Théories des organisations

Dossier III : Cas LEPOT

Mme Terrien faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d’un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l’argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces tâches ne présentait aucun problème : Mme Terrien faisait tout elle-même.

Mais l’ambition et le succès des poteries de Mme Terrien étaient la cause d’un problème : le volume des commandes dépassait sa capacité de production. Elle fut ainsi conduite à embaucher Melle Mars qui avait un vif désir d’apprendre la poterie, et il fallut diviser le travail entre elles deux. Comme les boutiques d’artisanat voulaient des poteries faites par Mme Terrien, il fut décidé que Melle Mars préparerait l’argile et le vernis, Mme Terrien se réservant le reste. Et ceci demandait une certaine coordination du travail, en fait un problème mineur pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie : il leur suffisait de communiquer entre elles de façon informelle.

Cette façon de faire donna de bons résultats, tellement bons d’ailleurs, que Mme Terrien fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d’autres assistants ; mais cette fois, Mme Terrien décida d’embaucher des personnes qui sortaient de l’école de poterie, prévoyant qu’il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes : Ainsi, alors qu’il avait fallu quelque temps pour former Melle Mars, les trois nouveaux assistants savaient d’emblée ce qu’il fallait faire, et s’intégrèrent très rapidement; même avec cinq personnes la coordination ne présentait aucun problème.

Cependant, avec l’arrivée de deux assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour Melle Mars trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries ; un autre jour, Mme Terrien S’aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur fuchsia. À ce moment, elle comprit que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier de poterie ne pouvait plus être uniquement faite de façon informelle. (*Dans un groupe de sept personnes, si on prend les membres deux à deux, il y a 21 paires différentes, donc 21 « canaux de communication »*.) A cette difficulté s’ajoutait le fait que Mme Terrien, qui se faisait appeler présidente de la Société des Céramiques LEPOT, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients ; de fait, on la voyait moins souvent en blue-jeans qu’habillée d’une robe élégante. Elle dut alors nommer Melle Mars responsable de l’atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L’entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu’on eût fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l’atelier fut réorganisé en quatre lignes de produits – pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique- chaque opérateur était spécialisé dans l’une d’elles : le premier préparait l’argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l’ensemble. Bien entendu, la société des Céramiques LEPOT ne vendait plus aux boutiques d’artisanat ; Mme Terrien n’acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisait à des chaînes de magasins.

Les ambitions de Mme Terrien étaient sans limites, et quand l’occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bain, et enfin briques d’argile. L’entreprise fut par la suite organisée en trois divisions : produits de consommation, produits pour la construction, et produits industriels. De son bureau situé au cinquantième étage de la Tour de la Poterie, elle coordonnait les activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre, et prenant les choses en mains lorsque les taux de profit et de croissance n’atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu’elle était assise à son bureau, examinant ces budgets, Mme Terrien regarda autour d’elle le paysage des gratte-ciel qui l’entourait, et décida de rebaptiser son entreprise « Ceramico ».

*Structure et dynamique des organisations*

*Henri Mintzberg*

*Représenter la structure de cette entreprise à chaque stade de son évolution.*

*À quel problème Mme Terrien cherche-t-elle à répondre tout au long de l’évolution de son entreprise ?*

*Comment résout-elle ce problème ?*

**

Toute activité humaine organisée – de la poterie à l’envoi d’un homme sur la lune – doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l’accomplissement du travail. La structure d’une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Dans l’entreprise Ceramico, la division du travail – préparation, mise en forme, finition, vernissage, cuisson – était largement dictée par le travail à faire et par la technique employée pour le faire. La coordination était, par contre, une affaire plus compliquée et faisait appel à plusieurs moyens. On peut nommer ces moyens les mécanismes de coordination, tout en se souvenant qu’il s’agit autant de communication et de contrôle que de coordination.

Structure et dynamique des organisations - Henri Mintzberg - Les éditions d’Organisation