

Séance 3 : l'organisation de l'entreprise

Après avoir essayé de décrire l'environnement dans lequel l'entreprise agit, nous allons nous intéresser à son fonctionnement interne, c'est-à-dire à son organisation, sa structuration. L'étude de la structure nous amènera à évoquer les questions de pouvoir au sein de l'entreprise, ce qui sera l'occasion de nous intéresser aux formes d'exercice du leadership.

I. Les structures organisationnelles

1.1. Un peu d'histoire ... l'école classique des organisations

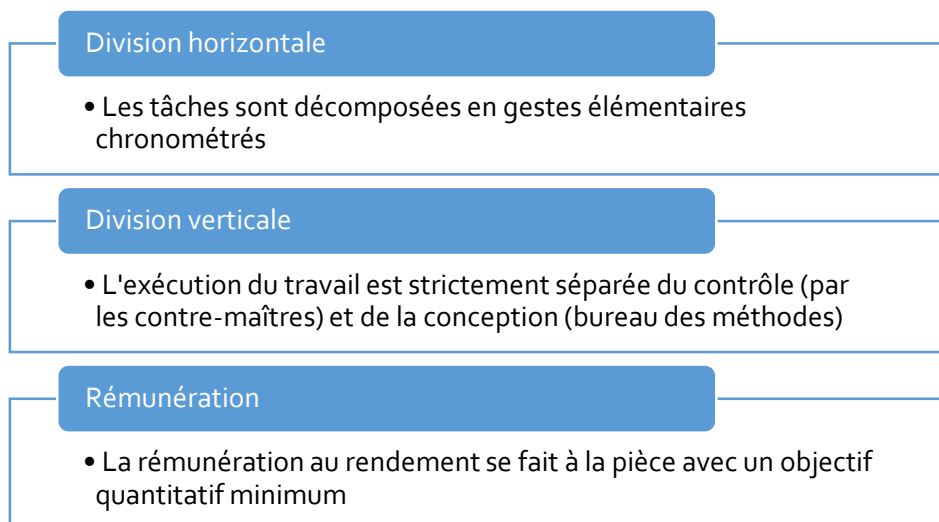
Dans les années 1910, correspondant à l'avènement de la grande entreprise industrielle, ont été publiés les deux premiers ouvrages majeurs en « management » (ce mot n'était alors pas utilisé en France) :

- *Principles of scientific management* en 1910 par Frederick W. Taylor, aux Etats-Unis
- *Administration industrielle et générale* en 1916 par Henri Fayol, en France.

F.W. Taylor (1856-1915) et l'organisation scientifique du travail

Son expérience aux différents échelons de la hiérarchie dans l'industrie de la fin du 19^{ème} siècle l'amène à constater les pertes de productivité dans les ateliers, dues à une organisation du travail inexistante et un système de rémunération des ouvriers inapproprié. En tant qu'ingénieur conseil à la Bethlehem Steel Company, il rationalise l'organisation du travail, notamment en décomposant les tâches en gestes élémentaires chronométrés.

L'*Organisation Scientifique du Travail* (OST) repose sur 3 principes :



L'OST est à l'origine de l'organisation industrielle moderne, et mettra plusieurs décennies à se diffuser. On peut lui rattacher **le fordisme**, mais sans confondre les deux notions.

En effet, à la même époque, Ford, dans ses usines, met en application l'OST, en le combinant au travail à la chaîne. Les usines Ford sont précurseurs de la **standardisation** poussée des produits, fabriqués en grande série, permettant de diminuer considérablement les coûts de production :

Un seul modèle : la Ford T



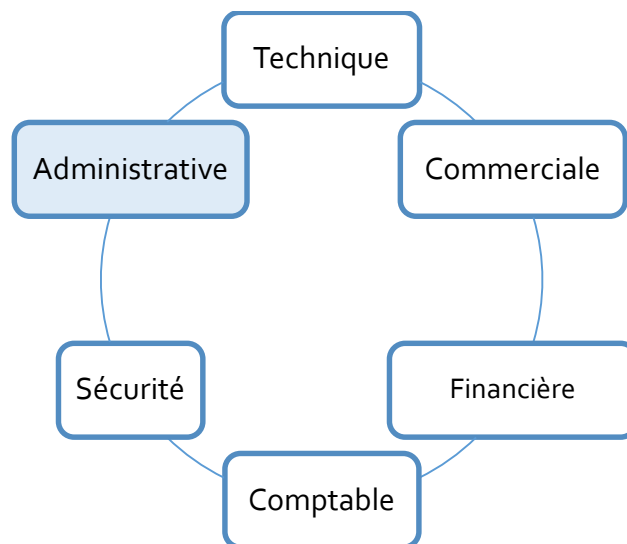
« Le client peut demander n'importe quelle couleur
pourvu qu'elle soit noire »
(Attribué à Henry Ford)

Ce qu'on nomme le fordisme est un paradigme économique, associant **production de masse** pour une consommation de masse. Dans un contexte économique de croissance forte et régulière, et d'augmentation générale du pouvoir d'achat, le fordisme symbolise la période des « Trente glorieuses » dans les pays occidentaux (les trois décennies ayant suivi la 2^{nde} guerre mondiale).

Henry Fayol (1841-1925) et la direction des entreprises

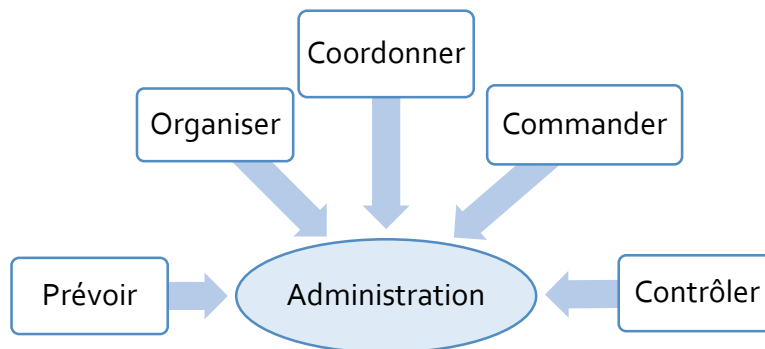
Ingénieur français, Henry Fayol publie, au terme d'une longue carrière, un ouvrage considéré comme le premier dans le domaine du management.

Pour Fayol, les opérations de toute entreprise se répartissent en six fonctions :



Les cinq premières (dans l'ordre des aiguilles d'une montre) sont confiées à des spécialistes : ingénieurs, commerciaux, financiers et comptables.

La sixième, la fonction administrative, est transversale et s'organise autour de 5 compétences :



L'importance de ces compétences augmente lorsqu'on monte dans la hiérarchie.

Complément :

Du côté de la sociologie, il faut noter l'apport de Max Weber (1864-1920), qui pose comme organisation rationnelle efficace une organisation basée sur :

- ✓ Une hiérarchie d'emplois clairement définis,
 - Selon un principe d'unicité de commandement
 - Basée sur les qualifications et les compétences
- ✓ Assise sur une autorité « légale »
- ✓ Avec des procédures de travail formalisées par écrit,
- ✓ Et un système de contrôle centralisé.

Cette période de rationalisation de l'organisation du travail est marquée par **de forts gains de productivité**, permettant une réduction importante des coûts de production et un développement de la consommation de masse.

Elle est aussi fortement critiquée pour sa déshumanisation du travail.

Notamment, l'OST montre **des limites**, à travers une augmentation de l'absentéisme et du *turn-over* des salariés. Il est cependant resté un marqueur fort à travers les principes d'organisation et le vocabulaire employé.

1.2. Les éléments clés d'une structure organisationnelle

Le degré de spécialisation du travail

Le degré de spécialisation du travail est le niveau de décomposition du travail en tâches élémentaires.

La spécialisation horizontale correspond à une décomposition, plus ou moins poussée, de l'activité en sous-tâches homogènes.

La spécialisation verticale correspond à une séparation plus ou moins nette, entre la réalisation du travail (l'exécution) et son administration (conception et contrôle).

Les structures organisationnelles, depuis l'époque du taylorisme, ont évolué vers une moindre spécialisation du travail, horizontale (élargissement des tâches) comme verticale (enrichissement des tâches).

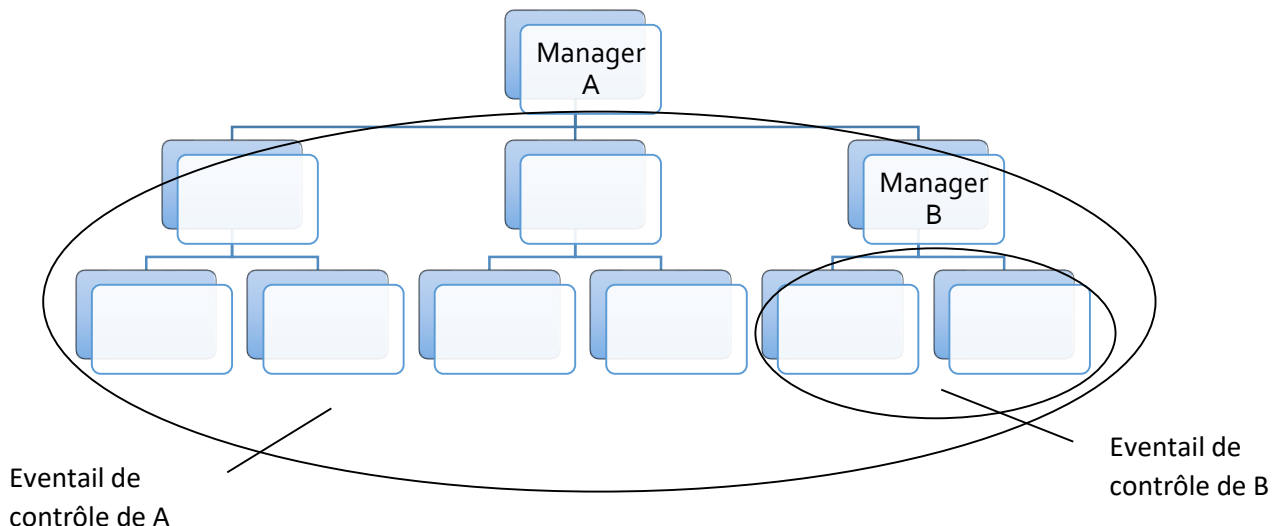
La chaîne hiérarchique

La ligne d'autorité continue court des échelons les plus élevés de l'organisation aux échelons inférieurs, et clarifie les rapports de responsabilité des uns envers les autres.

L'unité de commandement est un principe selon lequel chaque employé, dans la chaîne hiérarchique, se réfère à un seul et unique supérieur. L'unité de commandement, préconisé par Max Weber, est remise en question dans les organisations modernes à la recherche de flexibilité.

L'éventail de contrôle (ou de subordination)

L'éventail de contrôle correspond au nombre de subordonnés qui relèvent, directement ou indirectement, d'un manager.

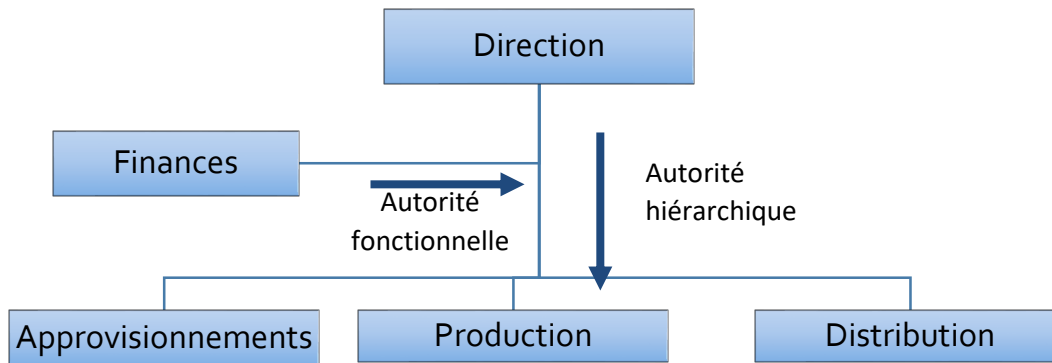


L'autorité

Définie par l'organisation, l'autorité est un droit inhérent à une position hiérarchique de donner des ordres et de les voir exécutés.

L'autorité *hiérarchique* proprement dite permet à un supérieur de contrôler le travail d'un subordonné.

L'autorité *fonctionnelle* permet d'assister, de conseiller, les détenteurs d'autorité hiérarchique. Elle est plus souvent représentée de manière horizontale dans l'organigramme.



L'autorité se distingue de la responsabilité, qui est l'obligation de réaliser des tâches assignées.

Elle peut se distinguer aussi du pouvoir, défini comme la capacité d'un individu à influencer des décisions ou à amener d'autres acteurs à agir dans une direction donnée. L'autorité formelle confère un pouvoir, mais certains individus peuvent exercer un pouvoir, sans détenir nécessairement d'autorité formelle. Ce pouvoir s'instaure alors par l'exercice d'un leadership.

Le degré de centralisation

Le degré de centralisation s'évalue par rapport au niveau hiérarchique de la prise de décision. Plus une organisation est centralisée, plus les décisions se prennent à un niveau hiérarchique élevé.

A l'inverse, la décentralisation correspond à une délégation de la prise de décision aux niveaux inférieurs de l'organisation.

Sur quels critères départementaliser une organisation ?

Plusieurs critères peuvent servir de base au découpage de l'organisation par services ou unités :

- Les fonctions de l'entreprise : regroupent les employés dans des services correspondants aux métiers
- Les familles de produits ou services
- Les clients (types de clients, ou types de besoins de la clientèle)
- Les zones géographiques
- Les processus (flux de travail, enchaînements d'activités, projets ...)

1.3. Les structures organisationnelles type

Les structures organisationnelles que nous allons présenter méritent deux remarques :

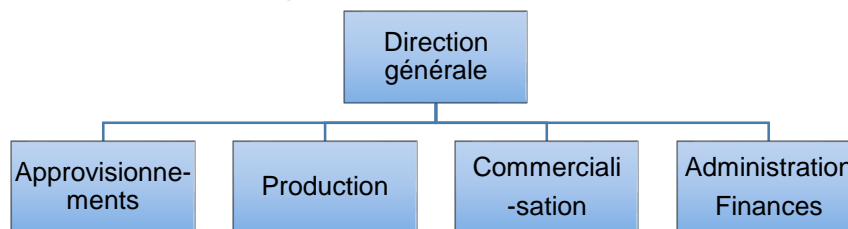
Tout d'abord, le choix d'un type de structure dépend de nombreux facteurs de contingence : la taille de l'entreprise, son âge, son histoire, la nature de son activité, etc.

Ensuite, nous verrons ici des **structures type**, permettant de les catégoriser ; l'observation des entreprises nous montre que les structures rencontrées se rapprochent de telle ou telle catégorie... voire parfois les combinent.

La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle s'articule autour **des fonctions** de l'entreprise, c'est-à-dire en définissant des services qui correspondent **aux différentes étapes de son cycle d'exploitation**.

Exemple de structure fonctionnelle



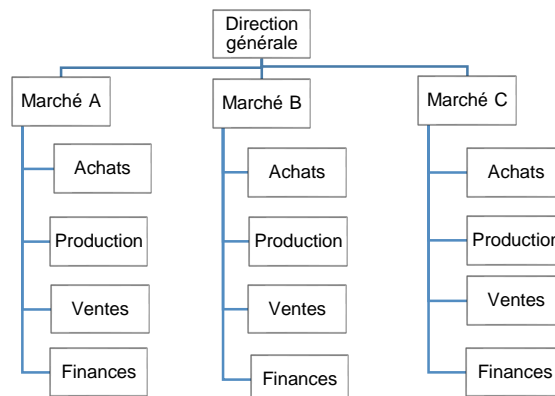
Elle est fréquente dans les entreprises de taille petite ou moyenne. Elle a le mérite de la clarté et de la simplicité.

Elle devient moins adaptée lorsque la taille de l'entreprise s'accroît et qu'elle diversifie ses activités. D'autre part, il lui est souvent reproché un cloisonnement des différentes fonctions, qui communiquent parfois difficilement alors que l'activité de l'entreprise nécessite une coordination régulière entre elles.

La structure divisionnaire

La structure divisionnaire articule d'abord l'organisation autour de ses marchés ou de ses familles de produits. Au sein des divisions, on retrouve les fonctions propres à chacune. Certaines fonctions sont parfois centralisées.

Exemple de structure divisionnaire



Les divisions peuvent correspondre à des marchés, des zones géographiques, des familles de produits ou des domaines d'activité stratégiques.

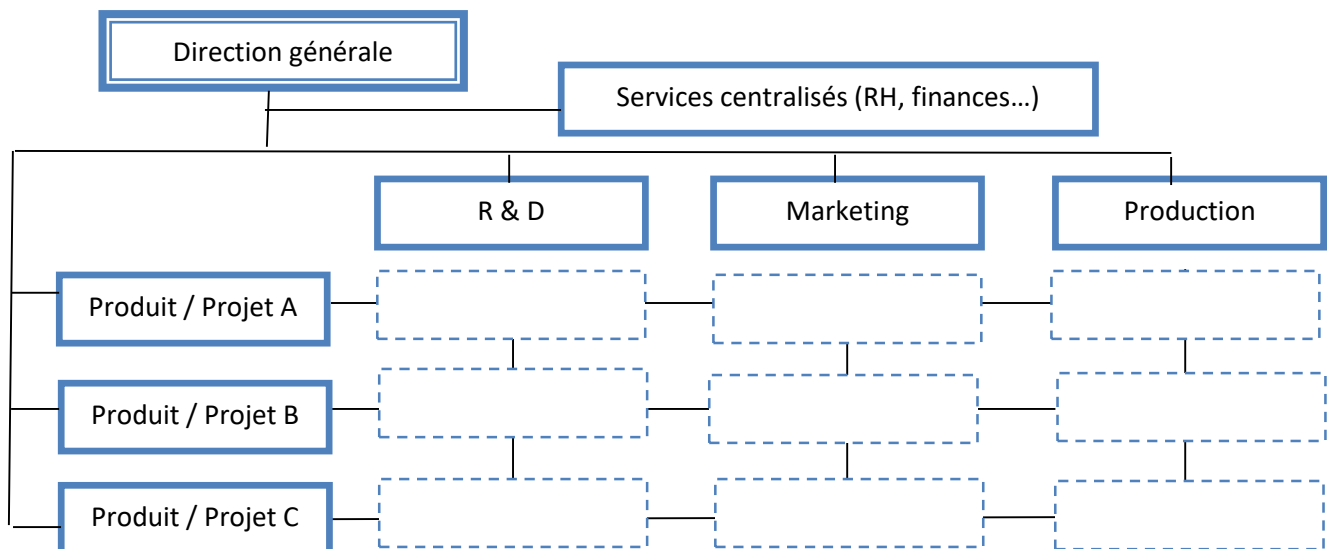
Cette structure se retrouve surtout dans des grandes entreprises, dont l'activité est diversifiée. Les divisions ont peu de liens entre elles, la structure permet peu de faire jouer d'éventuelles synergies.

Elle est donc coûteuse en ressources, puisqu'elle implique de déployer tous les moyens nécessaires à l'activité dans chaque division.

La structure matricielle

La structure matricielle cherche à palier aux inconvénients des deux structures précédentes : manque de communication entre les différentes fonctions pour la première, et importance des coûts de fonctionnement pour la deuxième. Elle croise les activités (marchés, produits, projets, etc.) de l'entreprise, avec ses fonctions.

Exemple de structure matricielle



La structure matricielle, particulièrement quand elle est articulée **par projets**, permet de partager les ressources des fonctions entre les différents projets, et au besoin de les réaffecter. Elle facilite la communication entre les différents métiers. Ce type de structure s'adapte plus rapidement et à moindre coût aux changements stratégiques de l'entreprise. Elle présente la particularité de rompre avec le principe de l'unicité de commandement. Bien que plus flexible, plus réactive aux changements de l'environnement, et moins coûteuse, elle peut présenter des risques, et notamment en ce qui concerne les risques psycho-sociaux (changements récurrents, difficultés à savoir qui fait quoi, excès de réunions, injonctions contradictoires liées à la multiplicité de supérieurs hiérarchiques...).

II. Le pouvoir dans l'entreprise

La gouvernance de l'entreprise désigne l'ensemble des règles et des procédures qui organisent la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Elle s'intéresse donc à la répartition et à l'exercice du pouvoir, ainsi qu'à l'existence de contrôles ou de contre-pouvoirs.

Des scandales financiers retentissants au début des années 2000 ont mis au jour les failles existant dans la gouvernance des grandes firmes (Enron, Worldcom...). Ces faillites retentissantes dues aux malversations de dirigeants tout puissants, aux conséquences sociales manifestes, ont incité les pouvoirs publics à légiférer (loi Sarbannes-Oxley aux Etats-Unis, loi de sécurité financière en France...) pour renforcer la responsabilité des détenteurs de pouvoir au sein des sociétés commerciales, mais n'ont pas remis fondamentalement en question la répartition de ce pouvoir entre les différentes parties prenantes.

En effet, dans une grande entreprise sous forme juridique de société anonyme par exemple, la gouvernance s'organise autour des principes suivants :

- Les actionnaires, propriétaires des actions de la société représentant une part de capital, se réunissent une fois par an pour voter les grandes décisions et approuver les comptes annuels. Cette assemblée des actionnaires, sur le principe d'un vote pour une action, désigne notamment les membres du conseil d'administration.
- Le conseil d'administration désigne le président du conseil d'administration. Les administrateurs, que l'on appelle les mandataires sociaux car ils ont reçu mandat des actionnaires, approuvent (ou pas) les décisions stratégiques proposées par le président et son équipe de management.
- Le président et son équipe de management (directeurs généraux), qui peuvent faire partie du conseil d'administration, prennent les décisions stratégiques et opérationnelles. Ils dirigent, gèrent l'entreprise.

On constate par ce système descendant des actionnaires que les décisions de gestion sont prises par leurs représentants, et qu'ainsi les autres parties prenantes ne sont pas ou peu représentées ; c'est notamment la place des salariés qui pose question dans cet exercice du pouvoir.

La législation évolue progressivement dans le sens d'une prise en compte de cette représentation, selon le modèle des entreprises d'Europe du Nord ou germaniques.

Aujourd'hui en France, dans les plus grandes sociétés (voir loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013), les conseils d'administration comptant plus de 12 administrateurs doivent compter au moins 2 représentants des salariés, ceux comptant moins de 12 salariés doivent compter au moins 1 représentant des salariés. Les entreprises concernées sont celles dont les effectifs sont supérieurs à 5.000 salariés si le siège social est en France). Cette place dans les conseils d'administration ne se confond pas avec les instances représentatives des salariés dans les entreprises.

III. L'exercice du leadership

Le pouvoir dans l'organisation est conféré officiellement par le poste dans la structure organisationnelle (l'autorité « légale » de Max Weber, voir ci-dessus). Il est appuyé par la capacité du chef à récompenser et sanctionner ses subordonnés.

Le leadership peut s'appuyer sur ce pouvoir officiel, qui ne lui est pas suffisant. En effet, le leadership se définit comme la capacité d'une personne à en influencer une autre, à l'amener à participer de son plein gré à l'atteinte d'un objectif. Le leadership relève des capacités comportementales et interpersonnelles du manager.

Afin de mieux appréhender cette notion de leadership, penchons-nous d'abord sur la relation entre pouvoir et décision au sein de l'organisation.

3.1. Pouvoir et décision

Décision et rationalité

En 1958, dans *Organizations*, Herbert Simon et James March remettent en cause la vision de l'entreprise en tant qu'acteur économique rationnel, prenant les décisions optimales à la réalisation du profit, et proposent une rationalité procédurale dans la prise de décision.

Au sein de l'organisation, les décisions sont prises par des êtres humains, avec les constats suivants :

- Le décideur ne peut pas disposer de toute l'information (il existe des incertitudes) ;
- Le traitement de l'information dont il dispose est limité par ses capacités cognitives ;
- Ses valeurs, ses buts personnels, sa psychologie, influencent autant la prise de décision que la logique intrinsèque du problème.

Donc la solution retenue n'est pas nécessairement optimale, mais elle laisse des marges de progrès, de manœuvre, possibles : le *slack*, nécessaire pour absorber les événements imprévus dans l'organisation du travail. On est assez loin de la conception taylorienne du *One best way*.

Quelques années plus tard, March proposera avec Cyert un modèle explicatif du processus décisionnel montrant que :

- L'organisation est un système complexe,
- Constitué de groupes d'acteurs,
- Dont les intérêts sont divers,
- Et qui se trouvent simultanément dans des rapports de coopération et de conflit.

« L'acteur et le système » (Crozier et Friedberg, 1977)

Sociologue du travail français proche de Simon et March, Michel Crozier pose, au terme de longues observations dans les grandes entreprises et administrations françaises, les hypothèses de son analyse stratégique :

- Au sein de l'organisation, chaque acteur agit aussi selon ses objectifs propres et pas seulement ceux de l'entreprise.

- Bien que l'organisation soit structurée et réglementée, il existe des zones d'incertitudes qui donnent à l'acteur une marge de manœuvre.
- D'autre part, des relations informelles se nouent au sein de l'organisation, en marge de ce qui est prévu, codifié.
- Grâce à sa marge de manœuvre et ses relations informelles, l'acteur va mettre en œuvre sa stratégie propre dans la poursuite de son objectif.
- Conséquence : les acteurs créent eux-mêmes le système, « construit social dynamique ».

On peut comprendre alors que l'exercice du leadership ne relève pas que de la capacité de pouvoir d'un individu en poste, mais de comportements interpersonnels beaucoup plus complexes.

3.2. Les styles de leadership

Les théories du leadership s'attachent à décrire son exercice sur la base des traits de caractères, du style de direction, ainsi que l'adaptation du comportement à une situation particulière.

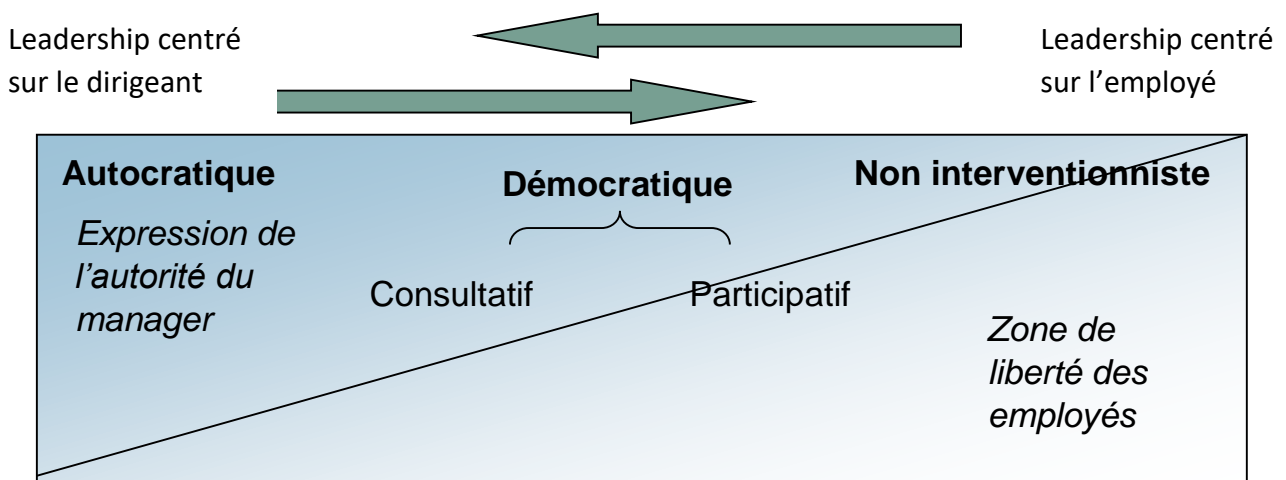
Les premières théories sur le leadership ont décrit le leader à travers des traits de personnalité : le dynamisme, la volonté de diriger, l'honnêteté et l'intégrité, la confiance en soi, de bonnes aptitudes cognitives, et une bonne connaissance de l'entreprise.

Les théories portant sur les styles de direction s'attachent davantage aux caractéristiques de comportement du leader à travers :

- Une orientation vers la tâche à accomplir : préciser les tâches, amener les gens à se concentrer sur leur travail, récompenser / sanctionner.
- Une orientation vers les relations interpersonnelles : faciliter le travail, encourager, et défendre les valeurs du groupe.

Ces deux orientations ne s'excluent pas mais au contraire se combinent à des degrés divers.

Continuum comportemental des leaders :



Leaders transactionnels et leaders transformateurs :

Un comportement transactionnel correspond à un leadership axé sur l'accomplissement des tâches et le maintien de bonnes relations interpersonnelles, grâce à l'échange d'engagements de type contribution / rétribution.

Un comportement transformateur correspond à un leadership cherchant à influencer sur les principaux changements dans les attitudes et hypothèses, à obtenir l'engagement des subordonnés à l'égard de la mission, des objectifs, et des stratégies de l'entreprise.

Les théories situationnelles (ou théories de la contingence) partent du constat que les théories descriptives (traits de caractère et comportements) sont insuffisantes pour expliquer l'efficacité du leadership, et s'attachent au fait que le comportement du leader doit s'adapter aux différentes situations dans lesquelles il est placé.

Selon Fiedler, trois variables situationnelles s'associent pour déterminer un style de direction approprié :

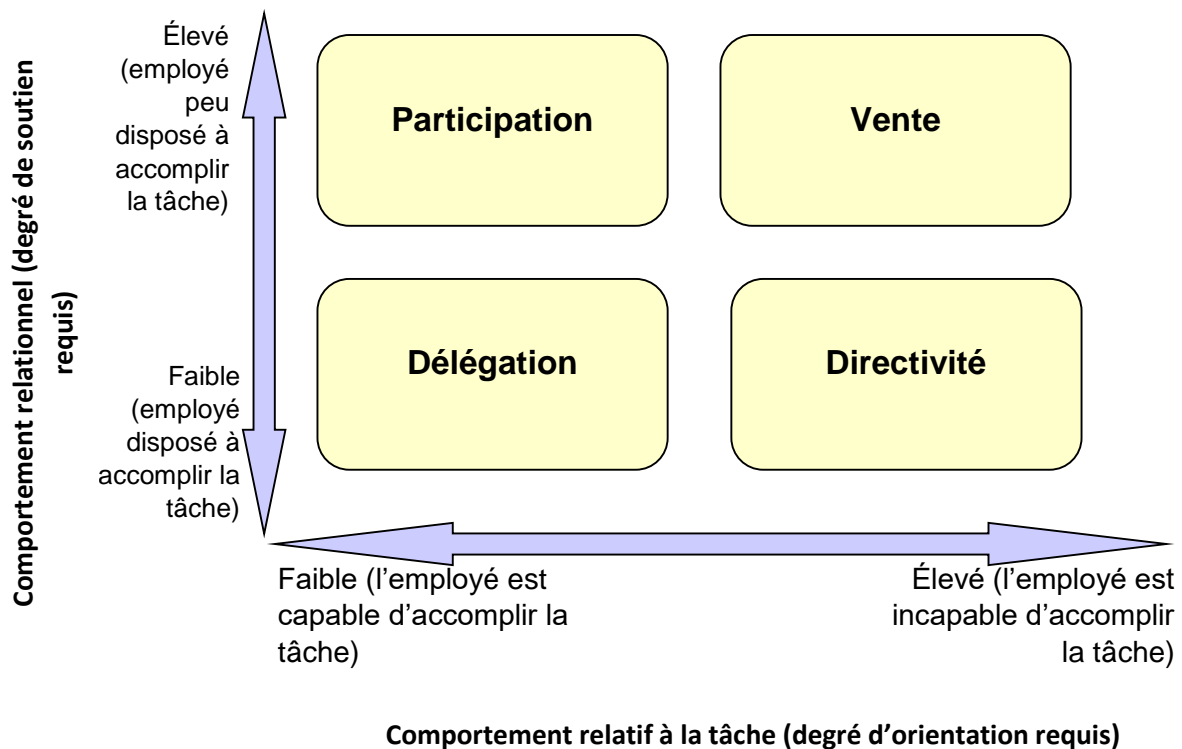
- Le degré de pouvoir lié au poste (voir par exemple plus haut dans les structures organisationnelles, les questions d'autorité hiérarchique et d'autorité fonctionnelle),
- La structure de la tâche, plus ou moins routinière et prévisible ou codifiée, laissant plus ou moins de marge de décision à l'opérateur,
- Les relations d'entente et de confiance entre le leader et les membres du groupe, en lien notamment avec le degré de délégation attribué aux différents membres du groupe.

La pertinence du style de leadership, plutôt centré sur la tâche ou plutôt centré sur la personne, repose alors sur la nature de la relation entre la situation et la tâche du groupe.

Le modèle Hersey-Blanchard du leadership situationnel :

Ce modèle définit quatre styles de leaders :

- Le leader enclin à la délégation laisse les membres décider eux-mêmes de ce qu'il convient de faire,
- Le leader favorable à la participation demande aux membres du groupe ce qu'il convient de faire et prend la décision finale,
- Le leader vendeur prend lui-même la décision, puis en explique les motifs,
- Le leader directif prend la décision lui-même, en donnant les directives au groupe.



En guise de conclusion et d'élargissement, voici quelques points de réflexion actuels sur l'exercice du leadership, sur lesquels vous serez invités à vous pencher :

- La mondialisation et les firmes multinationales amènent les managers à exercer leur leadership dans un cadre multiculturel. Or les cultures nationales, avec leurs rites et leurs codes, peuvent amener les individus à des différences de perception d'une même situation. S'intéresser aux différentes cultures sera un point fort pour un manager.
- Les questions de diversité, culturelle mais aussi de genre, sont à prendre en compte dans une équipe. On considère traditionnellement que les leaders féminins sont plus axés sur un comportement relationnel et les leaders masculins plus centrés sur la tâche. Ce postulat en lui-même peut éventuellement constituer un stéréotype de genre. En effet, dans la pratique, on remarque plutôt que lorsqu'une femme occupe un poste à responsabilité traditionnellement masculin, elle va davantage axer son style de leadership sur la tâche ; et avec l'essor des organisations en mode projet, on remarque que le style démocratique axé sur la personne se répand chez les managers masculins...
- Enfin, la prise en compte de ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle, relevant de qualités axées sur l'empathie et la conscience de soi, amène à de nombreux développements autour d'un management plus attentif aux situations de bien-être au travail, de respect de la personne humaine, voire de management bienveillant. Ces questions sont d'autant plus d'actualité que les pressions exercées par un management axé sur la tâche (et donc le résultat, notamment économique) se renforcent dans le cadre d'une économie mondialisée très fortement concurrentielle et court-termiste.