

CM3 Organisation et management

Une configuration est un type de structure d'E caractérisé par un mécanisme dominant

Configurations	Mécanismes de coordination	Composantes dominantes
Structure simple	supervision directe	sommet stratégique
Bureaucratie mécaniste	standardisation des procédures	technostructure
Bureaucratie professionnelle	standardisation des qualifications	centre opérationnel
Bureaucratie divisionalisée	standardisation des résultats	ligne hiérarchique
Adhocratie	ajustement mutuel	support logistique ?

Pour chacune des ces configurations il y a un binôme, chacune des mécanismes de coordination est représenté et chacune des composantes est représentée.

structure simple => ex : PME, TPE

Bureaucratie mécaniste => ex : Etat

Bureaucratie professionnelle => ex : sociétés de services informatiques (=SSI), hôpital, universités

Bureaucratie divisionalisée => ex : multinationale

Adhocratie = organisation conçue pour un objectif particulier => ex :

Quelques inconvénients (ou risques) de chacune des configurations

	Inconvénients / risques
Structure simple	Dépend d'une personne (succession ?) => si une personne disparaît comment ont fait pour la remplacer Excès de centralisation (grande organisation ?) => tout doit passer par le PDG ?
Bur mécaniste	Travail déshumanisé => les individus appliquent à la lettre les procédures comme des machines Cercles vicieux bureaucratiques
Bur professionnelle	Difficultés de contrôle => difficulté de contrôler des gens qui des expertises des très haut niveau Coordination insuffisante (innovation, pouvoir)
Bur divisionalisée	Conflits entre sièges et états majors des divisions, focalisation sur les objectifs chiffrés (financiers) => risque que l'E se focalise sur les objectifs chiffrés , à CT et pas à LT (image ..)
adhocratie	Sous efficacité (pour tâches ordinaires) Tolérance à l'ambiguïté

Pour Mintzberg il n'y a pas de configuration optimale

c) Le choix de la structure formelle

a) Approches One Best Way

La division du L est une analyse formalisée par Adam Smith (= économiste britannique , 1723-1790, De la richesses des nations

Manufacture d'épingles (1776)

« Un ouvrier tire le file à la bobine, un autre le dresse, un troisième coupe la dressée, un quatrième empoigne, un cinquième est employé à émoudre le bout qui doit recevoir la tête (...) enfin, l'importa travail de faire une épingle est divisé en dix huit opérations distinctes ou environ »

« Ainsi ces dix ouvriers pouvaient faire entre eux plus de quarantes-huit milliers d'épingles dans une journée (...). Mais s'ils avaient tous travaillé à part (...) chacun d'eux assurément n'eut pas fait vingt épingles, peut-être pas une seule, dans sa journée »

Pourquoi ?

- 1) « à un accroissement d'habilité chez chaque ouvriers individuellement
- 2) à l'épargne du temps qui se perd ordinairement quand on passe d'une espèce d'ouvrage à une autre »

ex : on prépare un repas, un cuisiner fasse tous les plats de l'entrée au dessert, à chaque fois il va passer d'un poste à un autre, si une personne ne fait que éplucher , elle va éplucher, éplucher ... si on divise le L plus personne va avoir la possibilité d'éviter de perdre du temps entre les taches qu'il a réalisé

- 3) « à l'invention d'un grand nombre de machines qui facilitent et abrègent le travail, et qui permettent à un homme de remplir la tâche de plusieurs »

- Questions à résoudre ?

Coordination : coordonner le L entre les personnes

Motivation (spécialiser) : comment motiver des personnes ultra spécialisées

ex : si on dit qu'on est le chef cuisinier d'un restaurant, on est un rock star

L'organisation scientifique du L

Frédéric W. Taylor (1856-1915) ingénieur américain

- L'OST repose sur

« une étude et une analyse scientifique de toutes les méthodes et techniques utilisées »
(bureau des méthodes effectue cette analyse)

- « chaque homme reçoit des instructions entièrement écrites qui décrivent dans le détail la tâche qui doit être accomplie ainsi que les moyens dont il dispose pour effectuer le travail »
- « Lorsqu'il est demandé quotidiennement aux ouvriers de travailler très rapidement, il est absolument nécessaire de s'assurer qu'ils aient un salaire plus élevé à chaque fois qu'ils réussissent »

Dans l'idée de Taylor, chaque ouvrier doit bénéficier de gains de pté.

- prolonge la division du travail d'A.Smith

=> sépare conception et exécution (du travail) (l'ouvrier ne va être bon qu'à exécuter une tache)

=> bureaux des méthodes (technostructure) , toutes les E adoptent un modèle taylorien et dans ce modèle on a des ingénieurs qui définissent les procédures de ce modèle

=> analyse chaque geste : les ingénieurs vont identifier dans chaque tache les gestes le plus efficaces

- Prolongée par le fordisme : (prolongé la division du L d'A Smith, et l'OST)

=> Tapis roulant => travail à la chaîne ; le rythme de L devient fixé par les dirigeants, la chaîne impose son rythme , interdépendance des différentes tâches

- Limites : (Org. tayloriennes ? Post tayloriennes ?)

Est ce que aujourd'hui nous sommes dans un monde taylorisé ou post taylorisé, certaines E ont retenu les principes de taylorisme mais pas tous

=> parcellisation des tâches , déqualification des ouvriers (tout le monde pourrait le faire au bout d'un jour) , ils sont réduits à un rôle aliénant

=> motivation essentiellement financière (c'est pas une augmentation du salaire qui va forcément augmenter la motivation des ouvriers)

La bureaucratie

Max Weber = sociologue allemand (1864-1920)

-Observe l'administration prussienne

=> Bureaucratie (le pouvoir des bureaux)

=> la séparation entre une fonction et l'homme qui l'exerce

ex : quand est directeur de la p^o, on a des postes qui lui sont associés

=> une protection des fonctionnaires par leur statut (emploi à vie du fonctionnaire) on étudie des choses assez anciennes , on est dans une profonde actualité car on pense revenir sur un emploi à vie du fonctionnaire)

=> recrutement des fonctionnaires sur concours

=> une rémunération suivant un salaire fixe et une retraite fixe (pas de salaire variable)

=> des critères objectifs pour l'avancement

=> des services dont les compétences sont déterminées par des lois ou des règlements

Est ce que l'administration française correspond à l'ensemble de ces critères ?

La plupart des critères sont respectés pour la plupart dans l'administration française , il peut y avoir des entorses à ces différents critères en 2018

Est ce que cela nous paraît un bon système ?

Je ne pense pas

- Sources d'autorité ;

=> traditionnelle : repose sur l'habitude ex : qd des parents disent à un enfant d'écouter les personnes âgées

=> charismatique : repose sur la personne ex : Obama

=> rationnelle légale : repose sur le droit ex : président, l'autorité de la personne repose sur le droit et est encadré par le droit, il n'a pas le droit de demander n'importe quoi

Weber dit que l'autorité la plus juste est la rationnelle légale

ex : bureaucratie

c'est pas parce que un système juste qu'il est efficace

- Le pouvoir (pour la bureaucratie) de dire « non » (pr meilleur / pire) l'employé d'une bureaucratie peut refuser un ordre illégitime, car :

=> un emploi à vie

=> salaire fixe

=> critères d'avancement objectifs, etc

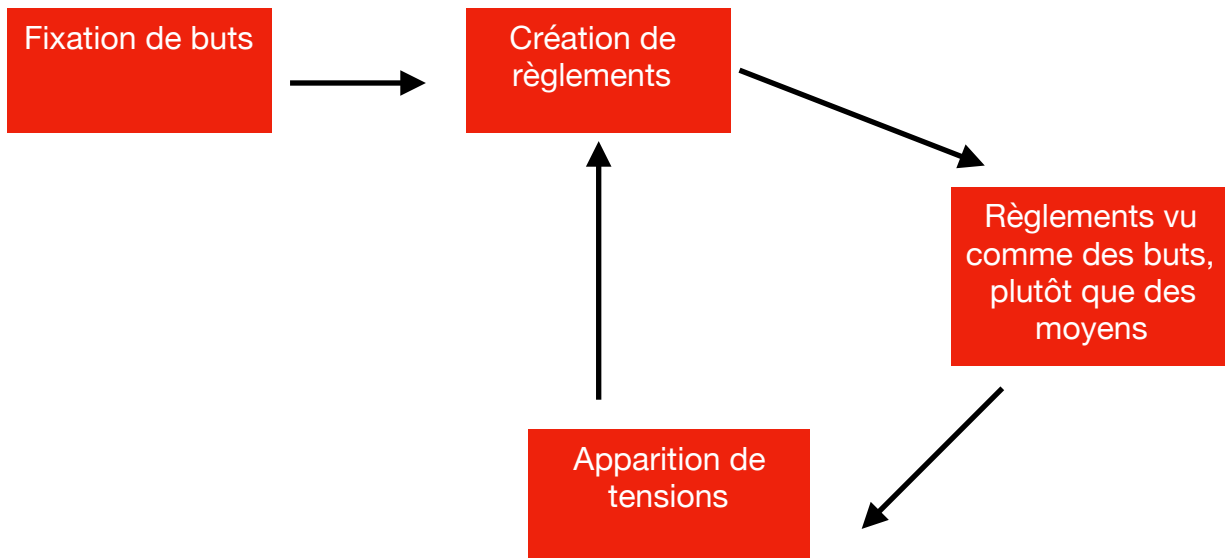
dans la vidéo les critères d'avancement ne sont pas objectifs , l'officier doit accepter ce que lui demande son supérieur

les critères d'avancement objectifs ne sont pas respectés. Dans cet exemple on peut voir l'intérêt d'une bureaucratie

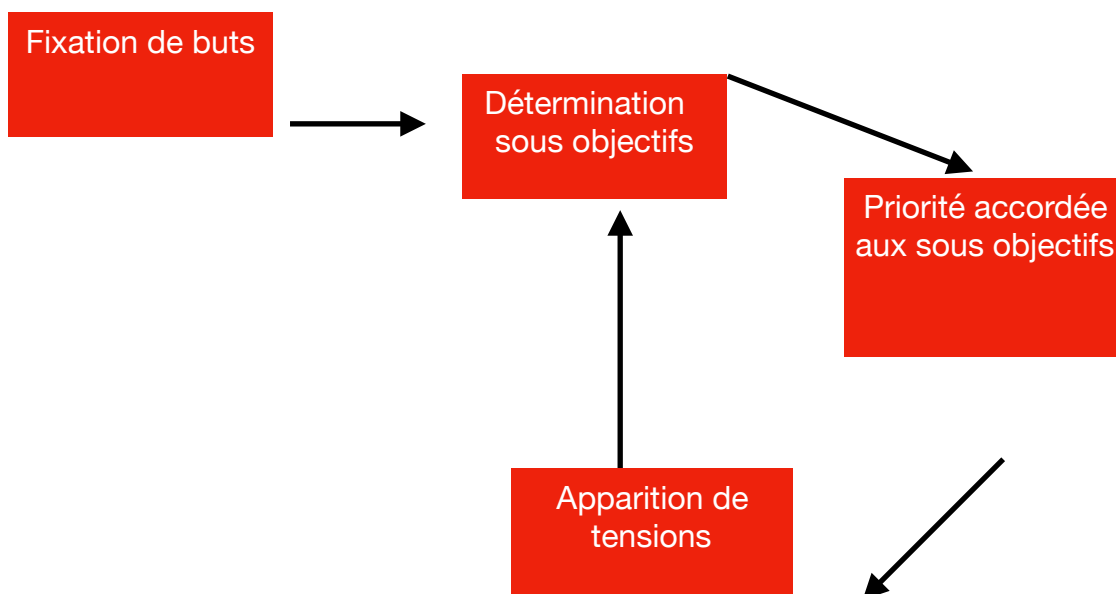
« Dans tous les domaines ...biens) » Weber (1921=> 1971fr)

Max Weber est convaincu que la bureaucratie est le système le plus rationnel et qu'il s'étend dans tous les milieux : Etat, armée, parti, entreprise économique

- Les cercles vicieux bureaucratiques :
les bureaucraties fonctionnent sur des règles qui ont des conséquences dysfonctionnelles



Pour atteindre des buts, l'organisation va créer des règlements => les individus suivent des règlements plutôt que le but => qui va créer des tensions du coup l'organisation va créer des nouveaux règlements



Vidéo :

but : lutter contre la délinquance , limiter l'augmentation de la délinquance
le gouvernement a mis en place un indicateur de délinquance dans chaque circonscription ,
chaque circonscription doit veiller à ce que la délinquance n'augmente pas trop
le policier ramène le délinquant au commissariat, mais le commissaire fait comme si le délinquant
n'avait rien fait pour ne pas qu'il y ait une augmentation de la délinquance dans sa circonscription
On voit ici les limites de la bureaucratie.

Après cela peu de chercheurs vont essayer de continuer à proposer des approches one best way.
Ils vont donc développer des approches contingentes : il n'y a pas une meilleure façon
d'organiser les E 32