

THÉORIES DES ORGANISATIONS

François GEOFFROY

francois.geoffroy@u-picardie.fr

Travaux Dirigés (TD)

2020-2021

THÈME 1. Approche Classique des Organisations	3
CAS 1. Éloge et critique du taylorisme	3
THÈME 2. Pouvoir informel, leadership et manager.....	8
CAS 1. Organisation et style de management.....	8
CAS 2. Quid de la dynamique groupale ? Un peu de lecture.....	10
THÈME 3. Motivation	12
CAS 1. Une échelle de la motivation	12
CAS 2. Compagnie Générale d'Instrument.....	13
CAS 3. Motivation et implication	14
THÈME 4. Stratégie, structure et facteurs de contingence	16
CAS 1. Relation stratégie-structure.....	16
CAS 2. L'organisation d'Essilor	17
CAS 3. Caractéristiques de la coordination et du contrôle dans la firme J	17
THÈME 5. Structures et configurations organisationnelles.....	18
CAS 1. Comment définir les structures simple et fonctionnelle ?	18
CAS 2. Bouygues	19
CAS 3. Organisation par processus.....	20
CAS 4. Approche synthétique de Mintzberg.	21
CAS 5. Organisation par projets	22

THÈME 1. Approche Classique des Organisations

CAS 1. Éloge et critique du taylorisme

Éloge du taylorisme

Les syndicats les plus puissants et les plus respectés dans l'Amérique de Taylor étaient ceux des arsenaux et des chantiers navals, qui, avant la Première Guerre mondiale, assuraient en temps de paix la totalité de la production américaine d'armements. Ces syndicats exerçaient un monopole, l'adhésion étant réservée aux fils ou aux parents de leurs membres. Ils exigeaient un apprentissage de cinq à sept ans, mais il n'existait aucune formation organisée, aucune étude du travail. Rien ne pouvait être couché par écrit, il n'y avait même pas de plans ou de description écrite des tâches. Les membres du syndicat devaient jurer de garder le secret, et n'avaient pas le droit de parler de leur travail à l'extérieur. Affirmer, comme le faisait Taylor, que toute tâche peut être étudiée, analysée, divisée en une série de mouvements simples et répétitifs dont chacun doit être accompli comme il faut, dans un temps minimum, et avec des outils adaptés, c'était les attaquer de front. [...]

Les choses s'arrangèrent d'autant moins pour Taylor qu'il choquait les patrons de l'époque autant que les syndicats. Les syndicats, il les connaissait assez peu, mais pour les propriétaires il n'avait qu'hostilité et mépris. Et il ne manquait jamais une occasion de proclamer que l'ouvrier, et non le propriétaire, devait recevoir la part du lion dans les bénéfices qu'apporterait l'organisation scientifique du travail. Ajoutant l'affront au préjudice, son « quatrième principe » exigeait que les ouvriers soient consultés sur l'analyse du travail, et même y soient associés. Enfin, Taylor pensait que, dans les usines, l'autorité ne doit pas découler de la propriété, mais seulement d'une compétence supérieure. En d'autres termes, il était en faveur de ce qu'on appelle aujourd'hui les professionnels du management - position hérétique et anathème pour les capitalistes du XIXe siècle.

Aussi l'attaquèrent-ils féroce, le traitant de « semeur de troubles » et de « socialiste ». L'axiome de Taylor, selon lequel tout travail manuel, qualifié ou non, peut être analysé et organisé par application du savoir, paraissait absurde à ses contemporains. La mystique du métier et de la qualification allait régner partout encore de nombreuses années. C'est cette conviction qui poussera Hitler à déclarer la guerre aux États-Unis en 1941. Pour pouvoir débarquer une force puissante en Europe, il fallait une flotte importante. À l'époque, les États-Unis n'avaient presque pas de marine marchande, et aucun destroyer pour la protéger. De plus, soutenait Hitler, la guerre moderne a besoin d'instruments d'optique de précision en grandes quantités, et l'Amérique manquait d'ouvriers opticiens qualifiés. Hitler avait parfaitement raison. Les États-Unis ne possédaient à peu près aucune marine marchande, des destroyers peu nombreux et ridiculement obsolètes, et ils n'avaient pas non plus d'industrie optique. Mais en appliquant la méthode d'analyse du travail de Taylor, ils réussirent, à partir de travailleurs sans la moindre formation, dont beaucoup de paysans élevés dans un environnement préindustriel, à faire en soixante ou quatre-vingt-dix jours des soudeurs de chantier naval parfaitement opérationnels. De même, avec des ressources humaines identiques, les États-Unis montèrent en quelques mois une industrie optique de précision encore meilleure que celle des Allemands - et capable, en outre, de produire à la chaîne.

Au total, c'est probablement dans le domaine de la formation que l'influence de Taylor a été la plus grande. Moins de cent ans auparavant, Adam Smith tenait pour certain qu'il fallait à un pays ou à une région une expérience d'au moins cinquante ans (et même, plus probablement, d'un siècle entier) avant d'acquérir les aptitudes nécessaires à des fabrications de qualité. Il prenait pour exemples les soieries d'Écosse et la fabrication des instruments de musique en Bohême et en Saxe. [...]

Au cours de la Première et surtout de la Seconde Guerre mondiale, les États-Unis, en appliquant systématiquement la Méthode de Taylor, formèrent des « ouvriers de première

classe » en quelques mois. C'est la raison, avant toute autre, pour laquelle ils parvinrent à vaincre simultanément l'Allemagne et le Japon.

Toutes les grandes puissances économiques de l'ère moderne (Angleterre, États-Unis, Allemagne) sont nées de leur maîtrise des techniques nouvelles. Les puissances économiques de l'après-guerre, elles (d'abord le Japon, puis la Corée du Sud, Taiwan, Hong-Kong et Singapour) doivent leur ascension à la formation taylorienne. Elle leur a permis, en un temps très réduit, de faire accéder une main-d'œuvre encore largement préindustrielle, et par conséquent mal payée, à un niveau de productivité de classe mondiale. Dans les décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, la formation fondée sur les méthodes de Taylor est devenue le seul moteur vraiment efficace du développement économique. L'application du savoir au travail a provoqué une croissance explosive de la productivité. Pendant des centaines d'années, la capacité des ouvriers à produire et à transporter les marchandises n'avait pas augmenté. Les machines avaient accru la capacité de production, mais les ouvriers, eux, n'étaient pas plus productifs que ceux des échoppes de la Grèce antique, que ceux qui avaient bâti les routes de la Rome impériale, ou que les drapiers qui firent la richesse de Florence à la Renaissance.

Or, peu de temps après que Taylor eut entrepris d'appliquer le savoir au travail, voici que la productivité se mit à croître au rythme de 3,5 % à 4 % par an, ce qui signifie qu'elle doublait tous les dix-huit ans. Depuis Taylor, elle a été multipliée dans tous les pays avancés par un facteur d'environ cinquante. C'est sur ce développement sans précédent que reposent tous les progrès du niveau et de la qualité de la vie dans les pays développés. La moitié de ce supplément de productivité a été consacrée au relèvement du pouvoir d'achat, c'est-à-dire du niveau de vie. Mais une autre part (entre le tiers et la moitié) s'est transformée en allongement du temps libre. Jusqu'en 1910, les ouvriers, dans les pays développés, travaillaient encore autant que dans le plus lointain passé, à savoir au moins 3 000 heures par an. Aujourd'hui, le Japonais travaille 2 000 heures par an, l'Américain environ 1 850 heures, l'Allemand 1 600 tout au plus - et ils produisent tous, en une heure, cinquante fois plus que les ouvriers d'il y a quatre-vingts ans. Autres progrès importants permis par l'accroissement de la productivité : les soins médicaux, qui sont passés de zéro, ou à peu près, de 8 % à 12 % du PNB dans les pays développés, et l'éducation, qui est passée de 2 % environ du PNB à 10 % et plus.

[...] C'est Henry Ford (1863-1947) qui a produit en 1907 la première automobile « bon marché », le modèle T. Son prix n'était économique, toutefois, que par rapport à celui des autres automobiles alors sur le marché, qui coûtaient autant, par rapport au revenu moyen, qu'un avion privé bimoteur aujourd'hui. À 750 dollars, le modèle T de Ford absorbait trois ou quatre ans du salaire d'un ouvrier américain travaillant à temps plein [...]. Aujourd'hui, un ouvrier syndiqué américain, japonais ou allemand, travaillant quarante heures par semaine seulement, gagne 50 000 dollars par an en salaire direct et indirect - 45 000 dollars après impôt - soit à peu près huit fois le prix d'une voiture bas de gamme.

Source : Peter Drucker, Au-delà du capitalisme, Dunod, 1993.

Critique du Taylorisme

Avec le taylorisme, les ingénieurs et les techniciens ont fait main basse sur le savoir-faire ouvrier.

L'idée est simple : observer la manière dont travaillent les ouvriers les plus efficaces et codifier leurs gestes afin de définir la meilleure façon de procéder (*The one best way*) et de l'enseigner aux autres. Finis les temps morts, les gestes inutiles et les « flâneries ouvrières » : une économie de mouvements calculée au plus serré. Le résultat est surprenant. À la Midvale Steel, l'aciérie dont il va devenir ingénieur en chef, Taylor réorganise par exemple la

manutention des gueuses de fonte : alors qu'un ouvrier déplaçait en moyenne 12,7 tonnes par jour, il arrive à en déplacer 48 avec les nouvelles méthodes.

La flânerie pour les ouvriers de la Midvale Steel n'est plus qu'un souvenir, mais comme ils produisent plus, ils gagnent également plus et finissent par s'accommoder de la situation. Si leur productivité a augmenté de 378 %, leurs salaires, eux, n'ont augmenté que d'environ 60 %. À la base du système, une stricte séparation entre conception et exécution. La conception appartient à la hiérarchie de l'entreprise. La maîtrise recueille l'information en observant et en chronométrant le travail des ouvriers. Puis elle la transmet à un bureau d'études qui l'analyse en vue de mettre au point les meilleures procédures. Chaque opération complexe est décomposée en gestes simples, précis et épurés, à accomplir dans un temps donné. Pour que tout se déroule dans les conditions les meilleures, chaque poste de travail est organisé de la manière la plus fonctionnelle possible et les mouvements des pièces sont planifiés en sorte que de proche en proche, le fonctionnement de toute l'entreprise se voit rationaliser en vue d'un seul objectif : l'efficacité maximum.

Ingénieurs et techniciens ont fait main basse au passage sur le savoir-faire de l'ouvrier. Celui-ci n'a plus besoin de qualification professionnelle, puisqu'il se voit désormais dicter tous ses gestes. « Il n'est pas là pour penser, il y a des gens payés pour ça... » selon Taylor.

Tout ce qu'on lui demande, c'est de faire ce qu'on lui dit et d'aller le plus vite possible. Il y est encouragé par un système de primes qui vont croissant à mesure que sa production s'élève. L'introduction du système Taylor permet de remplacer une partie des ouvriers qualifiés par des ouvriers non qualifiés. En réduisant le savoir-faire ouvrier à quelques enchaînements de gestes simples, il permet de mettre à l'ouvrage sans délai ces populations rustiques, mais vigoureuses et dures au travail.

Cela va permettre au patronat américain de régler ses comptes avec son vieil adversaire, l'*American Federation of Labor* (AFL), le puissant syndicat des ouvriers de métier. Jusque dans les années 1960, l'industrie des États-Unis souffre d'une pénurie de main-d'œuvre, particulièrement de main-d'œuvre qualifiée laquelle, profitant de ce rapport favorable de l'offre et de la demande, s'est rassemblée en un syndicat unique qui dicte ses conditions aux entreprises, il leur impose notamment le principe du « *closed shop* » aux termes duquel l'embauche ne peut se faire qu'avec son accord et aux tarifs négociés par lui.

L'introduction du système Taylor permet de remplacer une partie des ouvriers qualifiés par des ouvriers non qualifiés. S'ajoutant à l'arrivée massive des nouveaux immigrants qui a mis fin à la pénurie de main-d'œuvre, le patronat se trouve en mesure de briser le monopole de l'AFL. Syndicat corporatiste, elle n'admet en effet dans ses rangs que les ouvriers de métier et refuse d'organiser la masse des nouveaux venus. Ceux-ci se ruent sur les emplois et font voler en éclats le principe du *closed shop*.

Les principes de Taylor vont trouver un adepte enthousiaste : Henry Ford, qui s'en inspire en 1913 pour mettre au point la première chaîne de montage. Ici, la décomposition des opérations complexes en gestes simples est poussée à sa limite, puisque chaque ouvrier n'a plus désormais à accomplir qu'un seul geste. Même chose pour le principe de la préparation du travail, puisqu'un tapis roulant amène directement à chacun la pièce sur laquelle il doit intervenir, supprimant ainsi tout temps mort. Le temps de la flânerie ouvrière est bien révolu. Soit dit au passage, cette innovation a exigé la standardisation complète des pièces, de manière à les rendre toutes rigoureusement identiques, ce qui n'a été possible que grâce à un perfectionnement considérable des techniques d'usinage.

Des États-Unis, le taylorisme gagne ensuite les rivages européens où il s'implante surtout après la Première Guerre mondiale. En même temps, on s'efforce de lui trouver sans cesse de nouveaux champs d'application. Des ateliers, il tend à gagner les bureaux, à normaliser, avec des fortunes diverses, les procédures administratives elles-mêmes. La dictature du

chronomètre s'installe. Partout on standardise les opérations et on en profite pour augmenter les cadences, jusqu'aux fameuses cadences infernales si souvent dénoncées par les syndicats.

Les effets pervers du taylorisme vont croissant alors que son efficacité suit le chemin inverse.

Mais le système taylorien atteint lui aussi ses limites. Concentrant toute la décision entre les mains de la hiérarchie, réduisant l'ouvrier à un rôle purement machinal, le dépouillant de toute initiative, il le détache complètement de son travail et lui interdit d'y prendre le moindre intérêt. [...]

Or sur ce plan-là, l'organisation scientifique du travail va à l'encontre de l'évolution générale des mentalités dans la société moderne, nourrie entre autres par l'élévation du niveau d'instruction, le développement des moyens d'information... Ce désir d'autonomie et d'affirmation de soi touche aussi les ouvriers qui ne tardent pas à opposer au taylorisme une résistance de plus en plus vive. Tantôt sous la forme de luttes revendicatives organisées, tantôt plus spontanément: absentéisme, turn-over, défauts de fabrication, voire sabotage délibéré. D'autre part, les gains de productivité commencent à se tarir. Enfin, l'automatisation des processus de fabrication et le transfert à la machine des opérations standardisées le vident peu à peu de son sens. Si bien que ses effets pervers vont croissant, alors que son efficacité suit le chemin inverse. Autour des années soixante, on commence à se rendre compte que le taylorisme correspondait à un stade du développement industriel qui tend à être dépassé. Les spécialistes du management se mettent à la recherche d'approches nouvelles, mieux adaptées à l'évolution des techniques comme à l'évolution des mentalités, et davantage fondées sur la concertation, la motivation et l'initiative des salariés, plutôt que sur l'ancienne séparation abrupte entre conception et exécution qui fondait le système taylorien. Il serait cependant exagéré de croire que celui-ci a été totalement abandonné.

De nombreuses entreprises le pratiquent encore. D'autre part, il a trop profondément imprégné le monde industriel pour disparaître aussi aisément. Quel que soit l'esprit d'innovation dont ils font preuve, les nouveaux modes de management sont loin d'être aussi libérés de la vieille culture taylorienne qu'ils le prétendent. De même qu'il y a eu un « taylorisme avant Taylor », on observe aujourd'hui un « taylorisme après Taylor ». Un exemple : l'application croissante de normes d'organisation imposant une stricte définition des tâches dans les bureaux d'études et l'ensemble des activités de gestion et d'organisation. La lutte contre la « flânerie » s'étend ainsi désormais également aux cadres et techniciens.

Source : Clerc (1995)

Taylor n'est toujours pas mort

Jacques Durrafourg est ergonomiste, et gérant du cabinet grenoblois Activité. À ce titre, il est un bon observateur des situations de travail.

Le taylorisme est-il mort ?

- Je pense au contraire qu'il se porte bien. Tout le monde est convaincu qu'il faut faire autre chose, surtout depuis les années 1968 ou 1970, mais, dans les faits, les principes tayloriens restent à l'œuvre dans les entreprises. Il y a certes eu des aménagements, des regroupements de tâches, des groupes autonomes et des cercles de qualité, qui sont autant d'essais de dépassement des principes tayloriens, mais ils ne sont pas cohérents et ne sauraient constituer une doctrine.

Au contraire, le taylorisme est un véritable système conceptuel, qui saisit le travail dans ses différentes dimensions, aussi bien techniques qu'économiques ou sociales. D'une façon pragmatique, le taylorisme atteint même de nouveaux secteurs jusqu'ici protégés. Né avec

l'industrie de masse, il se répand dans les services, l'agriculture, et même dans certains secteurs comme le bâtiment.

Ainsi, l'un des secrets de la réussite de Bouygues a été de rationaliser le métier. Dans l'agriculture, il est facile de voir les conséquences qu'a eues sur le porcher l'automatisation de l'abattage des porcs. Depuis que les abattoirs ont décidé de régler cet abattage en fonction des caractéristiques du « cochon moyen », les éleveurs sont pénalisés si le poids de leurs bêtes est inférieur ou supérieur à cette norme. Or, malgré toutes les techniques de l'élevage industriel, il y a toujours des porcs gourmands et d'autres qui mangent moins. Le porcher doit donc passer son temps à compenser ces inégalités de développement. La plupart des postulats du taylorisme sont dans cette anecdote.

Quels sont ces postulats ?

- Le taylorisme se réfère à un modèle de scientificité qui reflète parfaitement le déterminisme de la fin du XIXe et du début du XXe siècle. C'est à cette époque qu'un physiologiste français, Jules Amar, publie un livre intitulé *Le Moteur humain*. Mais le taylorisme est aussi un projet social : il part du principe que la science du travail est trop compliquée pour les ouvriers et ne relève que de la direction.

En quoi le taylorisme est-il dépassé ?

- Le vrai procès qu'on peut faire à Taylor est de démontrer que ses postulats scientifiques sont faux. Ce sont des postulats d'invariance de l'homme et des situations de travail. À ses yeux, un poste de travail bien étudié ne bouge plus. Il a fallu l'émergence des sciences humaines au cours de la seconde moitié du XXe siècle pour critiquer le taylorisme, sa vision mécaniste et simpliste de la réalité. Il est évident par exemple qu'Edgar Morin et son analyse de la complexité sont aux antipodes du taylorisme.

Par ailleurs, la société a également évolué. Définissant précisément les tâches à accomplir, le taylorisme était extrêmement brutal. Cela devenait d'autant plus inacceptable que, grâce à l'élévation du niveau de formation des salariés, ceux-ci ne supportaient plus d'avoir un travail abrutissant, comme l'a montré mai 1968.

Économiquement, le taylorisme est-il aberrant ?

- Il est évident qu'il a permis la production de masse. La question est de savoir à quel prix. Il y a des coûts cachés ou induits. On a vu se développer une augmentation de l'absentéisme liée à une plus faible résistance des salariés. Par ailleurs, je ne suis pas économiste mais je pense que le taylorisme adapté aux grandes séries ne l'est pas aux petites. Or ces dernières sont actuellement celles que réclament les consommateurs, même dans des industries comme l'automobile.

Source : Propos recueillis par Frédéric Lemaître, Le Monde du 04/12/1991.

Le manager rattrapé par le taylorisme.

Et aujourd'hui ? En apparence, Taylor semble jeté aux oubliettes de l'économie. Pour autant, le travail posté reste bien présent dans l'économie française. Selon la dernière enquête sur le sujet menée par le ministère du Travail, plus d'un ouvrier sur quatre voit son rythme de travail imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, ou par la cadence automatique d'une machine. « Le modèle d'organisation très centralisé, hérité du taylorisme, reste très présent dans les industries de masse comme l'automobile ou certains secteurs des services comme les banques, confirme Michel Berry. Mais il existe également aujourd'hui un autre modèle, privilégiant l'agilité, et adopté par les entreprises dont la priorité est de s'adapter rapidement à des marchés très changeants. On enjoint aux cadres d'être autonomes, mais on leur demande dans le même temps de suivre des procédures extrêmement détaillées

dans la plupart des situations. Les cadres passent de surcroît un temps grandissant, poursuit le chercheur, à rendre des comptes par le biais de procédures de reporting de plus en plus détaillées ». La généralisation des progiciels de gestion intégrée, en permettant une remontée quasi instantanée des informations concernant la production à la direction, a également accru le sentiment de surveillance. Autant d'éléments qui concourent, aux yeux d'Éric Roussel, à une relative taylorisation du travail des cadres. Il existe, heureusement, des exceptions à cette tendance. Les secteurs où la capacité d'innovation est fondamentale, comme le high-tech, ne peuvent se permettre de museler les prises d'initiatives par un excès de contrôle. Chez Google, par exemple, les ingénieurs sont encouragés à passer 20 % de leur temps sur des travaux personnels. Cette responsabilisation, qui prend à contre-pied l'accusation de « flânerie systématique » des salariés formulée par Taylor en son temps, est promise, on l'espère, à gagner du terrain.

Source : Steinmann, « Le manager rattrapé par le taylorisme », Enjeux-Les Échos.

La rationalisation du travail dans le secteur de la restauration rapide vient confirmer avec force l'hypothèse de la rénovation du taylorisme, la *one best way* intégrant désormais les savoir-faire et capacités individuelles au travail. La trouvaille de McDonald's consiste ainsi à combiner prescription du travail et adhésion des employés aux valeurs et principes revendiqués au sein de l'organisation. Ainsi, « dans la droite ligne de la démarche taylorienne, chacun des gestes prescrits a été pensé en vue de le rendre le plus adapté possible à l'objectif de rentabilité. La chasse aux temps morts systématique, ainsi que le chronométrage et l'analyse scientifique de chaque mouvement, ont donné lieu à l'élaboration de normes strictes, précises et exhaustives, dans tous les champs de l'activité des membres du personnel travaillant au sein des restaurants.. Mais dans le même temps, est recherchée l'implication de tous les membres. Plutôt que des « gorilles apprivoisés » laissant leur cerveau au vestiaire, l'organisation ne chercherait-elle pas à formater les cerveaux pour produire des « gorilles savants » ? Elle tirerait alors sa force de ce que la désappropriation objective du travail ne nuit pas à la mobilisation subjective des employés, à leur investissement.

Source : Jacquot et Balzani, 2001, p. 139-140

Travail à faire

- Q1. En quoi Taylor s'attaquait-il aux syndicats de son époque ?
- Q2. Pourquoi P. Drucker affirme-t-il que c'est le Taylorisme qui a permis aux États-Unis de remporter la Seconde Guerre mondiale ?
- Q3. La productivité a-t-elle augmenté partout au même rythme ?
- Q4. Expliquer la phrase « Les effets pervers du taylorisme vont croissant alors que son efficacité suit le chemin inverse ».
- Q5. Quels sont les éléments qui peuvent laisser penser que ce mode d'organisation est dépassé ?
- Q6. Quels sont ceux qui démontrent qu'il ne l'est pas ?
- Q7. Le Taylorisme est-il en voie de disparition ?

THÈME 2. Pouvoir informel, leadership et manager

CAS 1. Organisation et style de management

La société Expro est un cabinet d'expertise-comptable employant une dizaine de salariés. Créée en 1987 par Georges Pracci expert-comptable et commissaire aux comptes, elle emploie 2 autres experts-comptables salariés, 5 collaborateurs comptables confirmés, 2 collaborateurs juniors et 1 assistante de direction.

En 2007, Georges Pracci décide de revendre son cabinet. Les deux experts-comptables salariés, Karim Medari et Jean-Luc Marseillan reprennent le cabinet en s'associant à parts

égales. Ils en changent le nom et le cabinet devient 2MPro. Ils cherchent par ailleurs à déménager, estimant que le coût actuel des locaux est élevé et souhaitant se rapprocher de leur domicile familial.

Fin 2008, suite à la démission de 3 collaborateurs confirmés et d'1 collaborateur junior, les associés décident de faire le point avec les salariés sur les difficultés rencontrées et l'organisation du cabinet. L'annexe présente les principales conclusions de ce processus.

Annexe

Un consultant en relations sociales a rencontré individuellement les salariés et sélectionné les points saillants de leur discours.

« Du temps de monsieur Pracci, on travaillait tous sur tous les dossiers, on était plus ou moins spécialisés, l'un sur la fiscalité, l'autre sur la gestion sociale, l'autre sur les montages financiers, etc. C'était intéressant parce qu'on pouvait devenir vraiment bon dans ce qu'on faisait et qu'on voyait passer tous les dossiers. Aujourd'hui, on nous demande de nous spécialiser par secteur d'activité. Résultat : on s'ennuie à traiter toujours les mêmes problèmes et c'est injuste parce que le travail est plus ou moins intéressant en fonction des secteurs. » (Collaborateur confirmé).

« Le problème aujourd'hui, c'est qu'il n'y a plus un chef, mais deux chefs et qui se contredisent en plus. Théoriquement, ils se répartissent les dossiers et on travaille avec l'un ou l'autre selon le dossier, mais Jean-Luc Marseillan veut absolument mettre son nez partout. Il ne nous fait pas confiance, il contrôle tout, y compris les dossiers de Karim Medari. Il le fait en douce, mais tout le monde le sait. » (Collaborateur junior).

« Les associés ont refusé de nous augmenter depuis deux ans, sous prétexte que la conjoncture est mauvaise. Ce qu'ils ne comprennent pas, c'est que le marché de l'emploi est très favorable aux salariés et que les salaires sont plus élevés dans la plupart des autres cabinets. Plusieurs d'entre nous sont partis, même si ce n'était pas uniquement à cause de la rémunération, ça a joué. Il faudrait que les associés regardent un peu ce qui se fait ailleurs. » (Collaborateur confirmé).

« Jean-Luc Marseillan est difficile à comprendre. Il est capable de vous dire noir le matin et blanc l'après-midi, en fonction de ce qu'il a mangé au déjeuner ou du temps qu'il fait dehors. C'est insupportable. En plus, il est caractériel : il hurle dès que quelque chose ne lui convient pas, vous convoque dans son bureau tous les quatre matins pour vous expliquer que vous ne savez rien faire, il vous rabaisse devant les clients. Plus personne ne veut travailler avec lui. Tout le monde essaie de se "placer" sur les dossiers de Karim. » (Collaborateur confirmé).

« Moi j'aime bien travailler avec monsieur Medari. Il écoute ce qu'on dit, il suit attentivement les dossiers et n'hésite pas à poser une question s'il ne comprend pas quelque chose. Il ne nous surveille pas continuellement et nous laisse prendre une dernière journée si on le demande. Monsieur Marseillan ne nous fait pas confiance. Il ne fait même pas confiance à son associé. Il surveille nos horaires, vérifie tous nos dossiers et réécrit toutes les notes qu'on rédige. » (Collaborateur junior).

« Karim est beaucoup plus facile à vivre. Il nous laisse beaucoup plus d'autonomie et nous aide à évoluer : il a aménagé mon emploi du temps pour que je finisse de préparer le DSCG. Avec lui, on peut conduire un dossier de A à Z. Il relit ensuite attentivement et nous montre comment on pourrait faire différemment, mais sans nous rabaisser comme le fait Marseillan. » (Collaborateur confirmé).

« L'ambiance a beaucoup changé depuis que monsieur Pracci a vendu. Jean-Luc est devenu très dur, comme s'il avait besoin de montrer qu'il est devenu le patron. Il ne sourit jamais, ne déjeune jamais avec nous et ne participe même pas aux pots de départ ou de naissance. Karim est plus sympa, mais il est souvent en retrait, il n'ose pas contredire Jean-Luc, qui a

quinze ans de plus que lui. L'avantage, c'est qu'on peut au moins s'exprimer avec lui, dire ce qu'on a sur le cœur. C'est impensable avec Jean-Luc. » (Collaborateur confirmé).

Travail à faire

- 1) Quel est l'élément de contexte qui doit être pris en compte avant toute analyse approfondie de la situation ?
- 2) À quel type de structure semble correspondre la nouvelle organisation du travail au sein du cabinet ? Quels sont les avantages attendus de ce changement ?
- 3) Avec quel concept utilisé en GRH peut-on analyser le discours des salariés sur les rémunérations ?
- 4) À quelle classification des individus au travail renvoient les attitudes respectives de Jean-Luc Marseillan et Karim Medari ?
- 5) Caractériser les styles de management respectifs de Jean-Luc Marseillan et Karim Medari.

CAS 2. Quid de la dynamique groupale ? Un peu de lecture...

A l'aide d'études en psychosociologie, nous discutons de deux implications à la dynamique groupale : le lien entre le groupe et le rendement puis le rapport groupe/décision.

Les effets sur le rendement individuel

Zajonc (1963) constate que la présence d'autres individus est stimulante pour l'individu de référence. Par contre, cette stimulation peut certaines fois être positive soit, d'autres fois, négative pour le rendement ou l'exécution de la tâche par l'individu de référence. Comment expliquer ces différences ? La stimulation par la présence des autres facilite chez l'individu l'apparition de la réponse dominante c'est-à-dire la réponse que nous donnerons probablement quand nous nous trouvons dans une situation particulière. L'autre est donc un catalyseur.

Si la tâche est simple pour nous, la réponse dominante est la bonne réponse et la présence des autres améliore notre performance. Toutefois, si la tâche est complexe, la réponse dominante est incorrecte et la présence des autres est nuisible. Le modèle de Zajonc a été vérifié par plusieurs recherches, qui ont été réalisées à l'aide de tâches variées et auprès de différentes populations. On en a démontré l'existence de cette stimulation chez différents animaux, dont le rat et même chez les coqs !

Décision individuelle *versus* décision collective

Pourquoi les décisions prises en groupe sont-elles généralement supérieures aux décisions individuelles ? D'abord, parce que la probabilité est plus élevée que les groupes trouvent la bonne réponse (plusieurs cerveaux valent mieux qu'un) ou rejettent les réponses incorrectes ou peu plausibles. Les groupes sont plus efficaces parce qu'ils permettent de mettre en commun les compétences individuelles. Par exemple, si vous devez effectuer un exposé pour le cours de théorie des organisations et que vous êtes fort en théorie des organisations, plutôt moyen en rédaction et franchement nul en recherche documentaire, le travail en équipe vous permettra de bénéficier des compétences des autres étudiants, qui peuvent être complémentaires aux vôtres.

Toutefois, la prise de décisions en groupe n'a pas que des avantages. En effet, les recherches portant sur le *brainstorming* (a), démontrent que les groupes sont souvent moins créatifs que les individus pris séparément. En outre, les groupes prennent souvent des décisions plus radicales que ne le font les individus, un phénomène nommé « polarisation de groupe » (b). Enfin, un fort niveau de cohésion entraîne parfois la « pensée de groupe », une tendance qui amène le groupe à prendre de mauvaises décisions, aux conséquences parfois désastreuses (c).

(a) Le brainstorming favorise-t-il la créativité ?

Beaucoup de gens considèrent le *brainstorming* comme une technique productive de prise de décisions en groupe parce qu'il laisse libre cours à la créativité de chacun. Chaque membre du groupe doit exprimer publiquement, sans censure ni autocensure, toutes les idées, même les plus folles en apparence, qui lui viennent à l'esprit sur un sujet donné. Toutes les idées sont notées puis étudiées systématiquement.

Paulus, Larey et Dzindolet (2001) ont fait l'expérience suivante. On a soumis un même problème à 2 groupes de personnes. Les membres du 1^{er} groupe sont invités à se retirer afin de chercher individuellement la meilleure solution au problème. Pendant ce temps, les membres du 2^e groupe cherchent des solutions en discutant entre eux. Si l'on compare le rendement des deux groupes, on constate que le groupe dont les membres ont travaillé individuellement a trouvé davantage de solutions originales et efficaces que le groupe qui a utilisé le *brainstorming*.

Pourquoi ?

Parce que les membres du groupe discutent plutôt des informations qu'ils ont en commun au lieu de chercher vraiment des solutions originales. Les individus tendent à se censurer. Ils évitent en effet de présenter de l'information qui semble aller à l'encontre de la tendance générale, notamment pour éviter les conflits et parce qu'ils ont peur d'être ridiculisés ou rejetés par le groupe. Enfin, le désordre et le bruit qui règnent dans ce type de séance risquent de créer de l'interférence et de nuire à la production d'idées.

Comment faire ? Pour favoriser la créativité en groupe, il est préférable de commencer par une séance de travail individuel au cours de laquelle chaque participant élabore ses propres solutions. Ensuite, les membres du groupe mettent en commun toutes les idées qu'ils ont trouvées et les évaluent. C'est ce que l'on appelle la technique du groupe nominal.

(b) La polarisation de groupe : l'apologie de l'extrême

Moscovici et Zavalloni (1969) ont découvert que le phénomène de polarisation de groupe : les décisions d'un groupe sont plus radicales que les décisions prises initialement par chaque membre du groupe. Le groupe renforcerait donc les tendances initiales des individus. Autrement dit, si la tendance individuelle de la majorité des membres d'un groupe se porte vers une décision audacieuse, celle du groupe le sera encore plus. Au contraire, si les membres font initialement preuve de prudence, celle du groupe sera plus grande encore.

Ce phénomène groupal ne concerne pas que les décisions mais touche aussi les attitudes, les préjugés et les stéréotypes. Dans leur recherche, les attitudes négatives que manifestaient des étudiants français envers les Américains étaient encore plus défavorables après une discussion en groupe.

L'influence sociale peut aussi jouer un rôle dans la polarisation de groupe, du moins dans la mesure où les gens veulent être perçus de manière positive par les autres. Les participants désireux de projeter une image positive d'eux-mêmes font preuve d'attitudes plus radicales, qui vont dans le sens de l'attitude du groupe.

(c) La pensée de groupe : quand le groupe pousse à prendre des décisions désastreuses

Janis (1971, 1972, 1982) a souligné cette tendance que présenteraient certains groupes très cohésifs à prendre des décisions basées sur une évaluation erronée de la situation. Il affirme que des groupes très cohésifs prennent des décisions maladroites dont aucun des membres du groupe n'ose critiquer le bien-fondé de peur d'être rejeté par les autres. Il a appelé ce phénomène « pensée de groupe » (une seule idée pour plusieurs cerveaux). Selon Janis, plus un groupe est cohésif, plus ses membres cherchent à maintenir l'impression d'unanimité, ce

qui les amène à accepter sans discuter les propositions du leader ou de la majorité des membres.

Les exemples fournis par Janis et les autres théoriciens qui ont travaillé sur ce phénomène sont assez connus. L'exemple le plus célèbre est sans doute celui du fiasco de la baie des Cochons, survenu en 1961. Le gouvernement américain, mené par le très confiant John Kennedy, avait décidé d'accepter un plan d'invasion de Cuba élaboré par la CIA. Cette expédition devait relever de la promenade : les Cubains ne pouvaient que s'écraser devant leur intrépide brigade d'exilés cubains ! Comme on le sait, la promenade a tourné au désastre. Janis a aussi expliqué d'autres échecs Américains par la pensée de groupe : Pearl Harbor, l'impasse de la guerre de Corée et l'intensification de la guerre du Vietnam. D'autres exemples sont souvent cités, notamment celui du tragique accident de la navette Challenger, en 1986, quand on a rejeté du revers de la main les observations d'un technicien évoquant un éventuel bris mécanique (Moorhead, Ference et Neck, 1991). On connaît la suite : la navette a explosé après quelques secondes de vol.

THÈME 3. Motivation

CAS 1. Une échelle de la motivation

Entre le collaborateur « en rébellion » et le « fanatique », le consultant définit cinq niveaux de motivation qui vous permettront de mieux situer votre équipe.

Dans toutes les organisations, la motivation est un thème récurrent, mais d'une imprécision remarquable. La motivation peut venir de différentes sources, avouables ou inavouables, comme la peur, l'argent, le pouvoir, un idéal... Elle varie en intensité selon les individus, le contexte ou le temps. Entre celui qui nuit volontairement à son entreprise et celui qui s'y consacre « corps et âme » apparaît un espace immense et vierge.

C'est précisément dans cet espace que les managers ont à évaluer leurs collaborateurs, lors des entretiens annuels par exemple. Il nous est apparu utile de créer un outil pour aider les managers à être plus précis et, peut-être, plus objectifs dans ce domaine.

Niveau de motivation	Caractéristiques	Remarques
Fanatique	Sa mission est plus que lui-même. Passe des nuits et ses week-ends au travail.	Risque pour la personne et son environnement. Durée dans le temps aléatoire.
Impliqué	Agit de façon autonome, en cherchant à toujours améliorer les processus ou les relations.	Attitude « idéale ».
Motivé	Agit de façon autonome, en faisant ce qu'il faut pour que cela marche.	Attitude acceptable, mais parfois insuffisante.
Stimulé	Agit sous stimuli extérieurs, récompense ou risque de punition.	Attitude « courante », qui devrait rester transitoire. Risques d'épuisement du

		manager.
En survie	Fait le minimum pour éviter les ennuis, quoi qu'il arrive.	À traiter rapidement.
Démotivé	Ne fait rien, quoi qu'il arrive.	À traiter rapidement.
En rébellion	Cherche à nuire à l'organisation.	À traiter rapidement.

Source : <http://journaldunet.com>

Travail à faire

Q1. Quel est l'intérêt pour un manager de disposer d'un tel outil ?

CAS 2. Compagnie Générale d'Instrument

André Giguère, directeur de projet pour la Compagnie Générale d'Instruments, se doutait qu'aujourd'hui serait un de ces lundis mémorables que redoutent les gestionnaires. La directrice et supérieure hiérarchique d'André, Marguerite Dufour, s'est absentée pour une semaine. La Compagnie Générale d'Instruments effectue des contrats de sous-traitance dans le secteur de la défense. Cette compagnie qui a à son emploi près de 500 ingénieurs, crée et fabrique des systèmes de navigation électronique. Le recrutement d'ingénieurs qualifiés a toujours été une activité difficile pour la compagnie à cause de la compétitivité du marché et de l'augmentation substantielle du coût de la vie pour les personnes relocalisées dans la région de Montréal.

Le problème d'André ce matin concerne une ingénieure embauchée depuis trois semaines, Jeanne Paquet, célibataire de 23 ans et spécialiste de système. Jeanne est graduée de l'Université de Saint-Jean, Nouveau-Brunswick. André a eu la surprise de recevoir la lettre de démission de Jeanne. Jeanne invoque des raisons personnelles pour justifier son départ. En plus de la lettre de démission, André a aussi reçu une note du superviseur de Jeanne, Benoît, décrivant les événements qui ont provoqué la démission de Jeanne.

Il semble, dans la mesure où André est capable de reconstituer les événements, que Jeanne s'attendait à recevoir cette semaine le paiement du temps supplémentaire qu'elle a effectué au cours des trois semaines précédentes. Benoît a cependant négligé de compléter les formulaires requis pour que le temps supplémentaire soit payé au cours de la période. Cela ne surprend pas André qui reconnaît là les négligences de Benoît à remplir certaines tâches de supervision. De plus, le patron d'André aurait réprimandé Benoît parce qu'il réclamait trop de temps supplémentaire pour son service. Benoît a donc décidé de répartir le paiement du temps supplémentaire sur plusieurs périodes de paie.

Mais, Benoît ne savait pas que Jeanne venait de louer un appartement dans le centre-ville de Montréal et qu'elle s'était engagée à payer 3 mois de loyer et un dépôt au moment où elle recevrait son salaire régulier et le paiement de son temps supplémentaire. Quand Jeanne s'est aperçue de ce qui allait arriver, elle a immédiatement téléphoné à Marguerite pour lui demander une entrevue afin de discuter de la façon de couvrir ses frais de logement. Jeanne se rappelait que lorsqu'elle avait été recrutée, Marguerite lui avait dit de la contacter si elle avait besoin de quoi que ce soit ou si elle avait des problèmes d'adaptation. Marguerite devant se rendre immédiatement à une réunion du personnel a accepté de rencontrer Jeanne tôt le jour suivant. Quand Jeanne s'est présentée au bureau de Marguerite le lendemain matin, elle a été fâchée d'apprendre, par le secrétaire, que Marguerite avait quitté la ville pour un voyage d'affaires. Elle est retournée à son bureau et elle a rédigé sa lettre de démission.

Comme André réfléchissait à la façon dont il pourrait résoudre le problème, il s'est rappelé le discours tenu par Marguerite deux ans plus tôt alors qu'il entra à la Compagnie Générale d'Instruments. Marguerite lui avait fait comprendre qu'elle désapprouvait les jeunes ingénieurs qui avaient tendance à vivre au-dessus de leurs moyens et qui considéraient les bonus et le temps supplémentaire comme des composantes régulières de leur rémunération. En dépit de cela, André décide que la compagnie devrait consentir un prêt à Jeanne pour couvrir ses dépenses de logement et plus important, de la persuader de reconsidérer sa décision précipitée de quitter son emploi.

Alors qu'André terminait de mettre au point son plan d'action, Jeanne se présente à son bureau. Elle lui dit qu'elle a réfléchi pendant la fin de semaine et qu'elle en a discuté avec un autre ingénieur de projet, employé occasionnel embauché pour la durée d'un contrat spécifique. Il apparaît que les employés occasionnels gagnent environ 20 % de plus que les employés réguliers de la Compagnie Générale d'Instruments accomplissant un travail comparable. Bien sûr, ces derniers profitent cependant de moins d'avantages sociaux tels que le régime de retraite et l'assurance-maladie. Jeanne fait donc une proposition à André. Elle reprendrait sa lettre de démission si la compagnie lui permettait de quitter son emploi et la réembauchait comme ingénieur de projet sur une base occasionnelle. Autrement, elle quittera la compagnie et acceptera une offre qu'elle a reçue d'une autre entreprise de Saint-Jean, sa région natale. Pendant qu'il écoute, André se demande comment Marguerite réagirait dans cette situation. Selon lui, la proposition de Jeanne ressemble à du chantage.

Travail à faire :

- 1) Selon vous, quelle est la cause de ce problème ?
- 2) Quelles méthodes de recrutement pourraient améliorer les aptitudes de la compagnie à attirer de nouveaux ingénieurs ?
- 3) Est-ce que le problème de Jeanne aurait pu être évité ? Comment ?
- 4) Si vous étiez André, que feriez-vous ?

CAS 3. Motivation et implication

La recherche de la performance

L'essor économique de la première moitié du XXe siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question : « Comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? » Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autres, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises... Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés. Travaux scientifiques, méthodes rationnelles,

recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en la suscitant, soit en la poussant. Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier.

Travail à faire

- Q1. Quelles raisons ont poussé les théoriciens de l'organisation à étudier la motivation ?
Q2. Quel raisonnement lie la motivation à la performance de l'entreprise ?
Q3. Pourquoi le concept de motivation est-il si complexe à définir ?

Qu'est-ce que la motivation au travail ?

Appliquée au monde du travail, la notion de motivation tend à se définir comme l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, ce dernier s'engageant alors de manière totale, volontaire et naturelle dans la réalisation de sa tâche. Véritable enjeu du monde de l'entreprise, aux côtés d'autres notions plus ou moins proches comme l'épanouissement personnel au travail, la motivation des salariés joue un rôle déterminant dans l'efficacité d'une entreprise, et donc dans son développement économique.

Quelles sont les sources de motivation en entreprise ?

Considérée par les chefs d'entreprise comme la source principale de motivation de leurs salariés, la rémunération, bien qu'elle joue un rôle important, n'est en réalité pas le facteur principal de motivation des salariés. Assez éloignés des idées reçues qui circulent sur la motivation, le montant du salaire en tête, on retrouve certains critères de motivation comme :

- le bien-être en entreprise ;
- l'attractivité du travail ;
- les relations avec les dirigeants et les collègues de travail ;
- les perspectives d'évolution ;
- l'individualisation des relations et des décisions prises envers les salariés.

Source : www.chefdentreprise.com

Distinguer motivation et implication

La motivation est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle. Les recherches sur la motivation sont nombreuses mais elles cherchent toutes à expliquer ce qui peut pousser l'individu à réaliser une performance [...]. Elles ont en commun de situer la personne en dehors de son travail mais de chercher en elle les ressorts de l'action. L'implication met plutôt l'accent sur la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail. On dispose de textes permettant de définir les « motivateurs » d'une personne avant même qu'elle ait une expérience de travail, mais on ne peut repérer si elle sera impliquée ou pas.

[...] L'implication existe, pas forcément là où les managers, les politiques de personnel ou les pratiques de changement s'évertuent à l'obtenir. Elle n'existe pas toujours là où l'on pense la trouver mais surgit là où on ne l'attend pas. Elle est présente chez telle ou telle personne sans que ses collègues immédiats ne soient eux-mêmes impliqués. Elle fait ainsi un beau pied de nez à toutes les méthodes de management censées la susciter. Il existe une sorte de pensée unique sur ce que c'est qu'un travail intéressant dans lequel il serait normal de s'impliquer : c'est un travail utile, pas un « petit boulot », dans lequel il y a de l'autonomie, une variété des tâches, une reconnaissance sociale, l'expression d'un véritable métier, sans même parler des conditions de carrière et de rémunération qui y sont associées. Chacun connaît pourtant des personnes qui sont dans ces conditions sans être impliquées.

Source : Thévenet, Le Plaisir de travailler, Édition d'Organisation

Travail à faire

Q4. À partir de ces documents, donnez une définition du concept de motivation.

Q5. Qu'est-ce qui distingue la motivation et l'implication ?

Q6. Quels facteurs de motivation apparaissent dans ces textes ?

Q7. Expliquez pourquoi la rémunération peut être un facteur de motivation sans pour autant impliquer la personne dans son travail.

Q8. Quelle limite est soulevée par Maurice Thévenet dans ce texte ?

Q9. Quelle est la conséquence de cette limite pour l'entreprise ?

THÈME 4. Stratégie, structure et facteurs de contingence

CAS 1. Relation stratégie-structure

Au terme d'une cure d'amaigrissement longue et difficile, dont le dernier épisode a été la cession à Kyocera de son activité Terminaux mobiles, Sanyo peaufine sa remise en ordre avec une nouvelle organisation, désormais réduite à deux grands ensembles. Un premier pilier regroupe les composants électroniques au sens large. Cette division intègre notamment les batteries rechargeables, dont Sanyo est le numéro un mondial, les cellules photovoltaïques et autres systèmes solaires ainsi que les semi-conducteurs. L'autre pilier est plus hétéroclite, sous la rubrique « Produits finis ». Il regroupe les appareils électroniques, les systèmes professionnels et industriels et, enfin, l'électroménager. Certaines divisions stratégiques sont directement suivies par la direction. C'est le cas notamment des semi-conducteurs et des systèmes solaires, marquant ainsi les priorités du groupe.

Source : M. De Grandi, « Sanyo simplifie son organisation », Les Échos, 28 janvier 2008.

L'analyse historique de A. Chandler

Chandler n'est pas un théoricien de la gestion, c'est un historien. Quatre entreprises font l'objet d'une étude serrée et chronologique : Dupont, General Motors, Jersey Standard et Sears. L'histoire des innovations organisationnelles se voit assigner un but : montrer comment ces entreprises « *ont étendu leurs affaires, pratiquées de nouvelles activités, changées d'orientation et pourquoi chacune de ces modifications exigeait un nouveau type de gestion* ». Pour comprendre les changements organisationnels opérés par les grandes entreprises américaines, il faut, insiste l'auteur, les relier aux profonds changements qui ont affecté l'économie entre 1840 et 1920. L'expansion continue du chemin de fer, l'urbanisation croissante et le déclin du monde rural, la constitution d'un vaste marché unifié ont eu d'énormes répercussions sur les stratégies d'expansion des entreprises qui ont dû s'adapter au fur et à mesure. Les processus d'adaptation découlant de ces stratégies d'expansion ont suscité des besoins administratifs différents, exigeant à leur tour des formes d'organisation différentes. En modifiant la répartition des ressources de l'entreprise, la nouvelle stratégie, pour être efficace, nécessite un changement de structure. Les nouvelles structures ainsi mises en place visent donc à optimiser l'emploi des ressources dégagées par la mise en œuvre des nouvelles stratégies. En créant de nouveaux produits pour de nouveaux marchés, les structures en place vont être confrontées aux nombreux problèmes de coordination que vont générer ces nouvelles politiques, et les entreprises vont devoir relever un nouveau défi : comment gérer de nouveaux produits, de nouveaux marchés au sein de structures centralisées et organisées selon un mode fonctionnel ? Dans cette perspective, l'adoption de la nouvelle structure divisionnelle apparaît comme la réponse la mieux adaptée aux défis de l'environnement. Pour l'historien, l'adoption de cette structure n'a résulté que rarement d'un processus « automatique ». Elle s'est opérée le plus souvent dans la crise et a souvent requis des changements de dirigeants. D'une certaine façon, les managers décrits par Chandler semblent

contraints par une sorte de déterminisme structurel qui les empêche de gérer les changements de manière proactive.

Source : Pacitto (2002)

Travail à faire :

- Q1. Quelle est la stratégie adoptée par Sanyo ? En quoi explique-t-elle l'évolution de la structure de l'entreprise ?
- Q2. Quelle relation Chandler établit-il entre la stratégie et la structure de l'entreprise ?
- Q3. Montrez que, selon Chandler, le lien entre stratégie et structure n'est pas automatique.
- Q4. La structure peut-elle, à votre avis, influencer la stratégie ? Justifiez votre réponse.

CAS 2. L'organisation d'Essilor

Inventeur du verre progressif Varilux créé en 1959, Essilor compte 30 000 salariés dans une centaine de pays, 16 unités de production, 270 laboratoires de prescription. Dans ce contexte, on pourrait imaginer que le développement international du groupe s'accompagne, côté RH, d'une politique elle aussi globale et intégrée. En pratique, l'activité RH est dévolue aux différentes divisions, organisées en fonction de secteurs d'activité ou de zones géographiques. C'est à elles que revient la gestion de la formation, des entretiens annuels et de carrière, des *people reviews*, de la mobilité des salariés... Avec, pour faire fonctionner le tout, un patron RH à la tête de chaque division, qui gère en dessous de lui des responsables RH zone, pays et site/usine. Selon Henri Vidal, DRH du groupe, « *l'objectif est d'être au plus proche des métiers* ». En s'adaptant aux spécificités locales.

Travail à faire :

- Q1. Distinguez structure mécaniste et structure organique. Pourquoi la structure mécaniste n'est-elle pas adaptée à un environnement instable ?
- Q2. Comment expliquer la différenciation des formes organisationnelles au sein d'une même entreprise ? Quels sont les risques liés à une forte différenciation ?
- Q3. En quoi l'organisation des ressources humaines d'Essilor illustre-t-elle le dilemme intégration-différenciation mis en évidence par Lawrence et Lorsch ?

CAS 3. Caractéristiques de la coordination et du contrôle dans la firme J

Parmi ces facteurs, la disposition géographique habituellement en usage dans les entreprises japonaises favorise les échanges informels et la communication immédiate. Ainsi, les laboratoires de recherche des industriels japonais sont souvent situés sur les lieux mêmes de fabrication. Le niveau de qualification relativement plus élevé des cols bleus permet de recruter des individus susceptibles de mener de front une tâche opératoire et une activité d'apprentissage. Cependant, la mise en évidence de ces facteurs favorables ne suffit pas à expliquer le bon fonctionnement d'un tel modèle. Il faut aussi de puissants mécanismes de stimulation qui vont être la clef de voûte soutenant le système. La place et le rôle dévolus au personnel sont caractéristiques de chacun des modèles. Tout d'abord, la capacité à communiquer et à travailler en commun est primordiale, et ce au-delà d'une simple expertise dans une tâche particulière. Ensuite, une bonne compréhension de l'ensemble du processus opératoire est essentielle pour permettre le traitement *in situ* de problèmes. Enfin, la bonne connaissance de la globalité du processus de production est permise par la mise en place systématique d'une mobilité des individus. Celle-ci facilite le partage des connaissances et la transmission des informations, ce qui est nécessaire à la coordination horizontale.

La colle ou le ciment de ce système est la hiérarchie de grades. Ce mécanisme est simple : à un grade correspond généralement un niveau de travail donné. À la différence du modèle A, ce n'est pas à une fonction particulière qu'est réservé un niveau de rémunération, mais à un

grade. L'engagement se fait à un niveau d'instruction donné, puis s'instaure une véritable compétition entre les individus. La promotion au mérite est essentielle. Le modèle d'Aoki repose aussi sur la crédibilité d'une menace : le risque réel d'exclusion, le licenciement disciplinaire. Si la probabilité d'exécution de la menace est, dans la pratique, assez faible, c'est en fait parce que le mécanisme de stimulation est efficace. Le service du personnel gère les stimulations et décide des affectations. L'organisation syndicale va servir de contrepoids. Elle aura un rôle de délégué du personnel pour exprimer les réclamations et les griefs.

Source : Pineau et Marquès-Ripoulli (1999).

Travail à faire :

Q1. Quels sont les mécanismes de coordination et de contrôle mis en place dans la firme J ?

Q2. En quoi sont-ils considérés comme différents de ceux de la firme A ?

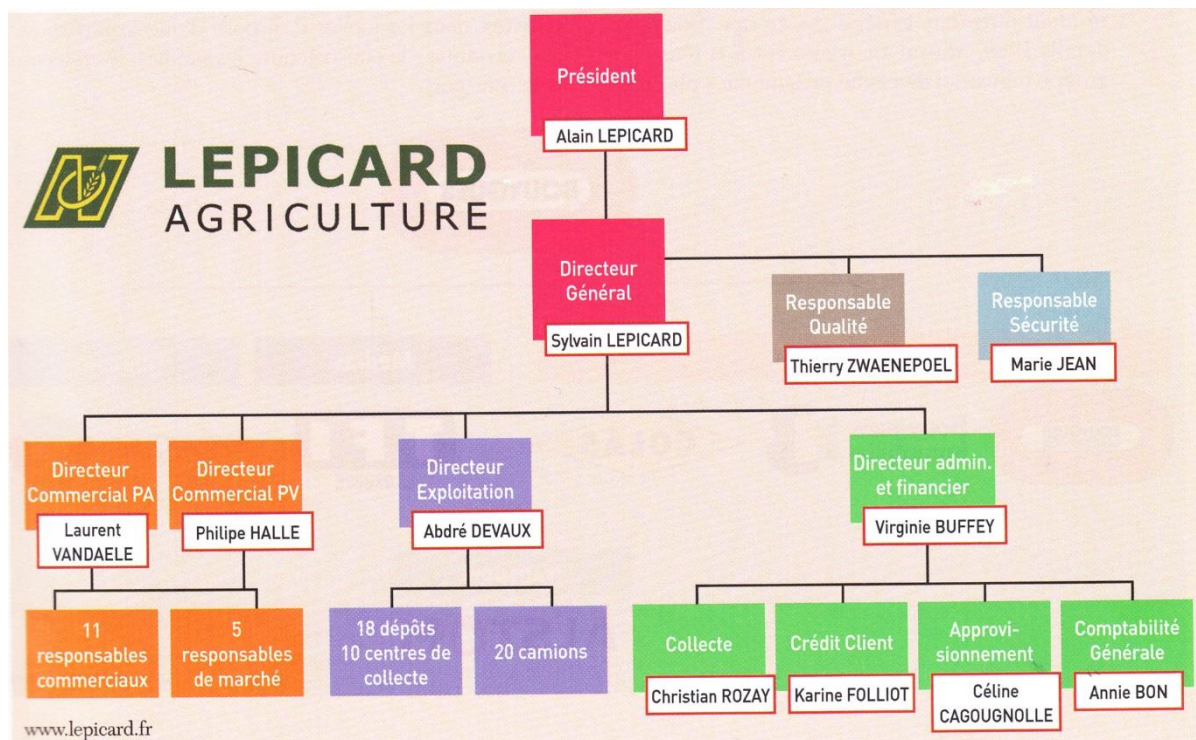
THÈME 5. Structures et configurations organisationnelles

CAS 1. Comment définir les structures simple et fonctionnelle ?

Dans une structure – dite simple –, le propriétaire est aussi le président et tous les employés s'en remettent directement à lui. Une telle structure se comprend mieux par ce qu'elle n'est pas que par ce qu'elle représente, en ce sens qu'elle n'a rien de complexe. Elle se caractérise par une faible spécialisation du travail, peu de règles régissant les opérations et une autorité concentrée entre les mains d'une seule personne. [...] Dans de nombreux cas, les organisations ne restent pas des structures simples et la décision de changer est souvent prise par choix [...]. Par exemple, lorsqu'une compagnie voit sa production ou ses ventes augmenter de façon notable, elle a besoin d'accroître ses effectifs, ce qui entraîne une formalisation des règles de travail. Le management peut choisir de regrouper des activités similaires. Tel est le cas d'une société centralisée et organisée autour des fonctions d'opérations, de finances, de ressources humaines et de R&D produits. La force de la structure fonctionnelle tient aux avantages obtenus du fait de la spécialisation du travail. [...] [Mais] [...] aucune fonction n'étant en soi directement responsable des résultats, les membres ayant des fonctions individuelles sont isolés et ne comprennent guère les activités mises en œuvre dans les autres fonctions.

Source : S. Robbins, D. DeCenzo. Management, Pearson Éducation.

La structure d'une entreprise familiale de négoce agricole en 2017



Travail à faire :

- Q1. Caractériser la structure simple. Quels en sont les avantages et les limites ?
- Q2. En vous appuyant sur l'exemple de l'entreprise Lopicard, indiquez ce qu'est un service fonctionnel et précisez les caractéristiques d'une structure fonctionnelle.
- Q3. Pourquoi une entreprise a-t-elle intérêt à mettre en place une structure fonctionnelle ?
- Q4. Quels peuvent être les difficultés liées à ce type de structure ?

CAS 2. Bouygues

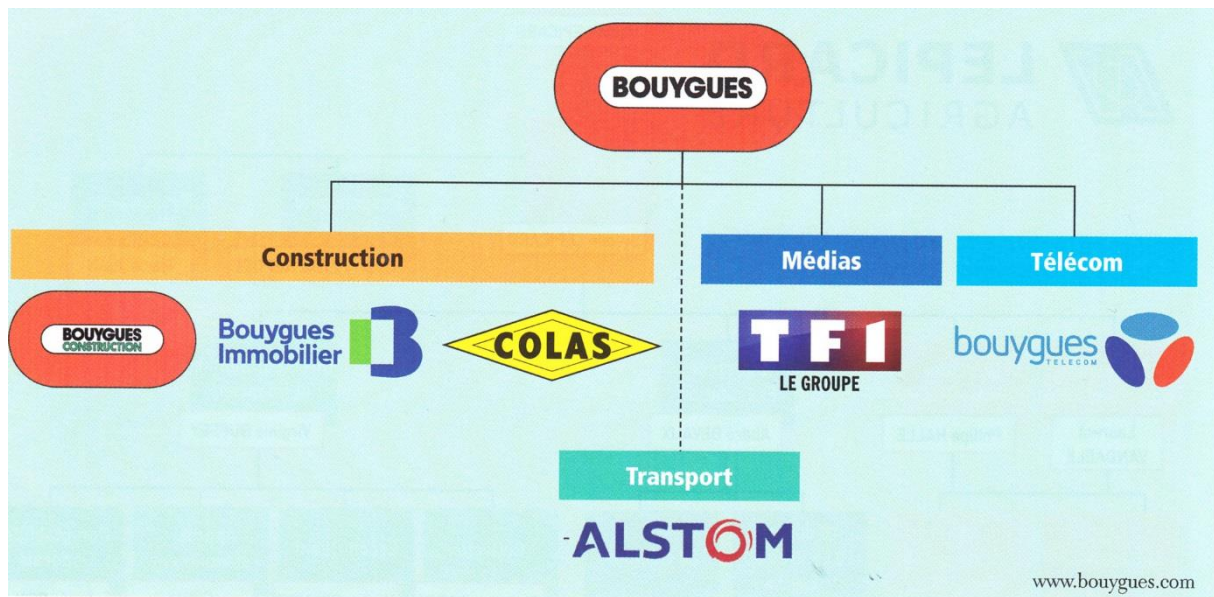
Aux origines de la structure divisionnelle : les travaux de Chandler

Chandler identifie deux grandes formes hiérarchiques types qui se succèdent historiquement aux États-Unis. La forme unitaire, ou forme U, recouvre un système fonctionnel centralisé. [...] La forme multidivisionnelle, ou forme M, qui lui succède, est l'aboutissement d'un long processus d'innovations organisationnelles répondant aux transformations des conditions de la concurrence et des stratégies dans le sens de l'intégration verticale et de la diversification. [...] L'entreprise est décentralisée en divisions autonomes spécialisées par lignes de produits ou par régions. Chaque division a sa propre direction et structure fonctionnelle ; elle fonctionne comme une « quasi-firme » parce qu'organisée en centre de profit autonome [...]. Au-dessus des divisions, une direction générale assure la coordination et la planification de l'ensemble. La forme M favorise une plus grande flexibilité stratégique, en rendant plus aisée la pénétration sur de nouveaux marchés (par création de divisions nouvelles) ; la mise en œuvre d'économies d'échelle et de variété en assurant une meilleure coordination des unités de production ; la coordination des stades du processus de production par l'intégration verticale.

Source : B. Coriat, O. Weinstein, Les Nouvelles Théories de l'entreprise, Le Livre de Poche, Librairie Générale Française.

La structure du groupe Bouygues

Président-directeur général du groupe Bouygues depuis 1989, Martin Bouygues est à la tête d'un groupe industriel diversifié présent dans plusieurs activités, dans lesquelles il dispose d'une expertise métier reconnue : la construction, les médias, les télécoms et le transport.



Travail à faire :

- Q1. À quoi correspondent les formes U et M ? Comment Chandler explique-t-il l'émergence de la structure (multi)divisionnelle ?
- Q2. Quelles sont les caractéristiques de cette forme structurelle ?
- Q3. En quoi peut-on dire que la structure du groupe Bouygues est divisionnelle ?
- Q4. Quels sont les avantages d'une telle structure ? Quels en sont les risques ?

CAS 3. Organisation par processus.

Selon Hammer et Champy, le *reengineering* [ou reconfiguration des processus] est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances. [...] Il signifie « recommencer de zéro » et reconfigurer l'organisation en se débarrassant des principes tayloriens de spécialisation horizontale et verticale du travail. [...] Le *reengineering* consiste donc à abandonner cette conception verticale et hiérarchique de l'entreprise organisée fonction par fonction au profit d'une conception transversale donnant la primauté à la notion de processus d'activités. [...] Un processus est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux de différentes natures et qui, combinées entre elles, permettent d'obtenir un résultat défini. La finalité est la satisfaction du client et la création de valeur pour lui.

Source : O. Torrès, Économie d'entreprise, Economica.

Une réponse aux évolutions des différentes composantes de l'environnement

Selon certains auteurs, l'organisation transversale fondée sur les processus apparaît comme « la » forme la mieux appropriée pour répondre aux besoins d'innovation de plus en plus complexes, aux attentes des clients, à l'instabilité de l'environnement, à la nécessité d'apprentissage en temps réel, etc. [...] C'est ainsi que depuis quelques années, l'organisation par les processus représente plus qu'une mode managériale : une configuration organisationnelle appelée à supplanter les formes traditionnelles.

Source : Loufrani-Fedida et Aldebert, 2015

Les effets de la réorganisation de Veolia en termes d'effectifs

« La nouvelle organisation permettra au groupe d'être à la fois plus proche de nos clients, d'être plus simple et enfin plus performant », a déclaré son PDG, Antoine Frérôt. Interrogé sur les réductions d'effectifs prévues par Veolia Environnement dans sa division Eau en

France, Antoine Frérot a également déclaré : « Ces 1 500 suppressions de postes [...] suffiront pour mettre en œuvre le plan de reengineering de nos activités. »

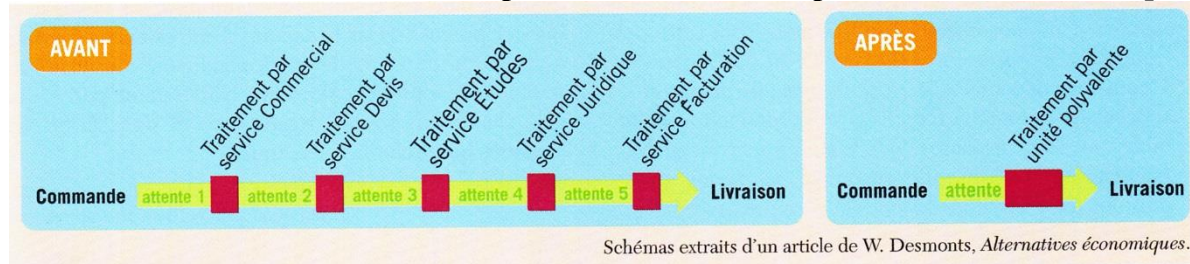
Source : www.reuters.fr

Les avantages doivent compenser les coûts

L'intérêt économique du type d'organisation proposé par le reengineering est loin d'être évident : il faut réussir à compenser l'efficacité perdue du fait de la diminution de la spécialisation de chaque intervenant. Un employé d'une compagnie d'assurances qui ne remplira qu'un type de formulaire particulier dépensera trois fois plus de temps pour cette tâche que l'employé polyvalent qui gère tout un dossier de sinistres. La polyvalence implique par ailleurs, sinon à proprement parler, une qualification professionnelle accrue, du moins un niveau de culture générale et d'implication élevé qu'il faut bien rémunérer. C'est la simplification radicale des tâches de coordination de l'ensemble des processus ainsi que les gains qualitatifs résultant d'une meilleure information des acteurs qui doivent permettre de compenser ces surcoûts.

Source : M. Desmonts, *Reengineering : l'entreprise sens dessus dessous*, Alternatives Économiques, n° 132.

De la commande à la livraison d'un produit dans une entreprise de matériel électrique



Travail à faire :

- Q1. Expliquez la notion de processus.
- Q2. Comparez la gestion du processus commande-livraison dans une structure fonctionnelle et dans une organisation par processus.
- Q3. Caractérissez une organisation par processus.
- Q4. Qu'est-ce que le *reengineering*?
- Q5. Expliquez la phrase soulignée.
- Q6. Commentez les schémas ci-dessus. Justifiez la reconfiguration du processus de commande décidée par l'entreprise de matériel électrique.
- Q7. Quelles sont, à votre avis, les implications de cette reconfiguration en termes d'organisation du travail ?
- Q8. Quels sont les problèmes liés à l'existence d'une organisation par processus présentés dans les documents ?
- Q9. Quelles peuvent en être les conséquences pour l'entreprise ?

CAS 4. Approche synthétique de Mintzberg.

Citons H. Mintzberg (2004) dans son ouvrage *Le Management. Voyage au centre des organisations* : « Il y a quelques années, un de mes doctorants me demanda si j'avais l'intention de jouer au « puzzle » ou au « Lego ». [...] En d'autres termes, si j'avais l'intention d'assembler [les] différents éléments sur les organisations selon un ensemble de possibilités - pour créer des images connues - ou si, au contraire, ils devaient être utilisés pour construire de façon créative de nouvelles perspectives. J'avais répondu que, en fait, j'avais proposé une sorte de puzzle, même si je suggérais que les pièces pouvaient être combinées de différentes façons pour donner naissance à plusieurs visions plutôt qu'une seule [...]. S'il n'existe pas

d'organisations réelles qui prennent vraiment la forme de l'une de nos pures configurations [...], il en existe toutefois certaines qui s'en approchent remarquablement. [...] Après tout, elles ne sont que des mots et des figures tracés sur du papier, et non la réalité elle-même. À la fin de chaque année, je faisais circuler un questionnaire dans lequel je demandais à mes étudiants de classer les organisations qu'ils avaient examinées sous l'une des formes de mon livre, ou sur une forme hybride de deux ou plusieurs formes, ou au contraire si aucune ne semblait correspondre à ce qu'ils avaient vu. Dans à peu près la moitié des cas (66 sur 123), les étudiants considérèrent qu'une forme unique correspondait assez bien à la réalité de leurs observations. Il y avait 25 organisations entrepreneuriales, 13 mécanistes, 11 divisionnalisées, 9 innovatrices et 8 professionnelles. Tout le reste fut appelé, combinaison de ces formes, et dans la plupart des cas de deux seulement. Mon propos est essentiellement de faire remarquer qu'il y aura toujours le gris de la dissociation entre le noir et le blanc. Les théories sont employées dans le management non pas pour être un simple miroir de la réalité, mais pour aider à expliquer celle-ci. »

Travail à faire :

Q1. Expliquez l'image du puzzle ou du Lego évoquée par Mintzberg.

Q2. En vous appuyant de vos connaissances, commentez le passage souligné.

CAS 5. Organisation par projets

Le cas des entreprises de BTP et de l'ingénierie

Produire plus vite, mieux et moins cher... Un rêve de chef d'entreprise ? Non, une réalité, soutiennent les tenants du management par projet, cette forme de gestion qui consiste à faire travailler ensemble, sur un dossier ou un chantier particulier, une équipe mélangeant les diverses fonctions et les différents métiers d'une entreprise. Les plus aguerris à cette pratique sont les professionnels du BTP et de l'ingénierie. Depuis des décennies, les compagnies pétrolières et les spécialistes des grands travaux savent réunir autour d'une table tous les partenaires - chefs d'équipe, concepteurs, financiers - liés à la mise en œuvre de grands projets pour les faire travailler ensemble en dépassant les particularismes techniques et les susceptibilités corporatistes. Pas question de faire fonctionner une zone de forage ou de construire une université aux portes du désert autrement qu'en mobilisant tous les professionnels concernés autour d'un seul et même objectif global : livrer le chantier dans les conditions techniques, les délais et le budget prévus ! Pour beaucoup d'autres entreprises, se convertir à un tel mode de management constitue une véritable révolution culturelle. Notamment parce que cela chamboule toute l'organisation et signe la fin des relations hiérarchiques classiques.

Source : M. Mauger, « Management par projet : l'organisation anti-inertie », www.lentreprise.com.

L'intérêt d'une organisation par projets

L'accélération des innovations technologiques fait que les entreprises qui n'intègrent pas rapidement ces nouveautés voient leur compétitivité remise en cause. De plus, une nouvelle logique voit le jour sous l'effet conjugué des exigences accrues des clients et d'une concurrence plus vive : il ne s'agit plus de proposer un produit mais de concevoir une offre complète, sur mesure, sans défauts et dans les délais courts. [...] Dans l'automobile, Renault a conçu la Twingo grâce au travail en groupes de projets, ce qui a permis de réduire de huit mois la conception d'un véhicule par rapport à celle des véhicules précédents. [...] Les investissements ont diminué de 25 % et le coût de revient de 15 %.

Pour les salariés faire partie d'un projet confère un statut. [...] La motivation sera donc à la hauteur de l'importance (priorité, enjeu) et de l'utilité perçue du projet. [...] [De plus,] un projet transversal [...] est un véritable processus interdisciplinaire qui ne se limite pas à une « collaboration molle » de plusieurs acteurs issus de métiers ou de professions différentes : il implique de la confrontation, de l'échange de méthodes, de concepts et de points de vue. Ce mode de relations favorise à terme une recombinaison de certains savoirs issus de l'e4perLise des différents professionnels, intégrés dans un nouveau cadre de connaissances accessibles et compréhensibles par tous les participants à un même projet.

Source: ANACT

Des difficultés variées que le chef de projet doit gérer

Une fois le projet validé, [il faut] choisir ses collaborateurs (équipe projet, mais aussi ses fournisseurs ou sous-traitants). Un choix déterminant pour la suite des événements, puisque ces personnes seront amenées à traverser des zones de turbulence et à s'entraider tout au long du programme. « Ce qui compte, c'est d'avoir une équipe homogène qui couvre tous les besoins. Le chef de projet devra veiller à prendre des gens qui se complètent », estime Marie-Pascale Reinhart (consultante). Et comme tout projet comporte son lot de retards, de problèmes techniques ou budgétaires, mieux vaut avoir les épaules solides.

Source : www.tpe-pme.com

Travail à faire :

- Q1. En vous appuyant sur les exemples cités dans le texte, caractérisez une organisation par projets.
- Q2. Quels avantages une entreprise peut-elle retirer d'une structure par projets ?
- Q3. Quels sont les problèmes liés à une organisation par projets évoqués dans les documents ?
- Q4. À votre avis, quelles autres difficultés peuvent apparaître ?