme</i>
Nature des objectifs :	X	X	X

⇒ **Succès organisation/environnement !**

Ils complètent ce 1^{er} résultat en mettant l'accent sur la nécessité de coordination et d'intégration des différents services/divisions. Ils proposent **d'identifier différents moyens d'intégration** (*exemple* : les comités, les services de liaison/communication, les contacts directs entre managers, des règles de fonctionnement). Ils remarquent que ce n'est pas le type de moyens d'intégration qui assure une bonne coordination, mais le nombre de moyens utilisés qui va garantir la qualité des échanges.

Ils identifient que la confrontation directe entre 2 acteurs peut être risquée mais permet une communication plus égalitaire.

3. Conclusion : Alfred CHANDLER

Alfred Chandler est professeur de management à Harvard spécialisé dans les changements de stratégie et de structure des entreprises. Il développe une thèse qui montre que la stratégie d'une organisation détermine sa structure – *exemple* : les stratégies de croissance et de diversification ont donné naissance aux structures divisionnalisées. Dans son ouvrage référent « *Stratégie et structure de l'entreprise* », il considère qu'il est important pour les entreprises de mettre en œuvre une logique de planification stratégique avant la construction de la structure organisationnelle.

Sa théorie a contribué à une restructuration générale des grandes entreprises (américaines) en département ce type d'organisation devenant même une norme de structure. Grâce à ses travaux de nombreuses entreprises ont opté pour des stratégies de décentralisation s'appuyant sur des conditions de coordination et communication.

Grâce à Chandler la notion de stratégie devient essentielle. La stratégie se définit comme la détermination préalable des objectifs en moyen et long terme, et les moyens d'actions, et les ressources allouées. La stratégie consiste à déterminer à partir d'une politique de planification les choix structurels pour une plus grande efficacité et une amélioration des performances à long terme.

CHAPITRE 2 : L'APPROCHE SOCIOTECHNIQUE

L'approche sociotechnique est issu d'un centre de recherche britannique « *Tavistock Institute* » qui montre que toute organisation peut être analysée sous la double perspective sociale et technique et c'est l'ajustement entre ces systèmes qui détermine l'efficacité de l'organisation.

Le système technique privilégie le concept de temps et de coût afin d'optimiser la gestion et la rentabilité. L'homme est alors considéré comme un élément d'un ensemble, les tâches sont fractionnées et le contrôle régulier.

Le système social considère que l'entreprise n'atteindra ses objectifs que si les motivations des salariés sont fortes. Ainsi les contraintes sociales et techniques interagissent. L'entreprise est perçue comme un système ouvert qui doit prendre en compte l'influence de l'environnement.

La **théorie de Tavistock** est fondée sur une étude importante conduite dans une mine de charbon britannique. L'organisation est variable d'un puit à l'autre alors que la technique de production était la même. Les résultats en terme de productivité, d'absentéisme, de tension sociale pouvaient être radicalement différentes selon les puits différents. Ainsi l'étude a montré que plus de souplesse, d'autonomie et une meilleure adaptation à l'environnement conduisaient à une amélioration des facteurs de production. Très logiquement ses résultats ont été transposés à l'organisation pour développer des groupes semi-autonome se caractérisant par un enrichissement des tâches, conditions de travail etc....

1. Fr. EMERY et Eric TRIST

Emery (1925 -1997) chercheur australien, enseigne la psychologie, il est spécialisé dans la théorie de l'organisation ; **Trist** (1909 - 1993) psychologue praticien ;

Ils définissent ses notions des systèmes techniques et sociaux. Ils insistent sur la stabilité apportée par le système technique et l'autorégulation qui garantit à l'organisation. Le système social est également essentiel pour ces auteurs dans la mesure où il reflète les choix effectués par les acteurs. Ce système n'a pas comme objectif l'autonomie des salariés mais la volonté d'une autorégulation au niveau du groupe des salariés. Ils privilégient ainsi la constitution de groupes semi-autonomes fondés sur la coopération et les liens de camaraderie qui existe dans l'accomplissement des tâches. Dans ce contexte le rôle de l'encadrement évolue. Il est nécessaire de contrôler et de suivre les « relations hommes-tâches » tout en respectant les relations personnelles existantes. *L'approche sociotechnique selon E&L – sous-systèmes et les principes d'actions ?*

A. Types d'environnement

Les auteurs considèrent qu'ils existent plusieurs types d'environnements organisationnels qui correspondent à différentes étapes :

- **Environnement stable mais aléatoire de concurrence pure et parfaite**

L'entreprise ne peut maîtriser l'évolution de cet environnement faute de connaissance insuffisante, elle procède par une démarche d'apprentissage « essai/erreur » qui permet aux petites organisations d'exister en s'adaptant ;

- **Environnement stable mais plus complexe**

L'organisation ne peut plus procéder par tactique, elle doit élaborer des véritables stratégies. Ce type d'environnement exige une concentration des ressources, le respect d'un plan et la maîtrise d'une compétence distinctive. Il concerne des grandes entreprises qui mettent en place une hiérarchie chargée d'exercer le contrôle et une coordination centralisée.

- **Environnement stable et réactif de type marché oligopole**

Les organisations ont le même statut et partagent les mêmes connaissances du milieu. Pour se développer les organisations doivent opter pour une certaine décentralisation de manière à répondre rapidement aux évolutions du contexte mais aussi pour construire des stratégies d'alliance avec les autres entreprises/acteurs.

- **Environnement turbulent traduit par une interdépendance entre le domaine économique et le domaine social**

Le changement est perpétuel et seules les organisations qui maîtrisent leurs fonctions recherche et développement peuvent conserver un avantage concurrentiel.

B. Les principes d'action

Les auteurs développent une démarche volontariste refusant le déterminisme de l'environnement. Ils défendent l'« **idée d'une écologie sociale** ». Les organisations peuvent construire et contrôler un environnement et se protéger des aléas des environnements externes grâce à un effort collectif fondé sur un « **système d'arrangement mutuel proactif** ».

TRIST a développé le concept « d'organisation étendue » avec 3 fonctions caractéristiques :

- le maintien de valeurs sur lesquelles se fondent les buts et objectifs de l'organisation, la résolution des conflits et l'approbation des activités ;
- l'évaluation des tendances émergentes – la définition d'un futur désiré ;
- le partage de l'information.

EMERY développe 6 grands principes d'actions :

- regroupement des différents postes de travail afin de constituer des groupes de production dotés d'une certaine responsabilité par rapport au produit ;
- évolution des fonctions du personnel dans un but de polyvalence et d'enrichissement des tâches ;
- allongement volontaire des cycles de travail ;
- incorporation d'un ensemble de tâches complémentaires (entretien/maintenance) ;
- développement de l'autonomie des groupes de production ;
- politique salariale fondée sur un salaire fixe (80%) + prime variable en fonction des résultats du groupe mais répartis également entre les membres du groupe.

Emery et Trist ont apporté une contribution majeure au renouvellement des conceptions managériales en développant une démarche volontariste mettant en évidence le rôle et la responsabilité des ménagers, ils s'opposent au modèle classique (de Taylor). Leur « écologie sociale » a permis la mise en place de **matrice organisationnelle** et apporte une réponse pertinente dans un environnement marqué par la compétition et la recherche de l'efficacité économique. Ils développent l'idée d'un bien-être collectif qui tout en intégrant les contraintes technologiques permettant à l'organisation d'obtenir de meilleurs résultats.

2. L'approche de Joan WOODWARD (1916 – 1971)

Professeur de socio industrielle à l'université de Londres. Elle dirige un groupe de recherche sur l'organisation d'une centaine de firmes industrielle en Angleterre (effectif variable : 100-4600 employés). Elle réalise une étude empirique sur :

- le nombre de niveau d'autorité,
- le nombre moyen de subordonnés par supérieur,
- la nature des communications,
- la division des fonctions entre spécialistes

Elle remarque de grandes différences sur par rapport à ces variables qui ne peuvent être expliqués par le passé de l'entreprise, par l'activité, ni par la taille de l'entreprise. La principale cause est la technologie utilisée.

A. Les types de production (?!?) *exemple, définition et constats + B)*

A partir de ce constat, elle définit 3 types de productions (avec 9 sous-catégories) :

- **production unitaire ou par petits lots** :
 - ⇒ production d'unité selon les définitions de chaque client ;
 - ⇒ production de prototype ;
 - ⇒ production de gros équipement par étapes ;
 - ⇒ production de petites séries selon les définitions de chaque client.
- **productions de grandes séries** :
 - ⇒ production de grandes séries en ateliers séparés ;
 - ⇒ production de grandes séries sur ligne d'assemblage ;
 - ⇒ production de masse.
- **production continue**
 - ⇒ production intermittente de produits chimiques dans une usine polyvalente ;
 - ⇒ production continue de produits chimiques dans une usine monovalente.

Les systèmes techniques de productions semblables tendent à avoir des structures d'organisation semblables. Plus la sous-catégorie à un numéro élevé, plus les performances peuvent être prédéterminée et plus l'organisation peut reposer sur la prévision et le contrôle.

Exemple : dans une usine de production continue, l'équipement peut être parfaitement défini pour atteindre un résultat précis et la capacité comme les défaillances actuelles sont connues.

Dans une production en série l'exacte capacité de production peut ne pas être connue et les procédures de contrôle doivent faire face aux incertitudes quotidiennes.

Dans une unité de production de prototype, il est presque impossible de prévoir un résultat.

Les différentes technologies influencent beaucoup la structure d'organisation :

- **Avec les technologies de production continues**, l'auteur trouve le niveau de hiérarchie le plus long, un management par comité, proportion faible de personnel de production, mais forte au niveau du personnel administratif.
- **Avec les technologies de production en grande série**, elle trouve des lignes de commande plus courtes, moins de managers, plus de personnel de production et une grande complexité dans les liaisons entre les divisions.
- **Avec les productions unitaire**, la hiérarchie est la plus courte (aucun manager n'est loin d'un ouvrier) et le contrôle administratif est le plus faible.

B. Conséquence des travaux de Woodward

La découverte la plus intéressante est que les firmes qui obtiennent les meilleurs résultats financiers, les meilleures ventes et la meilleure réputation sont celles qui ont des caractéristiques d'organisation moyenne dans leur catégorie de technologie. *Exemple* :

- ***en production continue***, les firmes prospères ont une grande pyramide hiérarchique
- ***en production unitaire***, les firmes prospères ont une hiérarchie très courte
- ***en production grande série***, les firmes prospères ont une gestion par comité.

Il semble qu'il existe pour chaque type de technologie un « meilleur type d'organisation ».

D'autres études analysent les conséquences d'un **changement de technologies** – conversion d'une technologie unitaire à une technologie de masse ; technologie continue à une technologie de

série. Dans de nombreux cas ce type de changement est générateur de problèmes du fait d'une résistance au changement. Dans cette logique, elle préconise de développer certaines grandes fonctions de l'entreprise, *exemple* :

- **dans les technologies unitaires** – il faut développer le marketing et la fonction R&D, car ici c'est le client qui définit le produit ;
- **dans les technologies de grande série** – il faut développer la production et le développement ;
- **dans les technologies continues** – toute l'usine est orientée sur un type de produits (mono/poly), les fonctions développement et marketing sont décisives.

Ainsi chaque technologie doit s'appuyer sur une fonction prépondérante – R&D pour les productions unitaires ; pour la fabrication en grande série – fonction production ; pour la fabrication en continue – fonction marketing.

D'autres travaux complémentaires portent sur le **contrôle de gestion** dans sa relation technologie structure. Le contrôle est étudié selon 2 points d'analyse :

⇒ Les systèmes de contrôle vont du contrôle hiérarchique exercé par une seule personne (le propriétaire, le directeur...) au contrôle impersonnel et mécanique réalisé par des instruments automatiques en passant par le contrôle par planning / par coût.

Elle montre que tout contrôle impersonnel entraîne une séparation des tâches, de planning et d'exécution.

⇒ il y a soit un contrôle intégré et unitaire, soit un contrôle divisé et fragmenté (les travailleurs peuvent recevoir des différents départements des instructions pour la fabrication, la qualité, le coût et la date de réalisation).

Elle en déduit 4 grandes types d'organisation :

- **organisation avec contrôle personnel et unitaire** dans les technologies unitaires de petite taille;
- **organisation au contrôle personnel et fragmenté** dans les technologies unitaires de taille moyenne ;
- **organisation avec contrôle impersonnel et fragmenté** pour les technologies de grande série ;
- **organisation de contrôle impersonnel et unitaire** pour les technologies continues.

L'auteur a confirmé l'impact des différentes structures des organisations sur le résultat tout en affirmant qu'il n'y a pas une structure supérieure aux autres. Il faut adapter non seulement la structure mais aussi le type de contrôle à la technologie retenue. La technologie ne correspond au type d'outils utilisés mais au mode d'organisation retenue – unitaire, continue, ...

En prolongement des travaux de Woodward, Eliot JACQUES a mis en évidence l'importance des interactions au sein de l'entreprise. Il montre :

- que **la structure sociale** définit les rôles et les relations de rôle au sein de l'organisation.
- que **la culture de l'entreprise** définit le mode de pensée et d'action de l'organisation.
- que **la personnalité des acteurs** est déterminante pour l'organisation.
- que **l'organisation** crée de part sa structure des groupes d'acteurs.

CHAPITRE 3 : **LA THEORIE DE LA DECISION**

La décision est la partie la plus intangible d'une politique générale d'entreprise. Elle constitue l'une des principales ressources de l'organisation qui permet à l'information de se transformer en action. La décision constitue un choix en termes de stratégie, de structure ou de management d'entreprise. On distingue 3 conceptions fondamentales de la prise de décision :

- **le modèle décisionnel classique ;**
- **le modèle organisationnel ;**
- **le modèle politique.**

1. Le modèle décisionnel classique (?!?) principes, limites & schéma

Cette approche est développée par l'Ecole classique au sein de laquelle l'homme effectue des choix rationnels. La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses objectifs avec les moyens dont il dispose. Cette logique de rationalité conduit l'acteur à examiner toutes les possibilités d'action susceptibles de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

A. Principes classiques

Principe d'exhaustivité :

Un ensemble de conditions établissent le bon fonctionnement du processus décisionnel classique. L'information joue un rôle déterminant dans le processus. Elle permet au décideur d'adopter une démarche raisonnée où les différentes étapes sont décomposées et analysées, et si possible – quantifiées. Ainsi le décideur dispose préalablement à toute décision d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème et sur les conséquences possibles de leur application.

Principe d'optimisation :

Par ailleurs le décideur doit être capable de choisir la meilleure solution.

Principe de contrôle :

Le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui lèvent à surveiller le bon accomplissement du processus.

Principe de rétroaction :

Le décideur peut réviser ses objectifs et réaffecter les ressources par rapport à la décision initiale.

Principe d'invariabilité des objectifs (la poursuite du profit) :

L'école classique définit un principe/postulat de décideur unique, soit lorsque le gestionnaire est seul à décider, soit parce que les divers intervenants dans la prise de décision partagent les mêmes valeurs. On élimine toute possibilité de conflits entre décideurs.

Le schéma rationnel de la prise de décision récapitule l'ensemble de ces principes - *SCHEMA RATIONNEL DE LA PRISE DE DECISION!* Il montre que les stratégies d'entreprise relèvent d'un processus séquentiel dans lequel le décideur a une totale maîtrise sur l'élaboration de la décision, son implémentation, son suivi (à partir d'outils d'évaluation spécifiques). Un tel processus ne peut s'opérer dans un environnement relativement simple (c.à.d. analysable et formalisable)

B. Limites psychologique de la rationalité

Un certain nombre d'éléments conditionnent le succès du processus décisionnel classique :

- **une connaissance précise des facteurs internes et externes** au niveau de l'environnement et ressources disponible ;
- **une connaissance de l'ensemble des actions possibles ;**
- **une connaissance du futur** des effets de ces actions ;
- **un système de choix cohérents** avec une échelle unique de référence et un principe de transitivité logique ;
- **la volonté de rechercher la meilleure solution** d'optimisation ;

Ce schéma suppose un certain nombre de conditions, on peut affirmer que l'acteur est toujours rationnel et conscient de ses préférences.

C. Domaines d'application du processus

En 1^{er} lieu cette approche de la prise de décision a longtemps été privilégiée en matière de choix d'investissement. La procédure de choix des investissements formulés par les financiers se découpe en 3 phases :

- **détermination des objectifs prioritaires** (par rapport aux objectifs de l'entreprise) ;
- **évaluation de chaque projet ;**
- **choix définitif du projet.**

En 2nd lieu l'approche classique est utilisée dans le modèle « d'Harvard » pour la formulation de stratégies. Ce modèle consiste à une double analyse de l'environnement de la firme et de ces ressources internes pour dégager des facteurs clés de succès et des compétences distinctives. Dans

cette optique l'analyse des opportunités et des contraintes de l'environnement et des forces et faiblesses internes à l'organisation permet de déterminer un ensemble de possibilités d'action stratégiques. Ces possibilités sont confrontées aux valeurs personnelles des dirigeants, à leurs attentes et permettent d'établir une stratégie s'appuyant sur un programme d'action à entreprendre.

Cette approche de la stratégie peut être découpée en 4 séquences :

- **diagnostic du problème ;**
- **repérage et explication de toutes les actions possibles ;**
- **évaluation de chaque option en fonction des objectifs et des préférences du décideur;**
- **choix de la solution qui maximise le résultat.**

Ce type de modèle rationnel qui définit l'analyse stratégique repose sur un certain nombre de postulats implicites, mais parfois illusoire en pratique :

- le décideur a des préférences claires et reste seul à décider des objectifs à atteindre ;
- le décideur dispose d'une information parfaite sur son environnement et sur les conséquences de ses choix. Le coût d'accès à l'information est considéré comme négligeable ;
- la décision précède l'action (qui peut ne pas toujours se réaliser).
- Le changement de stratégie dépend de la volonté d'un décideur unique et rationnel (prise de risque élevé en conséquence).

Cette approche classique de la décision suppose l'adaptation logique et simultanée d'un acteur unique doté de préférences cohérentes et stables à des événements extérieurs. Le modèle classique n'envisage pas l'existence de conflit d'intérêt et de pouvoir pourtant très présents dans la décision des stratégies. Même si certains domaines du management résonnent suivant cette approche classique, les grands principes de cette approche rationnelle sont infirmés par les faits organisationnels.

2. H. A. SIMON et la théorie de la rationalité limitée (!?)

H.A. Simon (1916-2001), professeur d'administration et de psychologie américain qui s'intéresse aux problèmes relatifs aux sciences économiques et politique. Prix Nobel (1978) – sciences économiques par rapport à ses travaux sur la rationalité limitée.

Il affirme que les potentialités individuelles de chaque acteur, ses motivations personnelles et la quantité d'information dont il dispose sur son environnement constituent les principales limites de sa rationalité. La plupart du temps le décideur se montre incapable de prendre en compte la complexité des problèmes et manifeste une méconnaissance des solutions élémentaires susceptibles d'être apportées. C'est pourquoi l'acteur se contente souvent de prendre **une décision satisfaisante** qui correspond rarement à la solution optimale. *Exemple* : quand le coût de la recherche est jugé trop élevé, le processus décisionnel s'arrête à la dernière solution trouvée jugée meilleure que la précédente. Pour résumer l'apport fondamental de la théorie de la rationalité limitée – l'acteur agissant dans un cadre organisationnel ne peut être analysé selon les concepts de l'école classique. Il n'y a jamais d'inventaire de toutes les solutions possibles et d'optimisation de la sélection. En prolongement de la piste ouverte par Simon en matière de limitation à la rationalité on peut citer 3 autres modèles :

- modèle de suboptimisation

Le décideur est submergé par l'information et pressé par le temps. Il privilégie certains objectifs et certaines informations 1x pour toute.

- modèle de quasi-satisfaction

Au lieu de se référer à un objectif dépendant d'un certain niveau d'attente, le décideur a tendance à se reporter à des « règles morales simples » acceptées par tous et qui fait sienne comme le respect de la légalité, privatisation/nationalisation.

- modèle d'élimination de solution

Le décideur a tendance à éliminer certaines solutions par un processus séquentiel où il prend en compte successivement différents critères comme le prix, le caractère national.

Le modèle organisationnel de la prise de décision élaboré par Simon peut être défini comme une situation de rationalité limitée par une recherche de niveau minimum de satisfaction dans un cadre managérial contraignant. Cette approche, même si pragmatique, est discutable sur 3 points :

- le modèle n'envisage pas suffisamment **les solutions innovantes ou les décisions de rupture** ;
- le modèle ne montre pas dans quelle mesure **le processus de négociation et d'influence** dans l'organisation détermine la prise de décision ;
- les jeux d'acteurs dans l'organisation ne sont pas suffisamment envisagés comme de véritables jeux de pouvoirs ayant un impact déterminant sur les décisions.

3. Le modèle politique de la décision selon LINDBLOM (!?)

Charles LINDBLOM, politologue propose un modèle de la prise de décision qui selon lui est bien plus employé que les modèles précédents. Son approche est construite autour des intérêts propres aux différents acteurs d'une organisation. Ils sont tous dotés d'intérêts et d'objectifs personnels et contrôlent ainsi différentes ressources telle que l'autorité, le statut, les idées, les informations, le temps. Sa conception suppose que les décisions sont prises par des acteurs relativement indépendants ayant des intérêts divergeant. Les acteurs négocient entre eux des solutions pour lesquelles ils analysent les avantages et les inconvénients. Ils se mettent d'accord sur « de petites décisions négociées » sans nécessairement être en phase sur les grands objectifs.

On peut penser que cette approche de la décision est relativement pessimiste mais face à des problèmes complexes, l'auteur affirme que l'on ne peut procéder que par ajustement. En effet les décisions mis en œuvre ne correspondent qu'à des décisions opérationnelles qui sont rarement des décisions de rupture. Ce modèle politique est qualifié d'incrémentaliste car le choix des actions se fait par « une stratégie de petits pas » qui évite tout bouleversement et changement radicaux.

Même si ce modèle semble réaliste, il présente certaines limites :

- il masque les règles liées à la structure de l'organisation dans lesquelles s'exercent les jeux d'action ;
- il néglige l'existence d'éléments qui dépassent les jeux d'acteurs comme la culture de l'organisation, le projet d'entreprise et l'identité organisationnelle.

L'intérêt des différentes approches de la prise de décision réside dans l'idée que l'évolution des modèles indique que l'on est passé progressivement d'une conception purement rationnelle à des modèles plus sociaux incluant le poids des acteurs, les rapports de pouvoir et le rôle de la structure. De plus dans la plupart des cas le décideur n'est pas seul, son choix reste toujours délimité voire orienté :

En amont,

- par certaines décisions déjà prises qui vont délimiter le cadre de sa propre décision ;
- par les acteurs qui vont préparer la décision en éliminant certaines solutions ;
- par les acteurs-relais qui transmettent l'information, font preuve de censure, de déformation.

En aval,

- ceux qui vont exécuter la décision peuvent eux-mêmes décider de la portée de décision. Le décideur peut être tenté d'anticiper l'attitude des exécutants de manière à faciliter l'acceptation de sa décision et de conserver la motivation des exécutants.

Dans tous les cas, on voit apparaître un caractère collectif, directe/indirecte de la prise de décision.

CHAPITRE 4 : **LA THEORIE DES CONFIGURATIONS STRUCTURELLES** **DE MINTZBERG**

La théorie des organisations développée par **Henri MINTZBERG** utilise un ensemble de disciplines telles que les sciences économiques, la psychologie, les sciences politiques, la sociologie et l'anthropologie – auxquelles il rajoute un concept supplémentaire essentiel d'organisation. Il existe un réel besoin d'une meilleure compréhension des organisations pour les managers qui essaient de faire fonctionner ces entités.

1. Le manager *Le management selon M – idées reçues et rôle du manager ?*

Selon l'auteur, il manque au manager une base conceptuelle pour appréhender la réalité de leur travail en termes d'élaboration de stratégie, du rôle d'intuition et de l'analyse des particularités des formations des jeunes diplômés. L'objectif de l'auteur est de proposer une approche plus utile du travail du manager qui ne se limite pas à planifier, organiser, contrôler et coordonner (*Fayol*). Il identifie des contrastes entre les idées reçues sur le travail du manager et la réalité, ce qui le conduit à identifier une dizaine de rôles du manager.

- 4 idées reçues sur la profession du manager

⇒ le manager est un planificateur systématique et réfléchit :

Les managers sont soumis à un rythme implacable et leurs activités par la brièveté, la variété et discontinuité. Ils sont presque exclusivement orientés vers l'action et très peu vers la réflexion.

⇒ Le manager n'a pas de tâches répétitives à accomplir

Il subit des tâches répétitives (*exemple : les négociations, des communications informelles, des participations à des cérémonies*) ;

⇒ Le manager supérieur/cadre a besoin d'informations abrégées que seul un SIF (Système d'information formalisé) peut lui fournir :

Le manager, quelque soit son niveau, favorise les moyens de communication verbaux – téléphone, rencontre fortuite, réunion,

⇒ Le management est devenu une science

L'observation montre que chaque manager est très vite surchargé de travail et qu'il accomplit des tâches de façon superficielle (sans aucune logique scientifique).

- les rôles du manager (??)

On distingue 3 grandes catégories de rôles chacune se divisant en rôle :

1^{ère} catégorie : LES ROLES INTERPERSONNELS

⇒ le rôle de symbole :

De part sa position à la tête d'organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature cérémonielle.

⇒ Le rôle de leader :

En tant que chargé d'une organisation, le manager est responsable du travail des employés de cette organisation.

⇒ Le rôle d'agent de liaison :

Ce rôle a pour but principal de construire le propre réseau extérieur d'information du manager – réseau informel, privé, verbal, mais très efficace.

2^{ème} catégorie : ROLES LIÉS A L'INFORMATION

Le processus d'information est une des clés de la profession de manager car il est à la base du processus de prise de décision.

⇒ Le rôle d'observateur actif :

Le manager est constamment entraîné de scruter son environnement à la recherche d'information en interrogeant ses contacts et ses subordonnés.

⇒ Le rôle de diffuseur :

Les managers doivent répartir une grande partie des informations obtenues au sein de leur organisation. Parfois c'est plus par contrainte que par envie personnelle.

⇒ Le rôle de porte-parole :

Les managers doivent communiquer des informations propres à leur organisation à l'extérieure de celle-ci.

3^{ème} catégorie : LES ROLES DECISIONNELS

⇒ Le rôle d'entrepreneur :

Le manager cherche à améliorer l'organisation dont il a la charge et à l'adapter aux conditions de son environnement.

⇒ Le rôle de régulateur :

Le changement se fait en dehors du contrôle du manager qui répond involontairement à la pression extérieure

⇒ Le rôle de répartiteur des ressources :

Le manager a la responsabilité de ce qui doit être attribué et à qui dans cette organisation.

⇒ Le rôle de négociateur :

Le manager consacre une partie considérable de son temps eu négociations qui peuvent être routinière (mais en aucun cas esquivées).

Les 10 rôles du manager ne sont pas dissociables, mais suivant l'autorité formelle dont il est investi, il accordera un intérêt variable à chacun de ces rôles.

2. Organisation et mécanisme de coordination

- **Les éléments organisationnels (!?)**

L'objectif est de démontrer que les différents attributs/éléments peuvent se combinés de différentes façons entre eux, pour donner naissance à différent types de ... ?

Définition/ décomposition de l'organisation en 7 éléments (*SCHEMA 1*) :

- ⇒ le centre opérationnel est constitué par les opérateurs que l'on trouve à la base de toute organisation et qui effectue le travail opérationnel de biens et services ;
- ⇒ sommet stratégique est représenté par le manager qui a la possibilité d'avoir une vue d'ensemble du système ;
- ⇒ ligne hiérarchique est définit par les relations d'autorité entre le « centre opérationnel » et le « sommet stratégique » ;
- ⇒ la technostructure est composée d'analystes qui remplissent les taches administratives (planification et contrôle) ;
- ⇒ la fonction de support logistique représente les unités qui fournissent différents services internes (communication interne, conseil/service juridique, service postal, cafétéria...) ;
- ⇒ l'association d'employés qui travaillent à l'intérieur de l'organisation et sont assimilés à des détenteurs d'influence qui forme ensemble une coalition interne – système à l'intérieur duquel les membres sont en lutte pour déterminer la répartition du pouvoir ;
- ⇒ propriétaire/idéologie correspond aux traditions et les croyances de l'organisation, sa culture. C'est ce qui la distingue d'une autre.

Toute organisation donne naissance à 2 besoins fondamentaux et contradictoires – la division du travail et la coordination des taches à accomplir.

- **les mécanismes de coordination sont caractérisés par : (!?)**

- ⇒ l'ajustement mutuel qui réalise la coordination du travail par un simple processus de communication informel
- ⇒ la supervision directe qui réalise la coordination du travail par le biais d'une seule personne qui donne les ordres et instruction à d'autres acteurs qui travaillent à l'interrelation
- ⇒ la standardisation des procédés de travail qui réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des taches interdépendantes ;
- ⇒ la standardisation des résultats qui réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail ;
- ⇒ La standardisation des qualifications et des savoir-faire qui réalise la coordination entre les différents types de travail par le biais de formation spécifique ;
- ⇒ La standardisation des normes dans laquelle les normes dictent le travail et le mode d'exécution pour chaque acteur.

Ces mécanismes de coordination sont considérés comme fondamentaux pour l'auteur. De nombreuses organisation favorisent très nettement un mécanisme au de pan des autres et selon le stade de leur vie. Un certains nombre de paramètres « de contingence » influencent le choix de ces mécanismes :

- ⇒ L'âge et la taille de l'organisation ;
- ⇒ L'environnement – plus il est complexe, plus la structure est décentralisée ;
- ⇒ Le pouvoir – plus le contrôle externe est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée.

La définition des éléments et des mécanismes de coordination permet d'analyser leur combinaison en terme de configuration organisationnelle.

3. Les types de configuration

A. L'organisation entrepreneuriale (!)

Définition : Le sommet stratégique exerce une force en faveur de la direction par laquelle il conserve le contrôle sur la prise de décision et il réalise la coordination par la supervision directe (*configuration centralisée*).

Structure : simple, informelle, flexible. Les fonctions de support logistique et ligne hiérarchique sont peu développées. L'activité est réalisée autour du chef d'entreprise qui exerce personnellement le contrôle à travers la supervision directe.

Contexte : environnement simple et dynamique. Le leadership est très fort, parfois de type charismatique. On est dans un contexte de création, situation de crise ou retournement de tendance (par rapport au marché, éléments internes). Cette forme correspond à des petites organisations – des producteurs locaux.

Stratégie : processus de type visionnaire, très flexibles dans les détails. Ce type d'organisation évolue en fonction des positions du leader pour opter vers des créneaux protégés (*stratégie de niches*).

Avantage : c'est une réponse rapide à l'environnement et aux évolutions du marché. Le responsable de l'organisation est réellement investi dans une mission.

Inconvénient : organisation vulnérable (car petite) avec le danger d'un déséquilibre entre la stratégie visionnaire et les opérations possibles.

B. L'organisation mécaniste (!)

Définition : La technostructure exerce une force en faveur de la rationalisation qui est recherchée de façon idéale à travers la standardisation des procédés de travail. Elle ne favorise qu'une décentralisation horizontale limitée.

Structure : bureaucratie centralisée – procédure formalisée, travail spécialisé, division du travail poussée à l'extrême, regroupement par fonctions et hiérarchie importante. La technostructure est la clé de cette configuration. Elle est chargée de standardiser les procédés de travail, mais de séparer la ligne hiérarchique (étant très développée). Les fonctions de supports logistiques sont très importantes pour réduire l'incertitude.

Contexte : environnement simple et stable. En générale, c'est une organisation de grande taille et âgée, travail rationalisé mais non automatisé. Le contrôle est externe et interne. On retrouve la structure dans la production de biens et services de masse, dans l'administration et dans les entreprises de contrôle et de sécurité.

Stratégie : s'appuie sur un processus de planification (qui correspond à une programmation stratégique). Grande résistance au changement, si besoin nécessité d'évoluer vers une autre forme d'organisation : soit entrepreneuriale, soit innovatrice. Ce type d'organisation connaît de longues périodes de stabilité interrompue par de violentes crises de révolution stratégique.

Avantage : Structure efficace, sûre, précise et cohérente.

Inconvénient : il y a une obsession du contrôle qui peut mener à des problèmes – humains, du centre opérationnel, de coordination, d'adaptation au niveau du sommet stratégique.

C. L'organisation divisionnalisées (!)

Définition : dans leur recherche d'autonomie, les managers de la ligne hiérarchique exercent une force au niveau de la structure pour concentrer le pouvoir dans leurs propres unités à travers une décentralisation verticale limitée – *Balkanisation*.

Structure : divisions fondées sur le marché et couplées de façon très souple sous le contrôle du centre administratif du siège. Elles sont autonomes dans la conduite de leur activités, mais soumises au système de contrôle des performances qui entraîne la standardisation des résultats.

Contexte : ce type de configuration correspond à des marchés diversifiés en terme de produits et services (pour une évolution d'une vers une division par client et par région). C'est une structure typique des organisations des grandes tailles (récentes), très courante dans les services et les administrations.

Stratégie : le siège définit la stratégie du groupe sous la forme de la gestion d'un portefeuille d'affaires – les divisions définissant leurs propres stratégies.

Avantage : c'est une configuration qui répartit le risque par le niveau du capital, que des activités. Elle peut être la solution aux problèmes des structures mécanistes.

Inconvénient : la diversification reste coûteuse et décourage l'innovation. Le système de contrôle des performances risque de conduire l'organisation à un comportement social insensible et irresponsable. Il n'y a aucune mesure des objectifs sociaux.

D. L'organisation professionnelle (!)

Définition : les membres du centre opérationnel exercent une poussée vers le professionnalisme afin de diminuer l'influence que les autres (collègues, hiérarchie, administrateurs) ont sur leur travail.

Structure : bureaucratique, décentralisée. Elle dépend de la formation de standards de qualifications des opérateurs professionnels. Les professionnels peuvent travailler de façon autonome mais sont sujets au contrôle de la profession. Le support logistique est important, il apporte un soutien aux professionnels. La technostucture et la ligne hiérarchique sont au minimum.

Contexte : complexe mais stable avec un système technique simple. Parfois cette configuration peut s'appliquer au secteur des services (ex : finances, formation de services de maintenance très spécialisée).

Stratégie : dans une même organisation il y a plusieurs stratégies fragmentées avec une obligation de cohésion. Elle adaptée sur la base d'un jugement professionnel et d'un choix collectif, mais dans certains cas par une organisation administrative. La stratégie d'ensemble paraît stable, mais au niveau des professionnels/ateliers - elle se révèle changeante.

Avantage : autonomie et démocratie.

Inconvénient : problèmes de coordination entre les différents groupes professionnels ; risque de mauvais emploi des compétences professionnelles ; difficulté à innover. Fort développement de la syndicalisation.

E. L'organisation innovatrice – « adhocratie » (!)

Définition : les spécialistes des fonctions de support logistique exercent une force en faveur de la collaboration afin de s'impliquer eux-mêmes dans l'activité centrale de l'organisation.

Structure : une adhocratie (quelque chose qui s'adapte à un contexte) fluide avec une décentralisation limitée. Les experts fonctionnels sont répartis dans des équipes pluridisciplinaires afin de réaliser des projets innovants. Coordination par ajustement mutuel par du personnel « de liaison » et par des managers « intégrateurs » (facilitateurs).

Contexte : environnements complexes et dynamiques comprenant les technologies de pointe, comprenant le changement fréquent de produits et des projets « mastodontes » temporaires. C'est une forme très fréquente dans les industries jeunes. On distingue 2 types d'adhocraties :

- **adhocratie opérationnelle** – par rapport à des contraintes physiques de production ;
- **adhocratie administrative** – par rapport à la gestion de documents/informations.

Stratégie : qualifiée d'émergente provenant de la base de l'entreprise et mise en forme par le management (dans le sens de l'environnement économique).

Avantage : structure très efficace pour l'innovation, elle combine plus de démocratie que de bureaucratie. C'est une structure qui est toujours à la mode.

Inconvénient : « l'efficacité est atteinte au prix de l'inefficience » ! Problème humain lié à la difficulté du positionnement de chacun.

F. L'organisation missionnaire

Définition : c'est une organisation qui va avoir un but, elle s'identifie par rapport à une idéologie. Elle se définit par la notion « d'idéologie ».

L'idéologie consiste en « un système riche, développé et profondément enraciné de valeurs et de croyances qui distingue une organisation de toutes les autres ». Sa caractéristique principale est son pouvoir unificateur de l'organisation et des individus à travers un sens de la mission.

Lorsque la structure d'une organisation est bâtie autour de l'idéologie, on parle d'**organisation missionnaire**.

- **les stades de développement de la mission (!)**

- ⇒ Le sens d'une mission, (le fait que le groupe constitué autour d'un leader en raison du partage de certaines valeurs cherche aussi à créer quelque chose de nouveau). Une nouvelle organisation bénéficie d'une plus grande marge de manœuvre et elle n'est pas freinée par la tradition.
- ⇒ Le développement de l'idéologie à travers les traditions/les sagas, les décisions et actions prises par cette nouvelle organisation vont progressivement permettre l'émergence de l'idéologie. Cette idéologie est renforcée par les mythes (les histoires de l'organisation que partagent ses membres). Ainsi l'organisation développe des éléments institutionnels qui l'a caractérisent.
- ⇒ Le renforcement de l'idéologie par le processus de l'identification, il s'agit de l'identification de l'individu à l'organisation et de la loyauté qu'il fait preuve à son égard. On peut distinguer plusieurs formes d'identification :

Identification naturelle =

Le système de croyances/valeurs de l'organisation attire de nouveaux membres.

Identification sélective =

Les nouveaux membres sont choisis suivants leur adéquation au système de croyance existant. Les postes de travail représentant l'autorité sont attribués aux membres qui peuvent prouver une loyauté forte et marquée à ses croyances.

Identification suscitée =

Lorsque le besoin de loyauté envers l'organisation est grand, celle-ci peut avoir recours à des processus informels d'endoctrinement pour renforcer l'engagement naturel ou sélectif de ses membres à ses croyances.

Identification calculée =

L'individu peut se conformer aux croyances de l'organisation parce qu'il est payant pour lui de s'identifier à ces croyances. Ce type d'identification est fragile et disparaît dès qu'une opportunité plus rentable apparaît.

Plus l'identification est forte, plus l'idéologie est forte.

- **l'organisation missionnaire : structure est forme (!)**

Dans cette organisation l'idéologie est extrêmement forte, elle permet d'identifier une mission, « *ensemble d'efforts clairs et ciblés de telle sorte que tout les membres puissent facilement développer une identification spécifique* ». L'endoctrinement est le paramètre clé qui permet de développer et de renforcer cette identification. Une fois « sélectionné, socialisé et endoctriné » tout membre devient égal aux autres ce qui facilite la décentralisation dans une logique de partage du pouvoir.

Dans une organisation missionnaire, le contrôle est très puissant. Il porte sur le comportement des ces membres et sur leur âme. Ce type d'organisation n'est pas très éloigné de « l'organisation mécaniste » en reposant sur la standardisation comme mécanisme de coordination. Elle est une sorte de bureaucratie.

Les qualifications professionnelles peuvent être un frein si elles se révèlent incompatibles avec l'idéologie. Cette organisation veut éviter les différences de statuts entre ses membres.

Elle est de taille réduite qui permet de contacts personnels qui renforcent l'idéologie. On distingue 3 formes dérivées de la configuration missionnaire :

Organisations missionnaires réformatrices – leur but est de changer le monde ;

Organisations missionnaires de conversion – leur but est de faire évoluer l'environnement en transformant progressivement le comportement des acteurs ;

Organisations missionnaires cloîtres – leur but est de permettre à leur membres un style de vie particulier et unique.

Les organisations missionnaires doivent faire face à 2 pressions :

⇒ menace de l'isolement ;

⇒ menace de l'assimilation (à cause des contacts avec le monde extérieur)

Remarque : L'idéologie, sans déboucher sur la configuration missionnaire peut exister dans d'autres configurations. *Exemple* :

Dans l'organisation entrepreneuriale, si le dirigeant est charismatique à la tête d'une entreprise familiale – on est au 1^{er} stade de la mission.

Dans les configurations professionnelles et innovatrices – par définition la compétence et l'expertise entraînent des différences de statuts entre les membres de l'organisation. Certains grands projets très porteurs et motivant pour l'organisation peuvent être assimilés à une mission fédératrice – on est au 1^{er} stade de la mission.

Pas de place à l'idéologie dans les formes mécaniste ou divisionnalisées.

4. Système des jeux et l'organisation politique

Parmi les systèmes d'influences dans les organisations – autorité, idéologie, compétence, politique. Seul ce dernier système est considéré comme illégitime par les moyens qu'il utilise et par les objectifs qu'il poursuit. Cette illégitimité provoque des conflits en opposant des individus et des groupes à des systèmes plus légitimes. La politique va à l'encontre de la coordination – elle peut être considérée « comme une maladie d'organisation » car elle introduit le désordre allant même jusqu'à détruire des éléments seins de l'organisation. Comme la « fièvre » elle permet un renforcement des systèmes d'adaptation de l'organisation.

Dans la mesure où chaque organisation possède une activité politique, on doit l'appréhender comme une force. L'auteur identifie l'activité politique en termes de jeux soumis à des règles +/- explicites. **LES JEUX DE L'ACTIVITE POLITIQUE : (!)**

- **Le jeu de l'insoumission**

Son but est de résister à l'autorité, à la compétence ou à l'idéologie ou d'effectuer des changements dans l'organisation. Ses acteurs sont situés au plus bas niveau de l'organisation et son champ d'action va de la contestation à la révolte. Ce jeu s'exerce contre des configurations (ex. contre la configuration mécaniste) ;

- **Le jeu pour contrer l'insoumission**

Ces acteurs sont (à l'inverse du précédent jeu) ceux qui disposent du pouvoir légitime.

- **Le jeu du parrainage**

Il est joué pour construire la base du pouvoir en utilisant le pouvoir des supérieurs. Il peut coexister avec des systèmes plus forts et légitimes d'influence (dans les configurations mécanistes et missionnaires) ;

- **Le jeu de la construction d'alliance**

Il est joué entre pairs qui se soutiennent afin de construire les bases du pouvoir pour avancer ensemble dans l'organisation.

- **Le jeu de la construction d'empires**

Il est joué par les managers pour bâtir les bases du pouvoir de manière individuelle avec l'aide des subordonnés.

- **Le jeu de la budgétisation**

Il est proche du précédent, mais est joué en termes de budget.

- **Le jeu de la compétence spécialisée**

La compétence feinte/réelle est utilisée pour construire la base du pouvoir. Les « vrais » experts cherchant à se rendre irremplaçables et les « faux » experts cherchant à être reconnus comme professionnels.

- **Le jeu de l'autoritarisme**

Il s'agit de l'exercice de l'autorité, c.à.d. de l'utilisation d'un pouvoir légitime, mais de façon illégitime. Ce jeu peut se retrouver dans les configurations mécanistes et missionnaires.

- **Le jeu de la bataille entre la ligne hiérarchique et les fonctionnels de soutien logistique**

C'est un jeu de type « rivalité fraternelle », chaque camp essayant d'utiliser un pouvoir légitime de manière illégitime pour « vaincre un rival ».

- **Le jeu de la rivalité entre 2 camps où il s'agit de « vaincre un adversaire »**

C'est un des jeux les plus conflictuels qui apparaît notamment dans les configurations professionnelles et innovatrices.

- **Le jeu des candidats à un poste stratégique**

Il est joué pour effectuer des changements ou renforcements dans l'organisation. Il combine souvent des éléments d'autres jeux comme « *le jeu de la construction d'empires* » ou « *le jeu de construction d'alliances* ».

- **Le jeu du cout de sifflet**

Il s'agit de la transmission d'informations privilégiées de la part de collaborateurs/salariés à une personne extérieure u sujet d'un jeu illégal. Ce jeu a pour but de provoquer des changements dans l'organisation.

- **Le jeu des « jeunes turcs »**

Il est joué pour remettre en question le pouvoir légitime voire même le renverser et instituer un changement majeur. Ces acteurs sont proches du pouvoir sans être directement au centre du pouvoir. Ce jeu s'exerce dans la « *configuration mécaniste* ».

La politique et les conflits peuvent exister au sein des organisations. Ils sont présents, mais pas dominants. En revanche si la politique devient le système principal d'influence et les conflits très nombreux, l'organisation est qualifiée de « politique ».

L'organisation politique doit être décrite non plus en termes de structure, mais de pouvoir. Selon la dimension du conflit « modérée/intense », « limitée/envahissante », persistante/brève » - on peut distinguer plusieurs formes d'organisations politiques.

Exemple :

- **La confrontation** est caractérisée par un conflit intense, limité, bref.
- **L'alliance bancale** est caractérisée par un conflit modéré, limité et persistant.
- **L'organisation politisée** – le conflit est modéré, envahissant et persistant (grandes entreprises publique où les mandats sont très controversé) ;
- **L'arène politique** – le conflit est intense, envahissant et bref. Tous les autres systèmes d'influence sont subordonnés au jeu du pouvoir politique. Aucun but organisationnel ne peut être poursuivit avec cohérence.