

Gouvernance, éthique et conformité

Master CGAO - Parcours Management de la Performance

SÉANCES 3&4 : STRUCTURE, COORDINATION ET MODES DE CONTRÔLE DANS L'ORGANISATION



Nathalie Lallemand-Stempak

LE DILEMME ORGANISATIONNEL

Dans toute organisation, chacun doit effectuer des tâches distinctes, tout en contribuant à l'objectif commun.

L'organisation doit donc répondre à deux exigences fondamentales mais contradictoires :

- La division du travail entre les différents acteurs, qui mène à leur différenciation progressive (développement de particularismes, d'intérêts particuliers).
- La coordination des tâches effectuées par les différents acteurs, qui nécessite leur intégration autour des objectifs généraux de l'organisation (efficience et/ou efficacité).

La structure est la somme des moyens employés par une organisation pour diviser le travail en tâches distinctes, puis pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

A vintage brass compass, a pair of dividers, and a straightedge resting on an old map. The compass is open, showing its internal mechanism. The dividers are positioned over a line on the map. The straightedge is placed horizontally across the map. The map features various geographical labels and a grid of latitude and longitude lines.

1. MÉCANISMES DE COORDINATION ET FORMES D'ORGANISATION

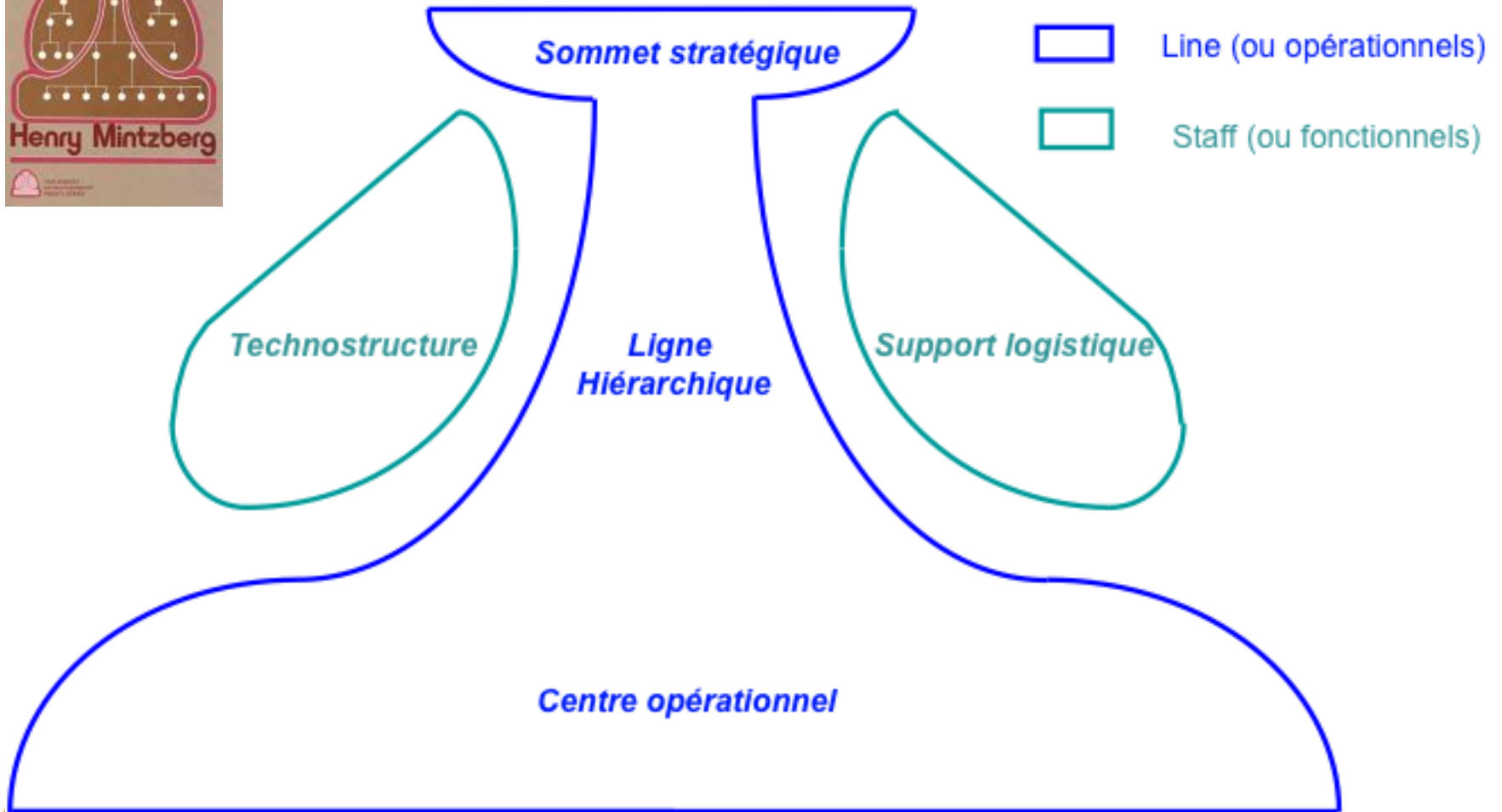
LES 5 MÉCANISMES DE COORDINATION

Cinq mécanismes de coordination des tâches (*Mintzberg, 1979*) :

- 1. *ajustement mutuel***
- 2. *supervision directe***
- 3. *standardisation des procédés***
- 4. *standardisation des résultats***
- 5. *standardisation des qualifications***

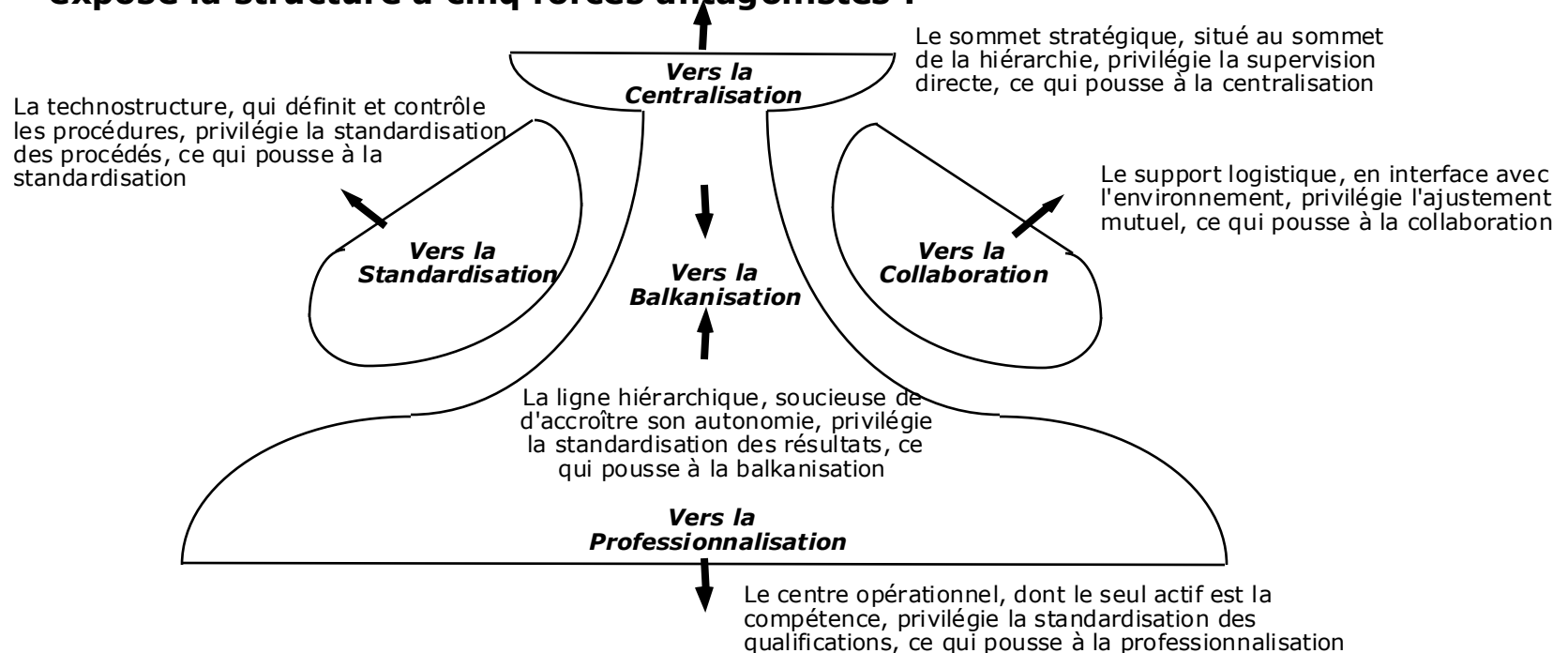
- **Toute organisation utilise simultanément ces cinq mécanismes**
- **Cependant, un de ces mécanismes est toujours favorisé, et devient le mode de coordination privilégié.**

L'ANATOMIE DE L'ORGANISATION SELON HENRY MINTZBERG



LES 5 FORCES PESANT SUR UNE ORGANISATION

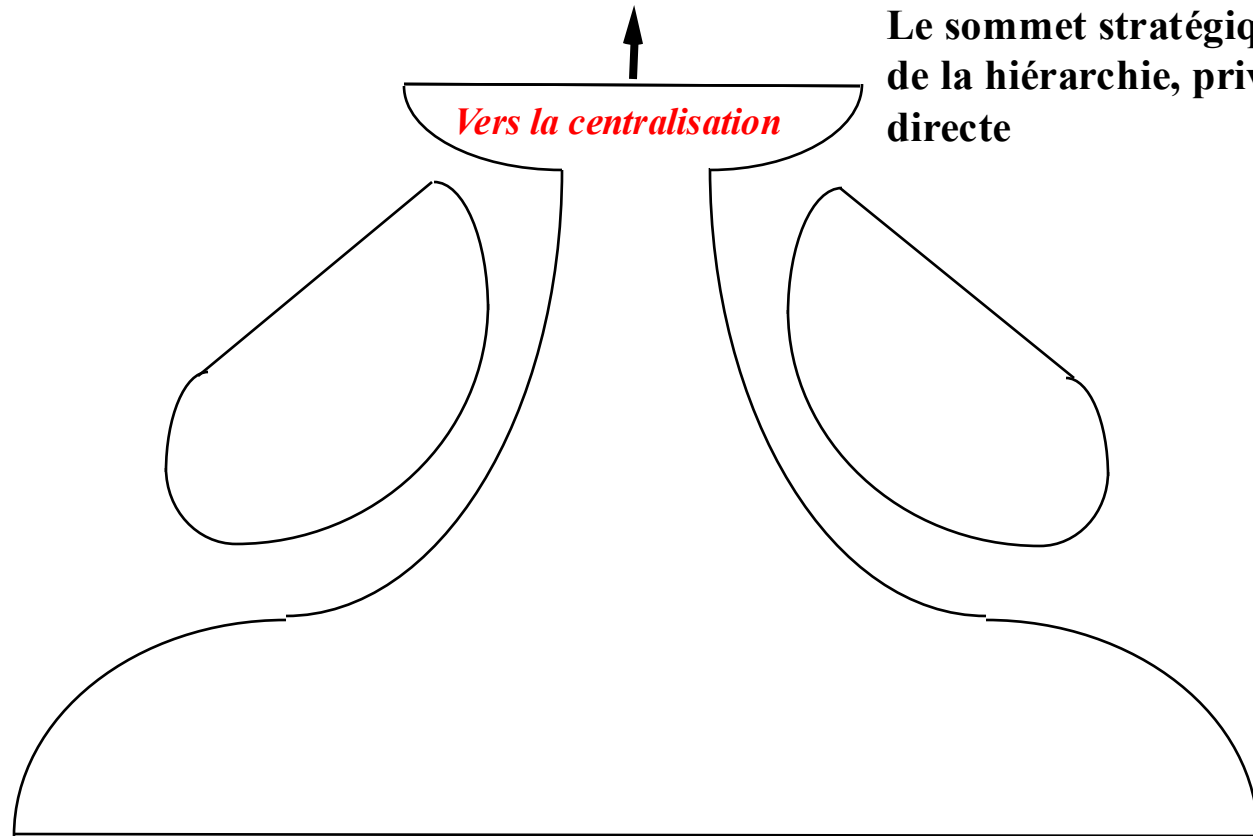
Chacune des cinq parties de l'organisation tend à privilégier celui des cinq mécanismes de coordination qui correspond le mieux à sa logique, ce qui expose la structure à cinq forces antagonistes :



La "victoire" d'une de ces cinq forces, conditionnée par les facteurs de contingence, permet d'obtenir cinq types d'organisations, caractérisés par une partie clef et un mécanisme de coordination privilégié différents.

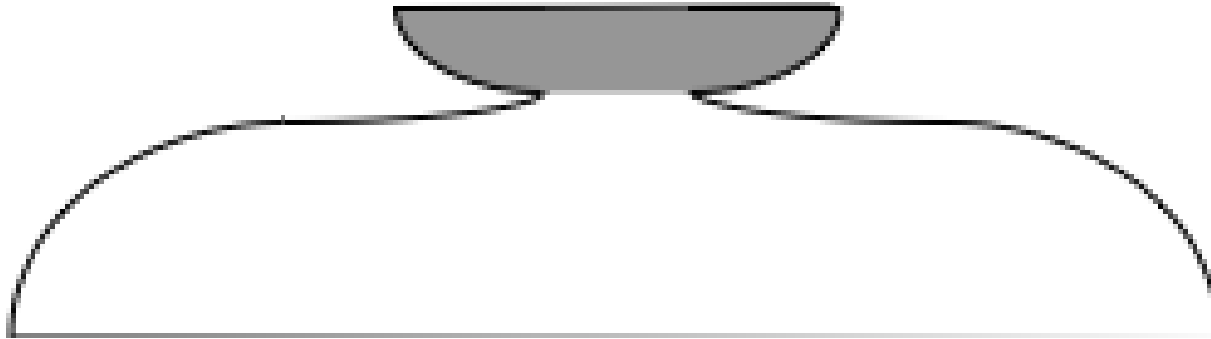
LES 5 FORCES PESANT SUR UNE ORGANISATION :

LE SOMMET STRATÉGIQUE



Le sommet stratégique, situé au sommet de la hiérarchie, privilégie la supervision directe

LA STRUCTURE SIMPLE



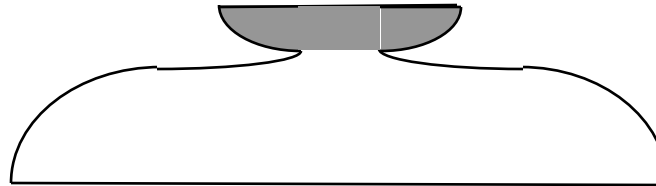
LA STRUCTURE SIMPLE

Partie clef de l'organisation : *Sommet stratégique*

Mécanisme de coordination principal : *Supervision directe*

Force prédominante : *Centralisation*

Facteurs de contingence : *Jeunesse, petite taille, système technique non sophistiqué, environnement simple, éventuellement dynamique. Stade entrepreneurial, ou organisation plus développée mais en état de crise (comparer l'organigramme de l'armée en paix et en guerre).*



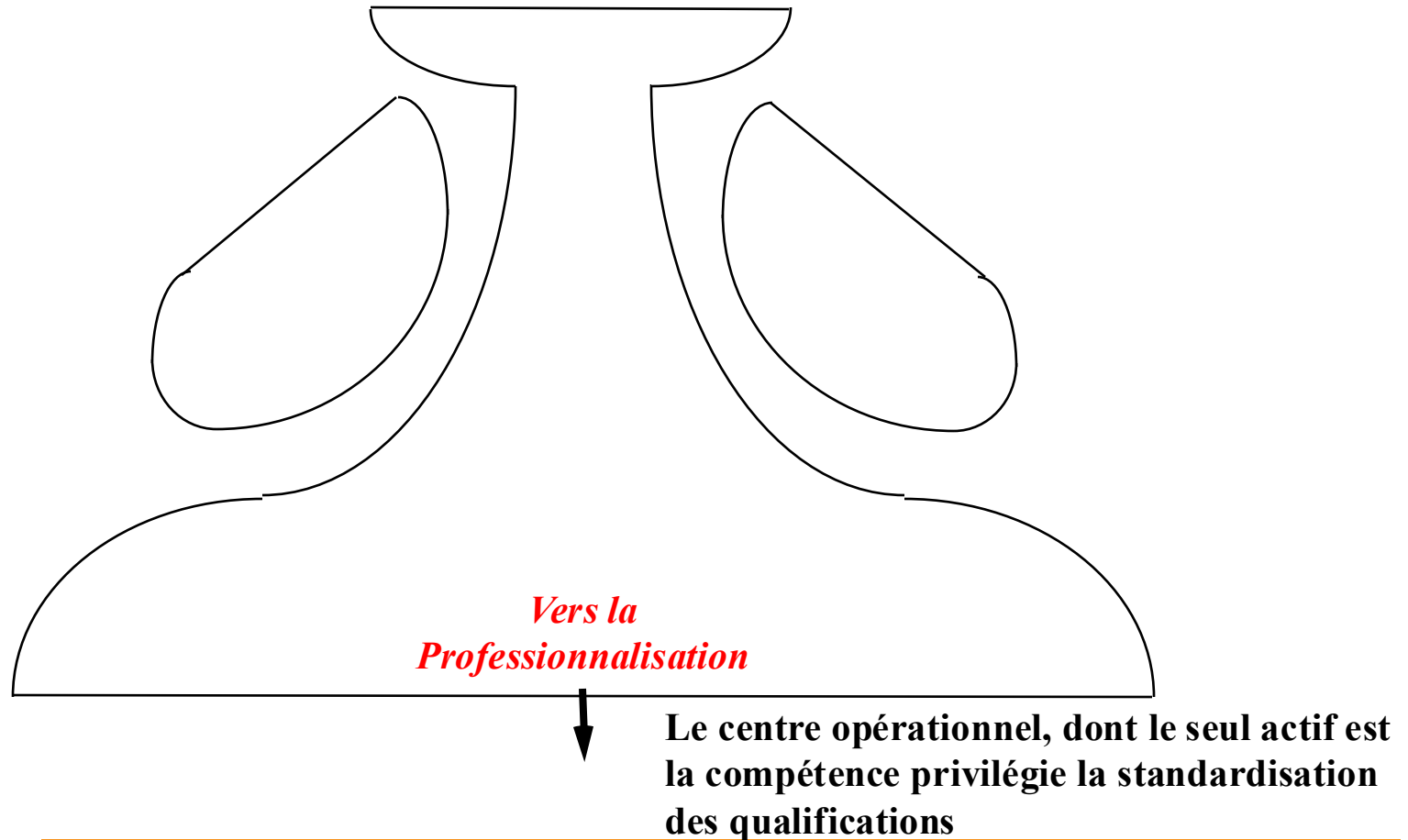
Le sommet stratégique supervise directement le centre opérationnel, définit les standards à la place de la technostructure et s'occupe des relations avec l'environnement à la place du support logistique.

Avantages principaux : *Vitesse d'action*

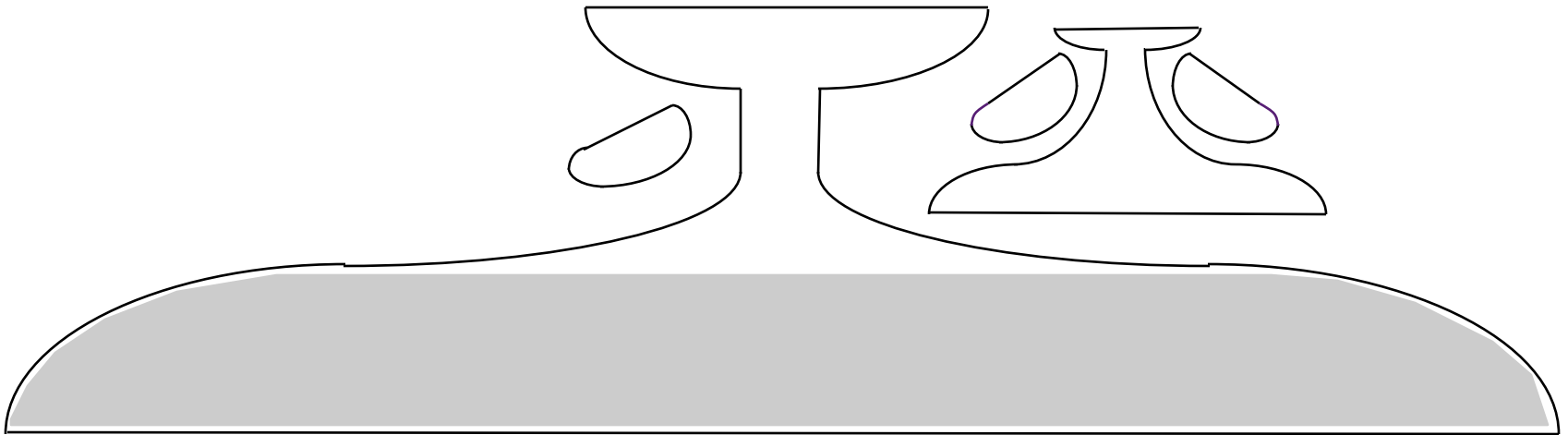
Problèmes principaux : *Centralisation excessive au profit d'un dirigeant omnipotent qui, accaparé par l'opérationnel, risque de négliger les questions stratégiques, vulnérabilité, temporaire*

Exemples : *Petite PME, entreprise artisanale*

LES 5 FORCES PESANT SUR UNE ORGANISATION: LE CENTRE OPÉRATIONNEL



LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE



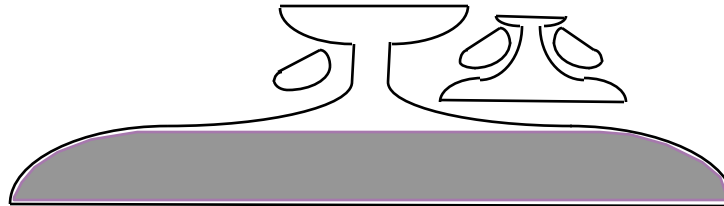
LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

Partie clef de l'organisation : *Centre opérationnel*

Mécanisme de coordination principal : *Standardisation des qualifications*

Force prépondérante : *Professionnalisation (formation et socialisation, spécialisation horizontale, décentralisation et déconcentration, hiérarchie et technostructure minimales, support logistique important, organisé en bureaucratie mécaniste)*

Facteurs de contingence : *Environnement complexe mais stable, qui impose des standards externes de qualification des professionnels, système technique généralement simple, mais technologie (savoir) souvent très complexe (du type diagnostic - traitement)*



Le centre opérationnel rassemble des professionnels dont la compétence a été vérifiée a priori.
Le support logistique, bureaucratique, fait interface de manière à ce que l'activité des professionnels ne soit pas perturbée par l'environnement.

Avantages principaux : *Expertise, autonomie et auto-contrôle des professionnels*

Problèmes principaux : *Coordination entre les professionnels ou conflit avec le support logistique, rejet des innovations contestant la qualification des professionnels, difficulté à traiter des problèmes non résolubles par les solutions connues*

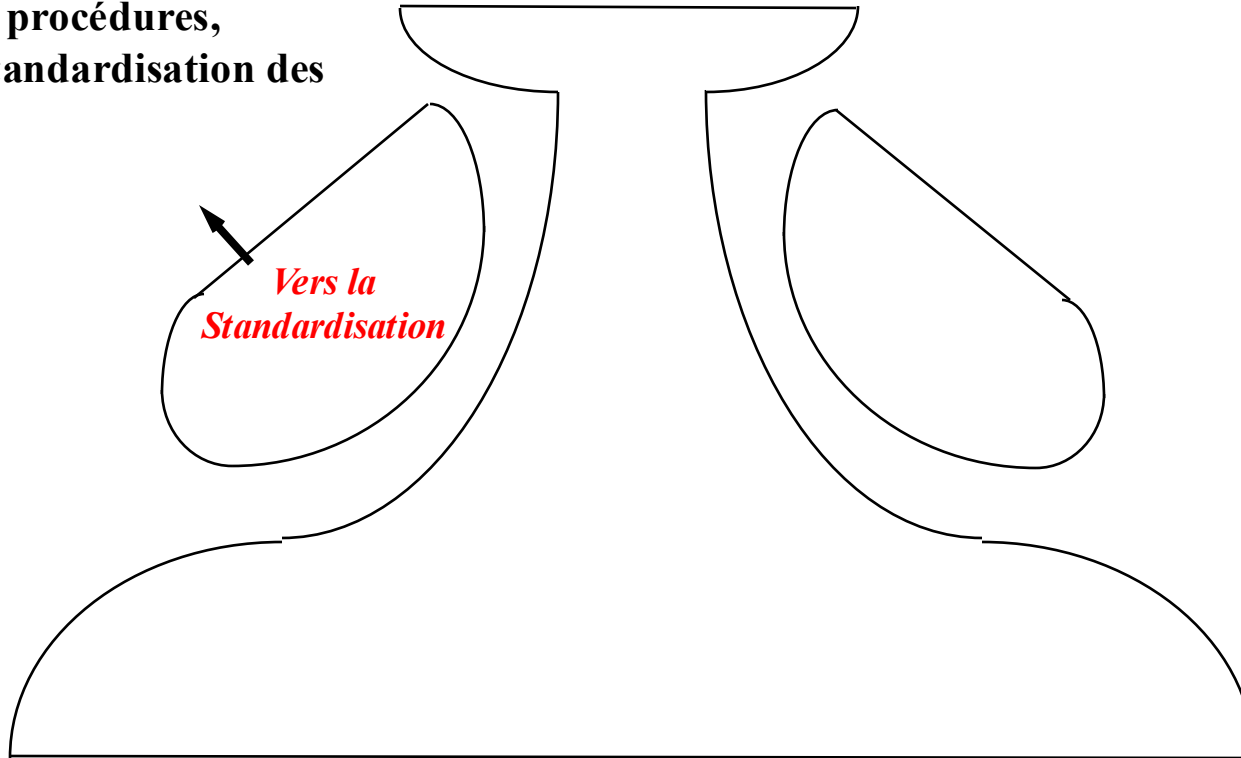
Exemples :

Hôpitaux, universités et grandes écoles, gros cabinets d'audit ou de conseil en organisation, journaux, sociétés de Bourse, banques d'affaires, etc.

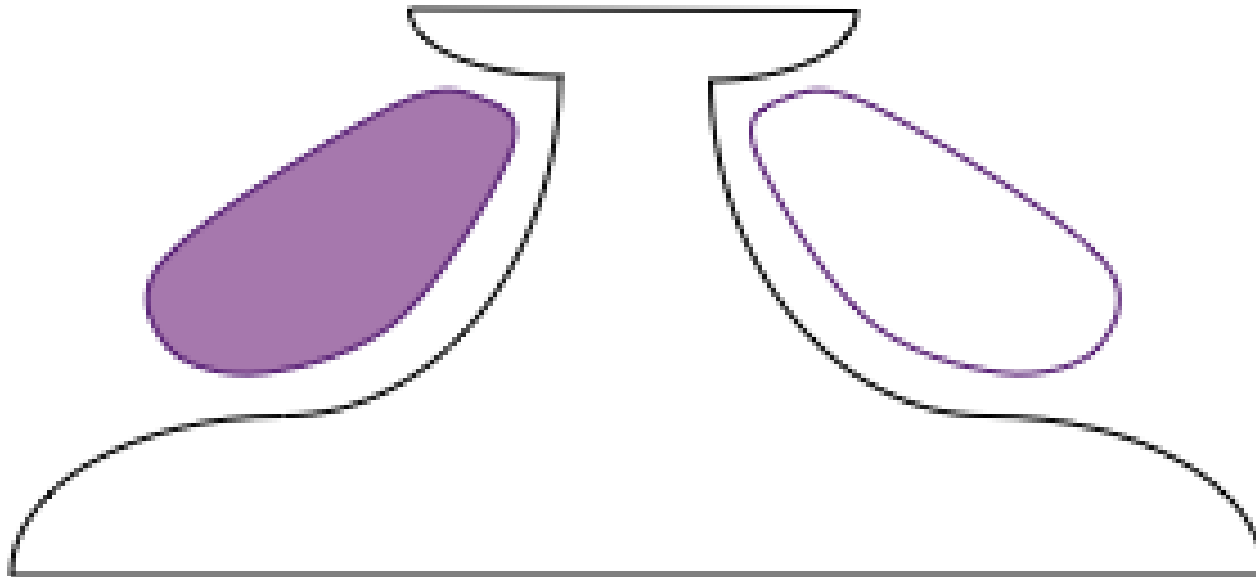
LES 5 FORCES PESANT SUR UNE ORGANISATION :

LA TECHNOSTRUCTURE

**La technostructure, qui définit
et contrôle les procédures,
privilégie la standardisation des
procédés**



LA BUREAUCRATIE MÉCANISTE



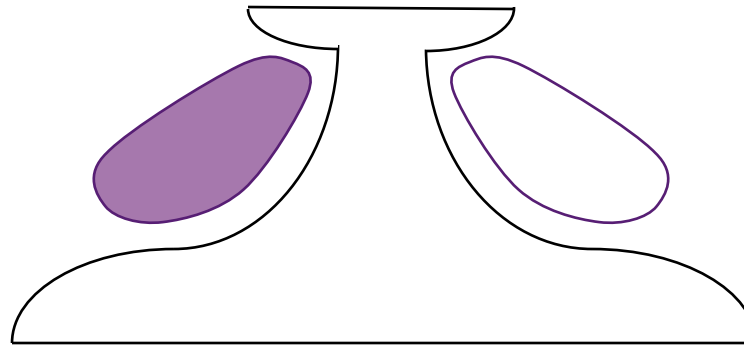
LA BUREAUCRATIE MÉCANISTE

Partie clef de l'organisation : *Technostructure*

Mécanisme de coordination principal : *Standardisation des procédés*

Force prédominante : *Standardisation (par la formalisation des comportements, la spécialisation horizontale et verticale, le regroupements par fonctions, la centralisation, l'obsession du contrôle, le pouvoir formel important de la hiérarchie et du sommet stratégique, et un support logistique suffisamment développé pour réduire l'incertitude)*

Facteurs de contingence : *Organisation âgée, grande taille, système technique non automatisé (de masse ou de routine), environnement simple, stable et homogène, planification, production de masse, standardisée, routinière*



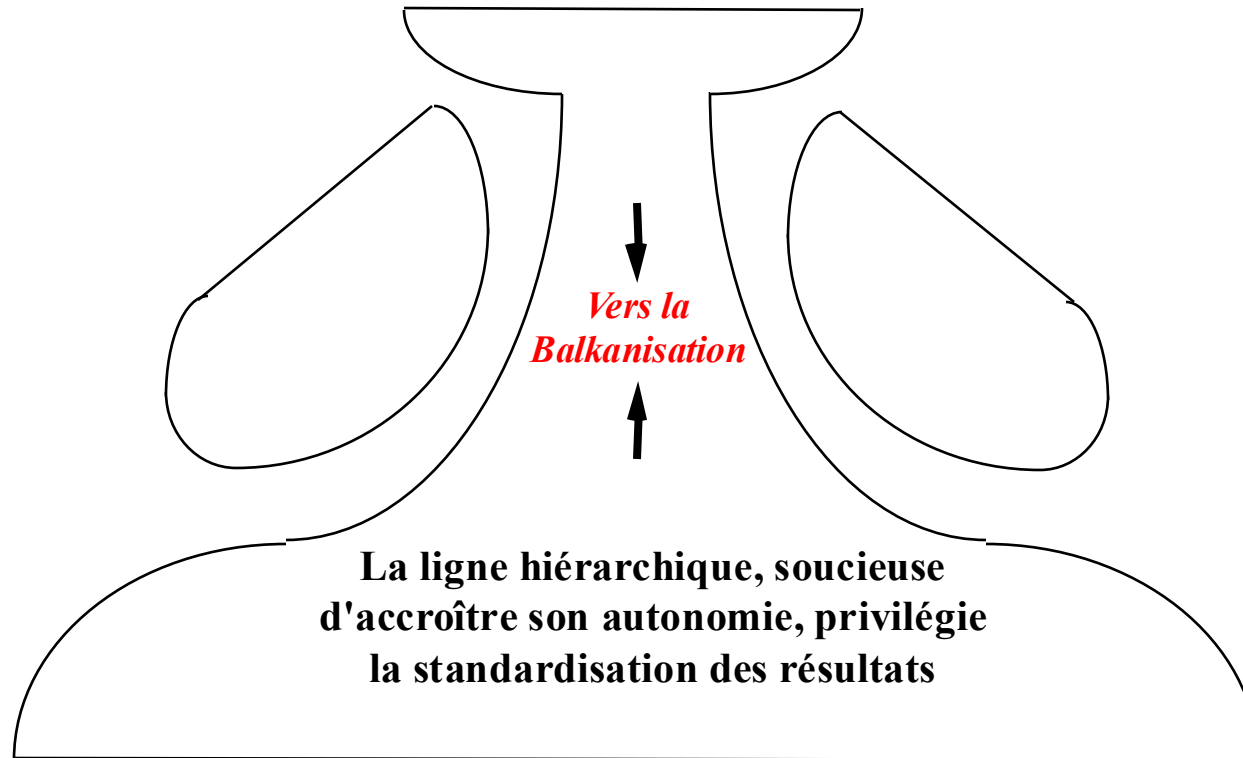
La technostructure impose de nombreuses procédures à l'ensemble de l'organisation, qui fonctionne par rationalisation a priori.

Avantages principaux : *Efficiency, rationalité, cohérence, sécurité*

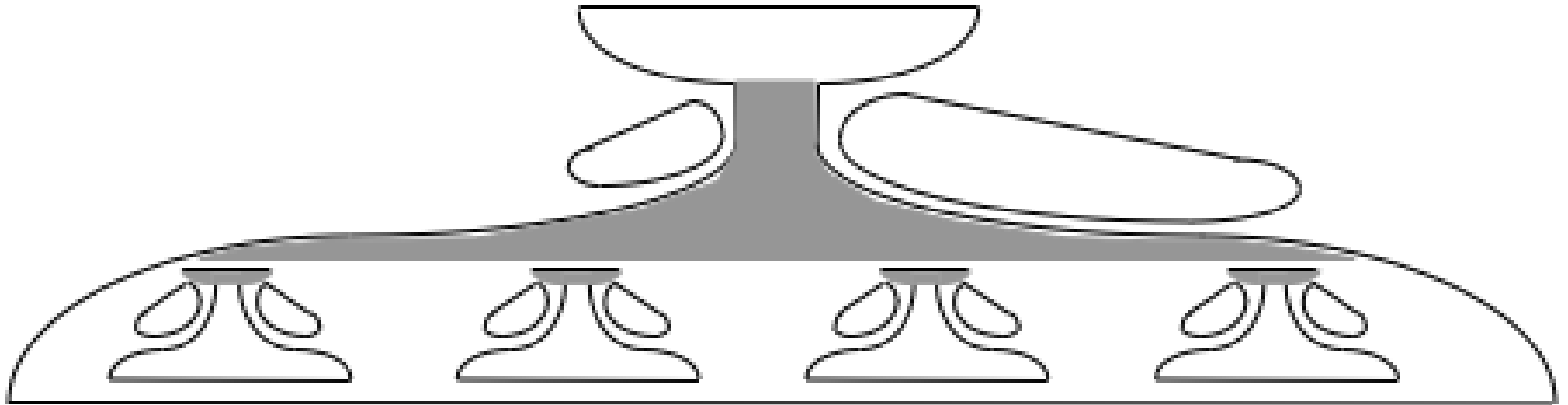
Problèmes principaux : *Problèmes humains au niveau du centre opérationnel, problèmes de coordination des fonctions différenciées, très faible capacité d'adaptation au changement, communication uniquement verticale et surtout de haut en bas*

LES 5 FORCES PESANT SUR UNE ORGANISATION :

LA LIGNE HIÉRARCHIQUE



LA STRUCTURE DIVISIONNALISÉE



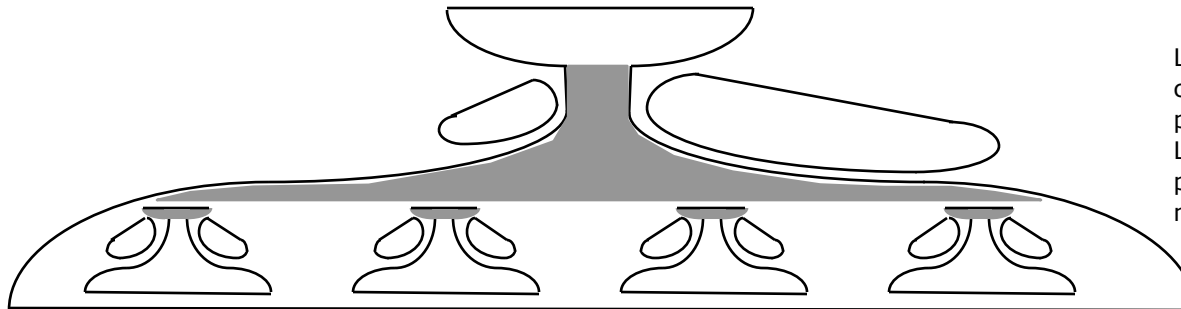
LA STRUCTURE DIVISIONNALISÉE

Partie clef de l'organisation : *Ligne hiérarchique*

Mécanisme de coordination principal : *Standardisation des résultats*

Force prédominante : *Balkanisation, due au regroupement des unités (chacune organisées en structures mécanistes) par marchés, au systèmes de contrôle des performances (reporting), à la décentralisation verticale limitée aux responsables d'unités, aux partages entre unités limités aux ressources (financières le plus souvent)*

Facteurs de contingence : *Environnement hétérogène (marchés diversifiés), organisation âgée et de grande taille, généralement ex-bureaucratie mécaniste, ou produits à offrir deviennent fortement diversifiés (bureaucratie à clones). La divisionnalisation interne est à l'image de l'hétérogénéité de l'environnement*



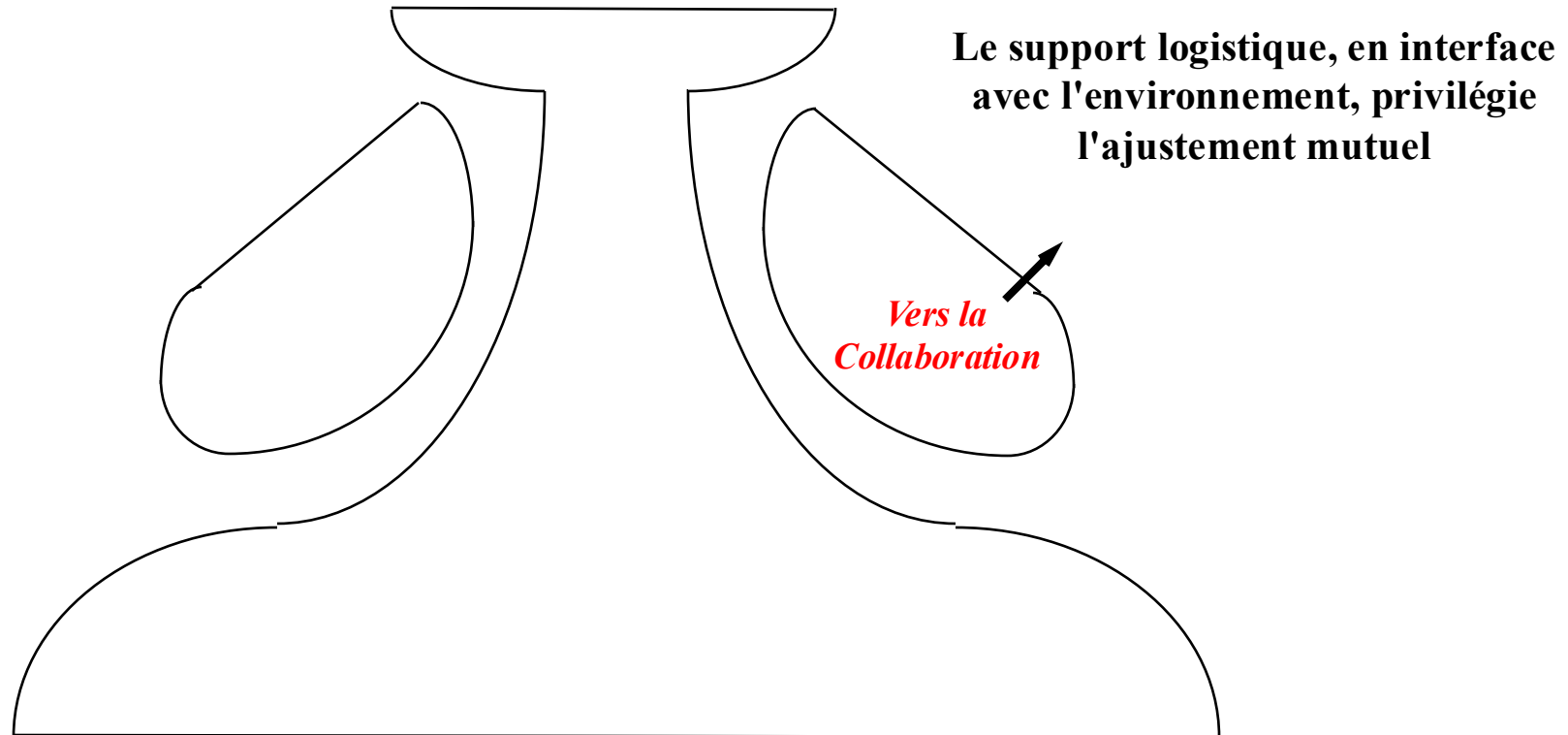
La ligne hiérarchique ne rend des comptes que sur ses résultats (la plupart du temps chiffrés). Le support logistique commun permet d'éviter l'éclatement et de maintenir une culture de groupe.

Avantages principaux : *Coordination moins coercitive que la bureaucratie mécaniste, meilleure répartition des risques et des ressources, efficience*

Problèmes principaux : *Risque d'excès dans la recherche de la performance, innovation freinée par la diversification*

LES 5 FORCES PESANT SUR UNE ORGANISATION :

LE SUPPORT LOGISTIQUE



L'ADHOCRATIE



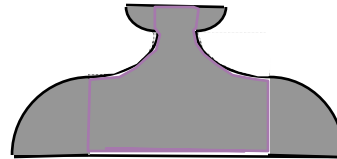
L'ADHOCRATIE

Partie clef de l'organisation : *Support logistique*

Mécanisme de coordination principal : *Ajustement mutuel*

Force prépondérantes : *Collaboration (décentralisation et déconcentration sélectives (en fonction de la nature de chaque décision), spécialisation horizontale, formation, regroupements court terme en groupes de projets, instabilité des unités et de la hiérarchie, structure matricielle)*

Facteurs de contingence : *Environnement complexe, dynamique, instable, où l'innovation continue est indispensable organisation jeune , système technique sophistiqué et automatisé*



La structure n'a pas de forme permanente, c'est un vaste support logistique où des compétences sont louées selon les besoins. La mise en œuvre des innovations est généralement déléguée à un centre opérationnel applicatif.

Avantages principaux : *Seule organisation structurellement innovante, capable de s'adapter continuellement à un environnement turbulent*

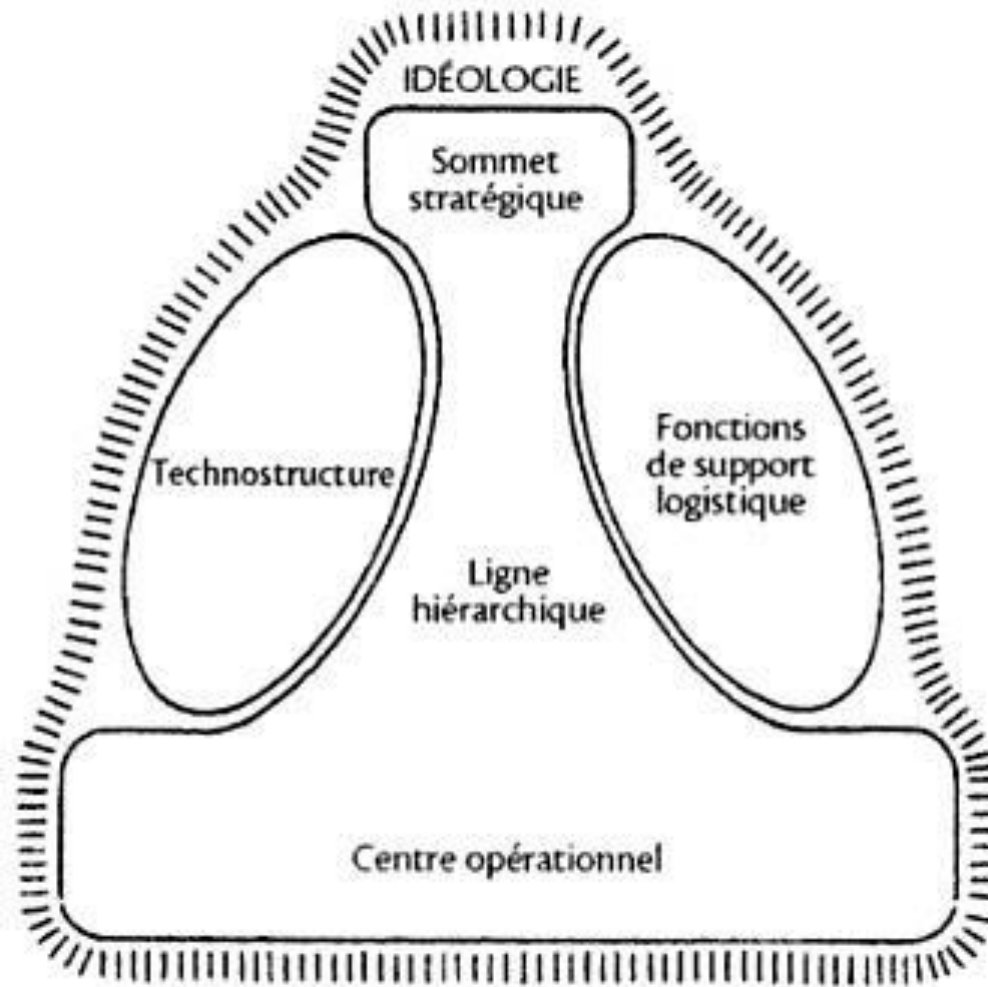
Problèmes principaux : *L'efficacité est atteinte au prix de l'inefficacité (communication importante, coût de coordination...), la tolérance à l'ambiguïté peut être déstabilisante pour les individus, d'où une tendance à la bureaucratisation*

Exemples : *Petits cabinets de conseil en stratégie, NASA, groupes de projet temporaires (débarquement en Normandie), laboratoires de recherche, agences de création publicitaire, etc.*

RÉCAPITULATION DE LA TYPOLOGIE DE MINTZBERG

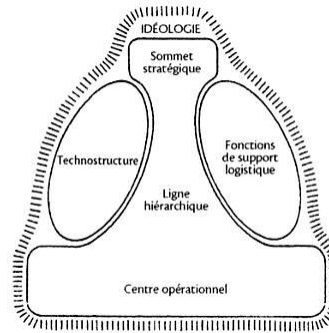
<i>Configuration structurelle</i>	<i>Mécanisme de coordination principal</i>	<i>Partie clef de l'organisation</i>	<i>Force prépondérante</i>
 Structure simple	<i>Supervision directe</i>	<i>Sommet stratégique</i>	<i>Centralisation</i>
 Bureaucratie mécaniste	<i>Standardisation des procédés</i>	<i>Technostructure</i>	<i>Standardisation</i>
 Structure divisionnalisée	<i>Standardisation des résultats</i>	<i>Ligne hiérarchique</i>	<i>Balkanisation</i>
 Bureaucratie professionnelle	<i>Standardisation des qualifications</i>	<i>Centre opérationnel</i>	<i>Professionalisation</i>
 Adhocratie	<i>Ajustement mutuel</i>	<i>Fonctions de support logistique</i>	<i>Collaboration</i>

UNE SIXIÈME FORME : L'ORGANISATION MISSIONNAIRE



L'ORGANISATION MISSIONNAIRE

- Partie clef de l'organisation :** *Idéologie : système de valeurs et de croyances distinctives*
- Mécanisme de coordination principal :** *Standardisation par les normes, renforcée par la sélection, la socialisation et l'endoctrinement des membres*
- Force prépondérantes :** *L'idéologie agit comme facteur de cohésion de l'ensemble.*
- Facteurs de contingence :** *Objet social de l'organisation, style de leadership*



- Avantages principaux :** *Peut se superposer aux autres formes d'organisation. Fort engagement de tous les membres.*
- Problèmes principaux :** *Risque d'isolationnisme. Risque d'assimilation.*
- Exemples :** *Entreprise à « mission » (environnement, religion, social, santé, innovation...), start-up avec leader charismatique*

2. CONTRÔLE ET INCITATION

COMMENT GÉRER UNE RELATION D'AGENCE ?

1. Par le contrôle : consiste à établir des règles, normes, contraintes, objectifs et à vérifier que les comportements, les attitudes et/ou les résultats y sont conformes.

Contrôle	Mécanismes	Formes	Outils	Institue
Par la bureaucratie (hiérarchie, procédures...)	Règles, surveillance	Contrôle des comportements	Supervision directe, pointeuse	Séparation
Par le marché	Prix, mise en concurrence	Contrôle des résultats	Objectifs, indicateurs, budgets	Compétition
Par le clan, les qualifications et la culture	Engagement, surveillance par les pairs, socialisation	Contrôle des attitudes	Formation, communication interne	Coopération

D'après W. Ouchi

QUEL MODE DE CONTRÔLE POUR QUELLE SITUATION ?

En fonction du contexte : Adapté de Ouchi (1979)		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Possibilité de mesurer les résultats	Bonne	Contrôle des comportements ou des résultats	Contrôle des résultats
	Mauvaise	Contrôle des comportements	Contrôle social, par les pairs, ou par les qualifications

COMMENT GÉRER UNE RELATION D'AGENCE ?

2. Par les incitations : consiste à aligner les intérêts du principal et de l'agent.

Outils : management par objectifs, incitations financières et outils de motivation intrinsèque (sentiment d'appartenance, partage des buts...)

LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

Apparu dans les années 1960 aux États-Unis. Conceptualisé par le gourou du management Peter Drucker. Constitue aujourd'hui la norme du pilotage des organisations dans l'économie mondialisée.

Consiste, pour des responsables, à attribuer à leurs subordonnés des objectifs et des délais pour les atteindre. Ces objectifs découlent normalement de la stratégie de l'organisation afin de permettre une action coordonnée de l'ensemble des acteurs.

Les objectifs se traduisent généralement sous la forme d'indicateurs, qui peuvent être de nature qualitative (par ex. améliorer la satisfaction client) ou quantitative (par ex. augmenter les ventes de 5 % dans un délai d'un an).

LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

Les objectifs portent *a priori* sur des résultats plutôt que sur des moyens. En rupture avec le raisonnement traditionnel selon lequel on ne peut maîtriser que les efforts que l'on fournit (ex.: la profession médicale)

Les objectifs s'accompagnent généralement de mécanismes d'incitation, afin d'encourager les collaborateurs à atteindre leurs objectifs ou à l'inverse, les dissuader de ne pas faire d'efforts dans cette direction. Cela se traduit par des récompenses, en particulier financières (primes, bonus, rémunération variable), mais aussi par des sanctions, en particulier de forme symbolique (ex. rétrogradation dans le niveau des missions confiées). A noter: l'absence de récompense peut-être perçue comme une sanction.

QU'EST-CE QU'UN BON OBJECTIF ?

S



Specific

M



Measurable

A



Attainable

R



Relevant

T



Time Based

À QUOI SERVENT LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ?

Compréhension : clarifier ce que l'on attend

Capacité : préciser les ressources attribuées

Efforts : susciter l'engagement

Un cercle vertueux : meilleure cohérence dans la poursuite des buts de l'organisation et autonomie accrue, ce qui, en retour, améliore la motivation des acteurs au travail et donc leur performance.

LIMITES DU MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

Le management par objectifs renseigne effectivement sur les priorités de l'organisation, mais :

- Il peut trop bien fonctionner
- Les mécanismes sur lesquels il repose sont régulièrement détournés

De manière générale, lorsqu'on se voit assigner un objectif, on a tendance à se focaliser sur l'atteinte de cet objectif, aux dépens du reste, c'est-à-dire, de la mission de l'organisation dans son ensemble. C'est ce que Selznick appelle le « déplacement » des buts.

LES INCITATIONS FINANCIÈRES EN QUESTION

- Corrélation négative entre le salaire et la performance, mais pas de corrélation positive à long terme. Conséquence : les récompenses ne provoquent que des améliorations temporaires, tandis qu'elles ont un coût qui peut rapidement devenir très élevé.
- La notion de récompense est liée à celle de punition. Plus on met en avant ceux qui sont récompensés, plus on punit les autres. Pour conserver leur récompense, les salariés ont tendance à dissimuler leurs difficultés. L'habitude des récompenses introduit le stress de la compétition individuelle, bride la créativité et pousse à contester les règles du jeu.
- Les récompenses motivent surtout à obtenir des récompenses. Plus la récompense est élevée, plus le travail est considéré de manière négative.
- La performance des individus ne dépend pas d'eux seuls et elle n'est pas toujours objectivable: on ne peut l'approcher que par le biais d'indicateurs. Conséquence : équité toujours susceptible d'être contestée, impose la mise en place de systèmes complexes.
- Plus généralement, se substitue à d'autres formes d'incitation qui peuvent être plus efficaces, plus durables, et moins coûteuses.

AU-DELÀ DU MANAGEMENT PAR OBJECTIFS : LE MANAGEMENT PAR LES VALEURS

Avantages

- Peut créer une culture collective ou une identité commune.
- Peut enrichir le sens au travail et susciter un engagement de plus long terme en transformant les motivations pour un coût limité.

Limites

- Problème quand décalage entre le discours managérial et le vécu (cycles d'engouement-déception)
- Sentiment de manipulation
- Difficulté persistante pour garantir l'équité dans les manifestations de reconnaissance

SORTIR DU PARADIGME DE LA THÉORIE DE L'AGENCE : LA THÉORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les individus restent dans les organisations tant que les rétributions qu'ils y reçoivent sont supérieures aux contributions qu'ils y apportent:

- Les rétributions peuvent être le salaire, le statut, la réalisation de soi, etc.
- Les contributions peuvent être le temps de travail, l'effort, la subordination, etc.

=> Rétributions et contributions peuvent donc être matérielles ou immatérielles.

- Si le système mis en place par l'organisation ne permet pas de réaliser l'équilibre psychologique entre contribution et rétribution, les individus cherchent à rétablir l'équilibre par eux-mêmes :
 - soit en réduisant leur contribution (retards, absentéisme, congés injustifiés, etc.)
 - soit en accroissant leur rétribution (vols, notes de frais excessives, etc.).

SORTIR DU PARADIGME DE LA THÉORIE DE L'AGENCE : LA THÉORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Ce n'est pas la valeur économique objective des contributions et rétributions qu'il convient de considérer, mais la perception subjective — et parfois symbolique — que les individus en ont.

Ex.:

- le travail le week-end, le soir, au mois d'août est une contribution souvent jugée très "coûteuse".
- une marchandise détournée ou une ressource de l'entreprise utilisée à des fins personnelles est une rétribution généralement estimée à un "prix" supérieur à sa valeur économique.