

Luc BOYER – Noël EQUILBEY

ORGANISATION

THÉORIES ET APPLICATIONS

Deuxième édition

© Éditions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081- 2890-6

Éditions

d'Organisation

DEUXIÈME PARTIE



Principes et méthodes

Les approches qui ont été décrites dans la première partie de cet ouvrage ont reçu de nombreuses applications¹⁰⁶.

La plupart, même les plus anciennes, sont utilisées pour tout ou partie dans les entreprises. Certaines, très récentes, sont en plein développement.

Dans cette seconde partie, les auteurs se sont efforcés d'analyser ces principales méthodes d'organisation des entreprises en rappelant leurs origines conceptuelles.

Le lecteur averti ne sera pas surpris de constater que beaucoup de ces outils sont à la fois des instruments d'amélioration du fonctionnement des organisations et de gestion des ressources humaines, tant les deux domaines sont proches et interdépendants.

106. Il n'était pas dans le champ de cet ouvrage de décrire les techniques spécifiques d'organisation appliquées à telle ou telle fonction particulière de l'entreprise comme, par exemple, la gestion de la production (avec ses méthodes spécifiques CIM, JAT, MRP, MSP, TPM...). Le lecteur trouvera dans des ouvrages spécialisés leur description et leurs modalités de mise en œuvre.

- 10. Structure et organisation**
- 11. La description de poste ou de fonctions**
- 12. La gestion des compétences**
- 13. La gestion prévisionnelle des ressources humaines**
- 14. La gestion de – et par – la qualité**
- 15. La flexibilité**
- 16. La gestion de – et par – projet**
- 17. Le système d'information**
- 18. Quelques outils spécifiques de l'organisation**

Chapitre 10

STRUCTURE ET ORGANISATION

1. DÉFINITIONS

1.1 La structure

La structure définit l'architecture interne d'une organisation et les relations entre ses divers éléments. C'est l'ensemble des dispositifs selon lesquels une entreprise (ou plus généralement une Organisation) répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres.

Le concept de structure donne lieu à diverses interprétations. En effet, la structure peut concerner (A. Desreumaux, 1998) :

- *les éléments de superstructure : ce sont les éléments les plus manifestes, ceux dont l'organigramme donne une description minimum (mode de division du travail, grands outils de coordination...) ; cela correspond à un découpage du type départemental.*
- *les éléments d'infrastructure, moins décrits par un organigramme : planification, contrôle, système de récompense ; ils représentent des aspects tangibles, relativement stables de l'organisation.*

Il semble pertinent de réserver le terme de structure au premier groupe (éléments de superstructure), et de système de gestion au second groupe (éléments d'infrastructure).

La structure apparaît donc comme la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'un tout.

Appliquée à l'entreprise, la notion de structure peut se définir comme l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités.

C'est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour, ensuite, assurer la coordination nécessaire entre ces tâches : répartition des tâches, des responsabilités, mécanismes de coordination, règles et procédures.

A un sens plus étroit, la structure est un agencement particulier de trois catégories d'entités :

1. Les organes opérationnels ou d'exploitation (fabrication, vente, conception des produits).
2. Les services fonctionnels et de soutien (finances, ressources humaines, entretien).
3. Les organes d'état-major aux missions particulières.

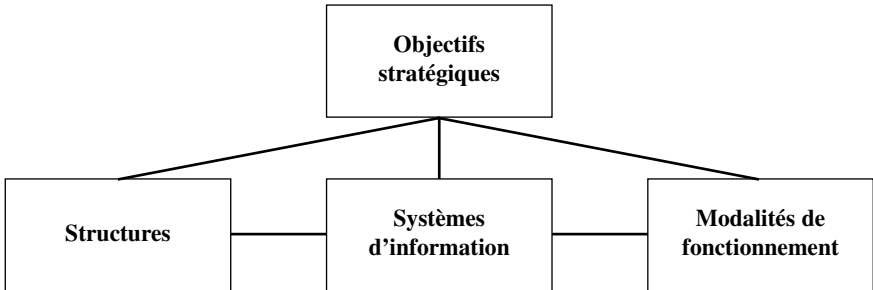
1.2 L'organisation

Par organisation, on peut comprendre :

- *l'activité d'organiser qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système ;*
- *le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système, après l'action d'organiser, notamment en termes de structure et de culture ;*
- *une institution sociale en tant que système organisé.*

Cette dernière définition est largement partagée dans le langage courant.

Selon l'approche volontariste développée par l'École classique¹⁰⁷, s'organiser c'est concevoir et mettre en place les structures, les méthodes et systèmes nécessaires pour atteindre, dans des conditions optimales et en tenant compte des diverses contraintes de l'environnement, un ou des objectifs déterminés.



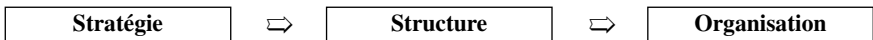
Afin d'obtenir des membres de l'organisation les comportements individuels et collectifs adéquats pour atteindre les objectifs, on définira :

- *Les principaux mécanismes de coordination et de répartition des rôles et responsabilités.*
- *Les réseaux de communication entre les services et les personnes.*
- *Les processus d'information et de prise de décision.*
- *Les règles internes de fonctionnement (contrôle, gestion...).*
- *Les principes de réalisation du travail (procédures, notes, méthodes particulières) et de son contrôle.*

Dès lors que leurs objectifs stratégiques se modifient, les entreprises doivent s'interroger en permanence sur l'adaptation de leur structure.

Ces structures doivent être aussi flexibles que possible pour s'adapter également à l'évolution de l'environnement et aux besoins des clients. Dans cette perspective, il est clair que l'organisation doit être au service de la stratégie.

107. L'École classique se réfère au schéma bien connu :



Cette conception est remise en cause par les écoles plus récentes, qui développent une approche plus déterministe considérant que la difficulté de maîtriser l'environnement de la firme, conduit à proposer une séquence très différente dans laquelle l'organisation est liée à une démarche d'adaptation du type :



2. OBJECTIFS. PROBLÉMATIQUE. RÉSULTATS

Les buts principaux poursuivis par une organisation sont :

- *l'atteinte des objectifs de la firme,*
- *l'optimisation de l'emploi des ressources,*
- *la maîtrise des processus internes*
- *la performance des cellules internes*
- *la réduction des dysfonctionnements*
- *la capacité d'adaptation et la flexibilité*
- *la remise en cause permanente.*

2.1 Les principales évolutions de l'organisation

Les organisations évoluent en fonction de la stratégie de l'entreprise, des fonctions à assurer et des activités développées. Mais, insérée dans un environnement mouvant et incertain, l'entreprise cherche en continu à s'adapter, souvent en s'inspirant de ce qui se fait ailleurs (notamment en pratiquant le *benchmarking*¹⁰⁸).

D'où l'intérêt de suivre les grandes tendances d'évolution actuelles des organisations, qui sont :

- *Les structures plates caractérisées par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et qui permettent :*
 - *d'accélérer la circulation de l'information, notamment verticalement (puisque les filières hiérarchiques sont courtes)*
 - *d'accroître la responsabilité des collaborateurs*
 - *de faciliter une prise de décision rapide*
 - *de renforcer la qualité du management par la pratique de la délégation (par opposition au management par le contrôle des activités)¹⁰⁹.*

108. Voir en chapitre 18.

109. Un certain effet de mode met l'accent sur les avantages des structures plates, oubliant parfois leurs inconvénients : on omet en général de signaler qu'elles s'accompagnent d'une diminution du contrôle hiérarchique qui risque souvent d'affaiblir :

- l'efficacité de l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs
- l'efficacité des unités dans la mesure où, si les objectifs sont atteints, il y a un risque que ce soit au détriment du coût de leur acquisition.

En outre, elles portent en germe des mouvements sociaux désordonnés puisqu'il existe moins de possibilités de régulation ou de règlement des conflits par l'encadrement de proximité.

- *L'organisation matricielle (traitée dans ce chapitre).*
- *L'organisation (et le management) par projet traitée dans le chapitre 17.*
- *L'organisation qualifiante traitée dans le chapitre 12.*
- *L'entreprise virtuelle ou virtual corporation (selon l'expression de deux auteurs américains William H. Davidow et Michaël S. Malone dans « L'Entreprise à l'âge du virtuel » publié en français en 1995), qui constitue une réponse à la constatation que les produits et services demandés aujourd'hui doivent être disponibles à tout moment, n'importe où et sous n'importe quelle forme¹¹⁰. Ce concept a donné (et donne toujours) lieu à bien des contresens. Il s'agit de répondre instantanément aux attentes du client, tout en se réservant une bonne rentabilité. L'augmentation de la productivité ne dépend pas seulement de l'introduction de nouvelles technologies mais de la recherche constante de l'amélioration¹¹¹, en évitant l'illusion du tout-informatique, et en adoptant un nouveau mode de relations avec ses partenaires. Il ne s'agit plus de multiplier le nombre de ses fournisseurs pour les mettre en concurrence mais, bien au contraire, d'en réduire le nombre pour mieux contrôler la qualité des produits finis. Du côté des clients, la collecte des informations sera organisée pour coller le plus possible à la demande et à ses variations¹¹².*

Ces nouvelles tendances d'organisation ne suppriment pas pour autant le débat de fond portant sur la concentration et la centralisation.

Concentration/déconcentration

Il y a lieu d'identifier les zones à forte valeur ajoutée, essentielles pour l'atteinte des objectifs stratégiques, afin de structurer autour de ces zones (concentration) et de replacer en périphérie (voire d'externaliser) ce qui n'est pas essentiel.

110. « L'abolition du temps » est déjà entrée dans les mœurs avec le Polaroid, le Caméscope (qui restituait immédiatement les images), les banques de données, les billets d'avion ou les hôtels réservés en temps réel, etc. Tous ces produits sont appelés virtuels par Davidow et Malone.

111. En particulier grâce à des méthodes du type Kaizen (décrites au chapitre 14).

112. On peut citer ici l'exemple de l'entreprise Benetton qui a inversé les phases traditionnelles de la production : au lieu de teindre la laine filée avant d'en faire un vêtement, elle a décidé de se fournir en laine de couleur neutre pour réaliser ses modèles, la teinture venant en dernier lieu pour s'adapter très rapidement à la demande du marché, versatile par essence puisque sujet aux variations de la mode, en particulier en termes de coloris.

L'impact sur les coûts, la production de valeur ajoutée et la souplesse obtenue doivent être évalués pour mesurer la pertinence de telle ou telle option.

Centralisation/décentralisation

La responsabilisation des entités décentralisées s'accompagne toujours de la maîtrise, par le centre (direction générale), du contrôle de la performance. La décentralisation, fondée notamment sur le très actuel principe de subsidiarité¹¹³, fait l'objet d'un développement au chapitre 13 traitant de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

De plus en plus, la structuration se fait essentiellement à partir des résultats attendus, plutôt qu'à partir des activités (le comment faire), afin d'avoir un impact sur :

- la productivité
- la clarté des responsabilités
- la capacité d'adaptation.

2.2 Les règles d'encadrement (l'éventail de subordination, *span of control*)

La détermination du nombre optimal de subordonnés constitue un débat très ancien¹¹⁴.

Le critère principal de décision est la capacité à identifier les objectifs à atteindre et à mesurer les résultats des collaborateurs directs : plus les résultats sont facilement mesurables, plus le nombre de collaborateurs peut être élevé.

113. Principe emprunté au Droit canonique, voulant qu'on ne traite pas au niveau supérieur ce qui relève de la compétence du niveau considéré.

En fait, ce principe ecclésiastique a été élaboré par Saint Thomas d'Aquin (1225-1274) pour définir l'organisation de l'Église catholique : l'échelon supérieur - qui en décide - traite des questions pour lesquelles l'échelon inférieur n'est pas compétent.

Par exemple, l'évêque assure les confirmations mais non les confessions, puisque c'est l'affaire du prêtre. Le pape crée les cardinaux et sacre les évêques mais n'ordonne pas les prêtres (puisque c'est l'affaire des évêques). Cependant, rien n'empêche l'évêque de confesser, ni le pape d'ordonner un prêtre, s'ils en éprouvent le désir.

C'est l'échelon supérieur qui tranche en cas de conflit.

114. On en trouve une trace dans la Bible, (épisode où Moïse prend le conseil de son beau-père Jethro pour organiser les tribus d'Israël).

On dispose de quelques indications :

- Selon la règle de Miller : le nombre optimum est de 7, plus ou moins 2.

Au-dessus de 4, il y a des risques forts d'intervention directe du niveau supérieur. En dessous, le supérieur hiérarchique peut être tenté de court-circuiter ses subordonnés (mettant ainsi en doute leur utilité).

Au-dessus de 10, la supervision est superficielle et lâche.

- La règle de la valeur ajoutée développée à partir des méthodes d'évaluation du travail et de classification des postes s'appuyant sur l'emploi de critères et de points de classement comme, par exemple la méthode HAY (voir chapitre 11 sur les descriptions de poste).

3. RÉALISATION. MISE EN ŒUVRE. RÉSULTATS

Dans la conception classique, la structure correspond à l'ensemble des fonctions déterminant formellement l'ensemble des missions de chacune des unités de l'organisation.

Ces fonctions sont souvent réduites à quatre : direction, planification, organisation, contrôle.

Dès 1916, Henri Fayol avait avancé qu'administrer, c'était prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (voir en 1^{ère} partie, chapitre 2).

La pensée de Fayol, traduite très tardivement aux États Unis (en 1969), sert maintenant de référence à de nombreux auteurs comme Sheldon, Denisson et, surtout, P. Drucker, un des principaux théoriciens de l'École néoclassique ou empirique (voir chapitre 3).

La définition des fonctions telle qu'envisagée par Fayol reste, sous une forme ou sous une autre, un des fondements de la réflexion sur la structure et l'organisation :

1. La fonction direction (commandement) est la clé de voûte du management puisqu'elle consiste à mettre en œuvre, sur le plan économique et humain, les concepts élaborés pour que l'entreprise vive, se développe et soit pérenne.
2. La fonction planification consiste à structurer les activités de l'entreprise, à les orienter de façon à atteindre les objectifs fixés, c'est-à-dire, concrètement, les résultats quantitatifs et qualitatifs espérés dans le futur.

3. La fonction organisation décrit le cadre dans lequel doit se situer le mode d'exécution des tâches (division du travail), le type de relation d'autorité adopté (centre de décision, *leadership*) et dans lequel peut se manifester la capacité d'adaptation au changement. Dans cet esprit, organiser devient alors mettre en place des éléments statiques (la structure proprement dite) dans une conception dynamique qui tienne compte des hommes, des interactions de leurs fonctions et de leur système de communication.

Cette définition de la fonction organisation par son contenu fait ressortir son aspect technique (formulation des objectifs secondaires et définition des séquences d'activité) et son aspect humain (choix des hommes et des méthodes de coopération, définition des pouvoirs et des responsabilités, adéquation entre les hommes, les structures et les tâches).

4. La fonction contrôle correspond à la mise en place d'un processus d'évaluation, c'est-à-dire la mesure des performances et la mise en évidence des effets correcteurs nécessaires.

Le débat sur les modalités que doit revêtir l'organisation pour être efficace, c'est-à-dire pour optimiser l'exercice des fonctions reste très actuel.

Un repère essentiel doit être rappelé à ce sujet : pour de nombreux auteurs, dont Max Weber¹¹⁵, le type idéal d'organisation réside dans la bureaucratie (avant, bien sûr, que le terme ne soit trop déprécié), dans la mesure où ses caractéristiques sont :

- *la spécialisation, fondement de la compétence et de l'efficacité*
- *un système hiérarchique clair*
- *un système de règles et de modèles d'activité clairement défini*
- *l'importance donnée aux capacités techniques des individus.*

Ce type d'organisation met en place un tissu de liens verticaux (les chaînes hiérarchiques) et de liens horizontaux (les organismes collégiaux de concertation et de synthèse où se rencontrent les responsables des chaînes verticales).

115. Voir à ce sujet le chapitre 2.

On est ainsi en mesure de répondre à deux impératifs apparemment contradictoires :

- *d'une part, l'unité de décision et de conduite de l'action rendue nécessaire par la mise en œuvre de la stratégie et l'impact politique, social et environnemental de nombreuses décisions,*
- *d'autre part, la déconcentration exigée par la spécialisation des tâches et, souvent, par la spécificité des moyens mis en œuvre.*

On peut voir alors se superposer et cohabiter plusieurs types de structures : une structure *staff and line* au niveau du siège (Direction Générale), une structure hiérarchique classique dans les unités opérationnelles et une structure fonctionnelle dans les services d'appui et de soutien.

La solution la plus connue pour réduire les inconvénients engendrés par l'emploi simultané de ces trois types de structures se trouve dans le recours systématique à la mobilité des managers : devenus pratiquement polyvalents par leur « surcapacité », capables de s'adapter à tous les postes, ils tissent un réseau de solidarité de fait, et développent une qualité de circulation de l'information que les procédures formelles n'obtiennent qu'assez mal.

Ce mode de fonctionnement implique une forte adhésion et une grande disponibilité des personnes qu'il appartient à la direction des ressources humaines de promouvoir et de développer. Il se retrouve dans de nombreuses grandes organisations comme les entreprises internationales, l'Armée, etc. (L. Boyer 1979).

4. LES GRANDS MODÈLES D'ORGANISATION ET LEURS CONSÉQUENCES

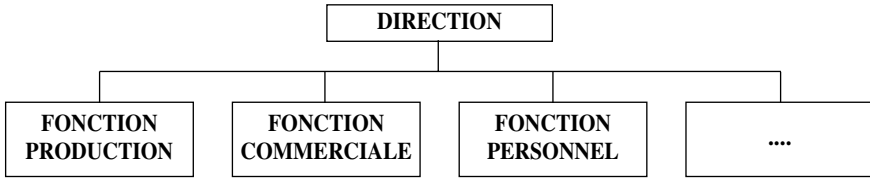
Selon leur stratégie, leurs marchés, leurs objectifs et leurs modes de management les entreprises sont susceptibles d'adopter divers types d'organisation, dont les principaux sont rappelés ici (V. Giard, 1991).

4.1 Les modèles classiques

Les modèles classiques d'organisation, toujours très présents, sont fondés sur la place éminente de la hiérarchie qui valorise le rôle des cadres dirigeants selon des spécialités bien définies. La clarification des rôles est normalement facile mais peut ne pas éviter des risques de cloisonnement préjudiciables à l'efficacité.

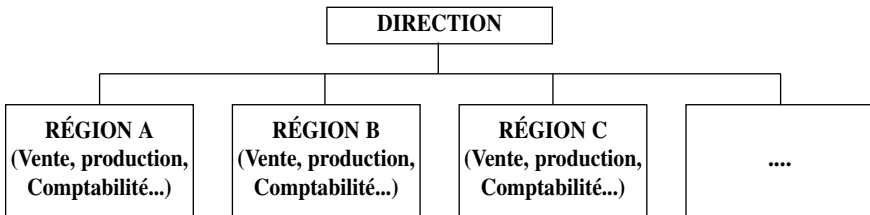
Ces types de modèle, s'appliquent bien, en général, dans un contexte de marché stabilisé ou de marché de demande ou dans les secteurs à haute intensité capitalistique.

La structure fonctionnelle



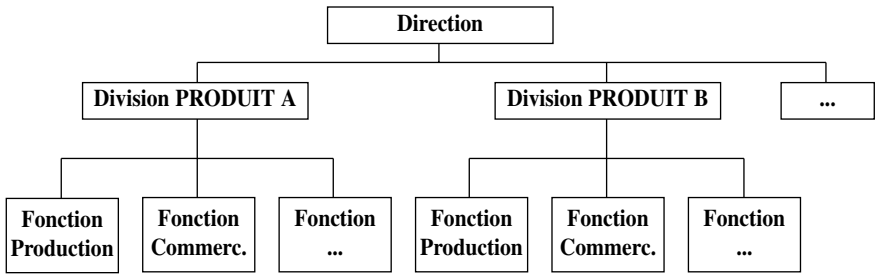
<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en évidence des responsabilités par fonction. • Spécialisation des responsabilités. • Définition des zones de pouvoir. • Clarification des compétences requises. • Contrôle facile par la Direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Fort privilège de la fonction Direction. • Sur-spécialisation de certains cadres. • Faiblesse du rôle des « généralistes ». • Faiblesse de la coordination entre fonctions. • Entraves à la croissance économique.

La structure territoriale



<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Délégation importante des responsabilités. • Privilège donné aux marchés et problèmes locaux. • Bonne coordination au sein des régions. • Bonne communication avec les intérêts locaux. • Importance du rôle managérial des dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte demande en compétences managériales. • Mauvaise répartition des rôles fonctionnels entre les services centraux et régionaux. • Difficulté du contrôle par la Direction.

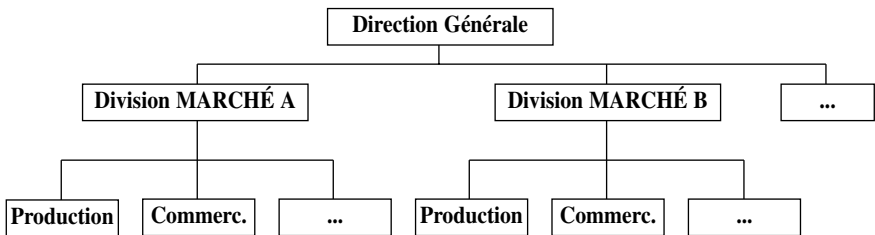
La structure divisionnelle par produit



<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Attire l'attention sur les produits. • Responsabilisation des niveaux Produits. • Bonne coordination des activités fonctionnelles. • Accent donné à la formation au management. • Favorise la croissance et la diversité des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte demande de personnes formées au management. • Risque de faiblesse du rôle des services financiers. • Faiblesse des possibilités de contrôle de la Direction.

La structure par marché

Ce type de structure tend à se substituer à la structure par produit..



Dans certains cas particuliers, par exemple lorsque quelques grands distributeurs absorbent 80 % de la production, ou dans le cas du « B to B » (Business to business, commerce d'entreprise à entreprise), on voit apparaître des structures par clients (chaque client est géré spécifiquement).

4.2 Les tendances actuelles

Les principaux facteurs influençant les organisations actuelles sont :

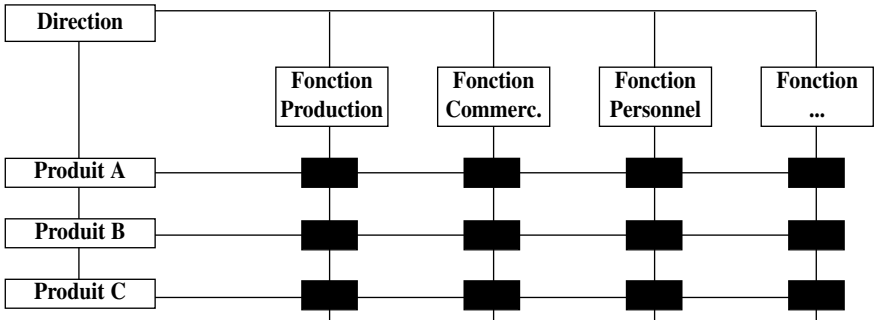
- *Les nécessités de la conduite de projet (voir chapitre 17).*
- *Les implications des démarches Qualité, et de maîtrise des processus en tant que philosophie de l'organisation (avec, notamment, la réapparition du compagnonnage).*
- *La recherche du déplacement de la valeur ajoutée le long de la chaîne de production, incluant parfois un recours plus ou moins important à la sous-traitance (externalisation d'activités).*
- *La recherche de la « différenciation retardée » avec ses influences en matière de marque et de système de distribution.*
- *La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques débouchant sur de nouvelles définitions du rôle des cadres.*

Ces évolutions ont des conséquences directes sur l'emploi des personnes, en particulier :

- *Le rôle des cadres, dont les fonctions d'expertise, de conseil, d'assistance et de coordination deviennent déterminantes en remplacement de leur fonction hiérarchique traditionnelle.*
- *Le développement de la responsabilité des intervenants avec de nouvelles définitions des modalités de contrôle des résultats, grâce en particulier au développement des nouvelles techniques de l'information et de la communication (voir chapitre 16 sur ce sujet).*
- *Le développement de l'autonomie dans le travail et la prise en compte du « jeu des acteurs » sur lequel ont insisté de nombreux courants de pensée (Approches sociologiques, École socio-économique, etc)..*
- *La mise en place d'une nouvelle culture fondée sur l'acceptation du changement et de la flexibilité.*
- *Le développement de la gestion des compétences.*
- *L'acceptation de la priorité souvent donnée au cash (production de liquidités) dans les objectifs qui peut s'accompagner d'une certaine « désocialisation » du travail.*
- *L'importance donnée au rôle et à la gestion des équipes.*
- *La mise en œuvre de nouvelles philosophies de la rémunération privilégiant davantage l'individualisation des salaires.*

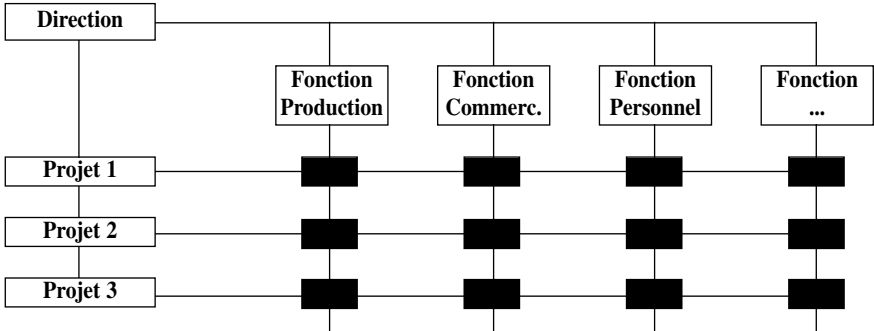
Ces tendances génèrent de nouveaux modèles d'organisation dont les plus fréquents s'inspirent des structures matricielles décrites ci-dessous.

L'organisation matricielle Produit/Fonction (orientée produit)



L'organisation matricielle Projet/Fonction (orientée projet)

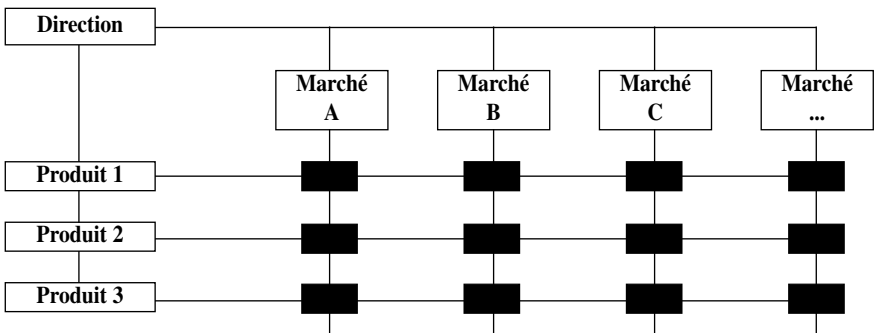
Ce type d'organisation se rencontre dans le BTP et les SSII.



L'organisation matricielle Marché/Produit

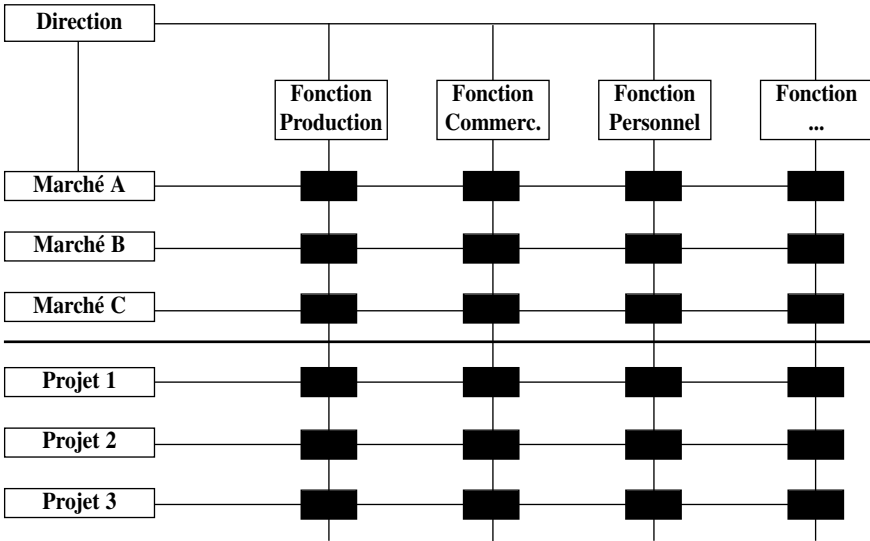
Ce type d'organisation est très répandu, et se rencontre fréquemment dans le secteur Agro-alimentaire. La société L'Oréal est également organisée sur ce modèle.

Les Directions fonctionnelles sont placées en position de *staff*.



L'organisation matricielle mixte (orientée produit et projet)

Cette organisation correspond partiellement à celle qui a été mise en place à EDF.



5. DÉVELOPPEMENT. LIMITES

La première partie de cet ouvrage montre comment les organisations sont influencées par des emprunts et des références aux divers courants théoriques de ces dernières décennies, ainsi que les avantages et inconvénients de telle ou telle option d'organisation. Mais, si l'on veut que le débat ne reste pas que théorique, force est de constater que d'autres domaines et d'autres niveaux de préoccupations sont à prendre en compte. On peut citer parmi eux la culture nationale, le statut de la propriété de l'entreprise et, depuis peu, les nécessités sans cesse plus prégnantes de l'écologie et du développement durable.

5.1 La dimension culturelle

Il y a peu d'années encore prédominait l'idée que la mondialisation de l'économie, le développement des communications, les progrès de l'éducation et le triomphe de la démocratie devraient avoir raison des différences entre les pays.

Les grandes entreprises ont longtemps été persuadées que l'intensité de leur culture propre, leur poids et leur puissance gommeraient les particularismes et imposeraient leurs normes : elles ont dû se rendre à l'évidence, elles doivent toujours composer avec des conceptions irréductiblement diverses de l'autorité, des responsabilités et des devoirs, de la justice.

Si la convergence des principes de gestion (nécessité de décentraliser, de coordonner, de développer des démarches qualité, etc) ne fait aucun doute, il apparaît clairement que l'administration des choses est inséparable du gouvernement des hommes : il n'y a guère d'unicité au stade opérationnel (celui du comment faire pour décentraliser, des procédures à mettre en œuvre, des méthodes et outils pour atteindre les objectifs, pour évaluer, récompenser et sanctionner les individus).

Les fameux principes « universels » de management apparaissent comme étant largement le fruit de la culture politique, voire religieuse, Nord-Américaine et leurs adaptations locales peuvent parfois surprendre.

Ainsi, en France, la référence aux responsabilités propres à chaque métier reste une valeur fortement privilégiée. On a pu lire dans un tract de la CFDT de juin 1998, à propos d'une grève d'une catégorie de salariés d'une compagnie d'aviation : « ... comme si la noblesse d'un métier n'imposait pas à celui qui l'exerce un devoir social autant que professionnel ... ».

Le risque est que les modèles de gestion, donc d'organisation, renvoient à l'idée d'une culture intégrée. En fait, la culture (notamment nationale) donne un sens aux choses, et permet de distinguer le légitime de l'illégitime, le juste de l'injuste... même si ces différences culturelles semblent déroutantes pour les managers internationaux. (d'Iribarne 1999).

5.2 Organisation et propriété de l'entreprise

Divers auteurs ont observé une assez remarquable constance des formes d'organisation des entreprises selon leur mode de propriété. Ces observations sont résumées par ce tableau.

<i>Entrepreneur Propriétaire</i>	Principe hiérarchique fort Spécialisation des fonctions	Vision long terme Conservation du capital
<i>Entrepreneur Manager salarié</i>	Coalition d'intérêt Organisation optimisée	Vision plutôt court terme <i>Corporate governance</i> Priorité au profit

5.3 Environnement. Écologie. Développement durable

Le développement durable (*sustainability*¹¹⁶) est devenu une composante des approches stratégiques des entreprises¹¹⁷ préoccupées par la dégradation progressive, et de plus en plus importante, de leur image malmenée par l'action des mouvements écologistes.

Un des problèmes rencontrés par ces entreprises est de convaincre leurs actionnaires du bien-fondé de ces positions qui s'appuient sur quelques actions :

- *La Direction générale doit jouer un rôle unique dans le développement et la diffusion de ces nouvelles valeurs (corporate communication).*
- *La transparence et le dialogue nécessaires pour susciter la confiance des différents acteurs économiques et sociaux.*
- *La responsabilité, au sens où l'entreprise doit répondre de ses actes à tous les stades de la production, du moins pour ce qui concerne leur impact sur l'environnement.*
- *La définition d'objectifs précis, importante pour stimuler l'innovation.*

Outre l'impact sur l'image et la réputation de l'entreprise, le respect de ces critères devrait permettre progressivement de réduire les coûts de production. Le problème est que, souvent, les financiers ont encore tendance à concentrer leur attention sur les risques qui accompagnent une stratégie de développement durable.

En cherchant à apporter une réponse à cette nouvelle contrainte de l'environnement de l'entreprise, cette démarche les réoriente fréquemment dans la perspective volontariste classique.

116. Concept apparu en 1987 dans le « rapport Brundtland » du nom de son auteur, ancien premier ministre norvégien, devenue depuis directrice générale de l'OMS

117. Le 21 avril 1999 s'est tenue une réunion du « consortium » regroupant, en particulier, la Deutsche Bank, Electrolux, Volvo, et les chimistes ICI, Monsanto, Unilever en relation avec un autre groupe où figurent notamment ABB, British Petroleum, Dow Chemical, 3M, etc.

6. BIBLIOGRAPHIE

Luc BOYER, *Le management et l'organisation militaire* in « Direction et Gestion », mai 1979.

DESREUMAUX Alain. *Théorie des Organisations*. Caen, Éditions management Société, 1998.

Henri FAYOL. *Administration industrielle et générale*. Paris Dunod 1966 (réédition).

Vincent GIARD. *Gestion de projets*. Paris, Économica, Coll. Gestion, 1991.

Philippe d'IRIBARNE. *La logique de l'honneur*. Éditions du Seuil, Paris, 1989

Cultures et mondialisation. Éditions du Seuil, Paris, 1998.

Entretien avec François EWALD, in Les Échos mars 1999.