

QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?

Une organisation est :

- un ensemble d'**individus**,
- regroupés au sein d'une **structure régulée**,
- ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information,
- dans le but de répondre à des **besoins** et d'atteindre des **objectifs** déterminés.

Types d'organisations en fonction de leurs structures

Suivant la recherche opérationnelle, la plupart des organisations humaines se classent en plusieurs types selon leurs structures de fonctionnement (souvent traduites par un organigramme).

Pyramides ou hiérarchies

Une hiérarchie est une structure verticale avec un meneur ou chef et des échelons intermédiaires jusqu'aux personnes de la base. C'est la bureaucratie classique. Habituellement on *monte* par l'ancienneté, ou en obtenant de l'autorité sur plus de gens.

Les pyramides sont une façon efficace d'obtenir des résultats reproductibles car elles ont la distance la plus courte depuis le décideur jusqu'à l'exécutant. Mais elles souffrent de défauts de communication et de supervision car l'organisation a la valeur de son lien le plus faible. Elles manquent de créativité par défaut de communication : le « pourquoi » est souvent perdu de vue, quand il existe.

La solution classique pour régler le problème de la communication est de créer un magazine qui passe en revue la totalité de l'entreprise, avec une certaine fréquence. Un bon plan est de faire envoyer un courriel par chaque membre chaque semaine, indiquant ce qu'il a fait, ses projets, et problèmes. Chaque chef fait un résumé et l'envoie. Et ainsi de suite vers le sommet.

Les hiérarchies furent satirisées dans le *Principe de Peter* en 1969 qui introduit le terme *hiérarchiologie* et la notion que, « dans une hiérarchie, chaque employé tend à atteindre son niveau d'incompétence ». Le type le plus rigide est celui du principe du « führer ».

Comités ou jurys

Il consiste en un groupe de pairs qui décide en tant que groupe, peut-être par vote. La différence entre un jury et un comité est que les membres de ce dernier sont en général assignés à faire mener ou à mener des actions ultérieures à la prise de décision du groupe. Ces formes sont également utilisées lorsque l'unanimité est requise.

La méthode Condorcet prouva que ces réunions ont des résultats meilleurs que le simple hasard mais un équilibre délicat et difficile réside dans le choix de cette délégation. Bien entendu les comités non structurés peuvent divaguer sans aboutir à des décisions, aussi l'application des règles de Robert aide à les rendre efficaces.

Un membre du personnel ou une équipe trans-fonctionnelle

Un membre du personnel aide un expert à réaliser un projet. À cette fin, un responsable du personnel décide si une tâche est ordinaire ou non. Si c'est dans les attributions d'un membre du personnel, ce dernier agira comme un expert mineur. Il fixe les conditions de la réalisation et vérifie les étapes.

Si le problème est hors champ, le responsable l'indique à son organisation. Il passe la résolution à un expert et éduque le personnel - transformant cette activité en activité ordinaire et même si possible de routine.

Les membres du personnel agissent rapidement et traitent les obligations efficacement mais avec moins de sécurité que des comités ou matrices. Pour cette raison, les entreprises préfèrent souvent utiliser cette méthode.

Les membres du personnel renoncent facilement, le plus souvent dans une mauvaise sélection des candidats. Dans une « équipe trans-fonctionnelle » comme un comité exécutif, le responsable doit être un non-expert, car de nombreux éléments d'expertise sont nécessaires. Aussi : les chefs du personnel peuvent être désorganisés, avoir des favoris, ou ne pas savoir ce qui doit être attribué à l'expert.

Organisations matricielles

En principe, c'est l'organisation parfaite. Une hiérarchie est « fonctionnelle » et garantit que chaque type d'expert dans l'organisation est bien entraîné et évalué par un responsable qui est un super-expert dans la même branche. L'autre direction est « executive » ou opérationnelle et essaie d'avoir les projets complétés par les experts.

Les matrices sont les seules organisations connues qui peuvent régulièrement créer des produits complexes comme des avions et leurs

moteurs. Le problème est que passer par les canaux décisionnels prend trop de temps. Obtenir l'approbation pour faire quoi que ce soit requiert l'accord de chaque type d'expert et de leurs responsables !

L'organisation matricielle peut s'étendre à plusieurs entreprises fonctionnant en symbiose (sous-traitants, gestion de grands projets). C'est alors l'organisation en réseau. La NASA fut pionnière d'un tel système. L'utilisation de l'Internet, permettant l'accès immédiat de chaque entité aux informations communes, facilite ce mode de fonctionnement.

Écologies

Cette organisation a une compétition intense. De mauvaises parties de l'organisation chôment alors que les bonnes reçoivent plus d'activités à faire. Chacun est payé pour ce qu'il réalise et opère une mini-société qui doit obtenir un profit, ou être sanctionné. Par exemple : les gérants au sommet investissent et si le résultat est mauvais on en tient compte, et ainsi pour tous les secteurs qui doivent vendre aux autres.

Ce type de compétition dite loi de la jungle ou concours doit être mis en place avec le plus grand soin car les ressources peuvent être gâchées et les relations deviennent amères.

Organisations composites

Elles sont constituées par un mélange de celles indiquées ci-dessus. Un très bon organisateur peut les faire fonctionner, pendant une période.

On ne peut se baser dessus dans le long terme car le succès dépasse la capacité du génie à cause notamment des cas particuliers.

Organisations « chaordique »

Un modèle émergent d'organisation des comportements humains, basé sur une fusion de chaos et ordre (d'où « chaordique »). L'anarchisme et le wiki en seraient des variantes. Modèle plutôt utopique.

Les penseurs de l'organisation :

- Henri Mintzberg
- Michel Crozier
- Philippe Bernoux