

ZOUHAIR DJERBI
XAVIER DURAND
CAROLINE SELMER

Collection dirigée par
XAVIER DURAND

Réussir le DSCCG 3

MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION

*L'essentiel à connaître
pour réussir*

*37 exercices
corrigés type examen*

*QCM
d'auto-évaluation*



+ Les conseils et les astuces
des correcteurs de l'épreuve

EYROLLES

Réussir le DSCG 3

Cet ouvrage couvre l'intégralité du programme du DSCG 3 Management et contrôle de gestion. Clair et structuré, il prend en compte les dernières évolutions du contexte économique.

Chaque thématique du programme fait l'objet d'une fiche qui allie présentation théorique et mise en situation corrigée de type examen. Jalonné de définitions des termes clés, de conseils des correcteurs, **Réussir le DSCG 3** guide efficacement le lecteur vers l'épreuve.

ACQUÉRIR LES CONNAISSANCES

- 37 fiches pour une structuration conforme au programme
- Définitions des termes clés
- Conseils des correcteurs
- Bibliographies

S'ENTRAÎNER

- Mises en situation
- Corrigés complets
- QCM d'auto-évaluation

LES AUTEURS

- Docteur en sciences de gestion, **Xavier DURAND** est responsable du département Finance de l'ESSCA et pilote la majeure Audit-Expertise (Master 2).
- Docteur en sciences de gestion, **Zouhair DJERBI** enseigne le contrôle de gestion en DCG et DSCG.
- Manager au sein du groupe Cegos, **Caroline SELMER** enseigne le contrôle de gestion et la finance d'entreprise auprès de responsables d'entreprise dans divers secteurs d'activité.

Réussir le DSCG 3

Management et contrôle de gestion

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Ouvrage dirigé par Caroline Selmer

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55504-2

Zouhair DJERBI
Xavier DURAND
Caroline SELMER

Réussir le DSCG 3

Management et contrôle de gestion

Collection dirigée par Xavier DURAND

EYROLLES

The logo for Eyrolles, featuring the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small circle in the center, resembling a stylized underline or a decorative element.

Sommaire

PARTIE 1 CONTRÔLE DE GESTION ET ORGANISATION

AXE 1 : ORGANISATIONS ET STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Structures organisationnelles : enjeux et formes	3
À la recherche de la structure organisationnelle optimale	11
Structures organisationnelles : déterminants et évolution	19

AXE 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION, MODE DE CONTRÔLE ORGANISATIONNEL

Contrôle organisationnel : enjeux et principaux mécanismes	27
Contrôle de gestion : origines, fondements, enjeux et limites	35
Fonction contrôle et contrôleur de gestion : rôle(s) et positionnement	45
Contrôle de gestion et pilotage par les processus	53

AXE 3 : CONTRÔLE DE GESTION ET MANAGEMENT DES HOMMES

Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines au service de la performance globale	61
Contrôle de gestion et gestion des rémunérations	73
Contrôle de gestion et gestion des compétences	85
Contrôle de gestion, management des connaissances et apprentissage organisationnel	97
Contrôle de gestion et changement.....	109
► QCM : Contrôle de gestion et organisation.....	120
Conseils de préparation	122

PARTIE 2 CONTRÔLE DE GESTION ET STRATÉGIE

AXE 1 : CONTRÔLE DE GESTION ET ANALYSE STRATÉGIQUE

Les étapes de la démarche stratégique	125
Analyse et diagnostic stratégiques	133
Diagnostic des activités et des compétences	141
Diagnostic stratégique par le portefeuille d'activités.....	151
Synthèse du diagnostic par l'analyse SWOT	161

AXE 2 : CONTRÔLE DE GESTION ET MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES

Les stratégies génériques	171
Les stratégies d'alliance et de coopération	177
Les stratégies de croissance.....	185
Les stratégies d'innovation.....	193
Mise en œuvre de la stratégie : impact sur le périmètre de l'organisation.....	201

AXE 3 : CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Évaluation et pilotage de la performance	209
Suivi de la performance : les tableaux de bord stratégiques.....	219
Le contrôle de gestion comme aide à la création de valeur	227
Management par les processus : l'Activity Based Management	235
► QCM : Contrôle de gestion et stratégie	244
Conseils de préparation	246

PARTIE 3**CONTRÔLE DE GESTION ET GOUVERNANCE****AXE 1 : ENJEUX ET MÉCANISMES DE LA GOUVERNANCE**

Performance globale : définitions et approche	249
Gouvernance, définition et approches théoriques.....	257
Structures et mécanismes de la gouvernance	265
Parties prenantes : enjeux, objectifs contradictoires.....	273

AXE 2 : LE CONTRÔLE DE GESTION AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE

Le contrôle de gestion face aux risques	281
Contrôle de gestion face aux dysfonctionnements	289
Contrôle de gestion et certification : incidence sur la gouvernance	297
Contrôle de gestion et communication auprès des parties prenantes	305

AXE 3 : ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE ET IMPACT SUR LE CONTRÔLE DE GESTION

Contrôle de gestion et gouvernance des organisations non marchandes.....	311
Contrôle de gestion et entreprises de services	319
Contrôle de gestion, RSE et éthique des affaires.....	327
► QCM : Contrôle de gestion et gouvernance	334
Conseils de préparation	336
Index	337

L'épreuve

Programme de l'épreuve

Bulletin officiel n°1, 8 février 2007 – NB : les deux sous-parties de ce programme sont présentées séparément, mais la compétence à acquérir doit permettre de réaliser une étude liant le management et le contrôle de gestion.

A – MANAGEMENT

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
1. Évolution des modèles d'organisation (15 heures)	Approfondir les éléments de théorie des organisations abordés dans le programme de « management » du DCG, en particulier l'évolution des formes organisationnelles.	Rappel des grandes formes structurelles (simple, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle). Déterminants des structures. Structures et cultures. Évolution des formes structurelles et nouvelles formes d'organisations : structures par projet, réseaux. Transversalité et gestion par les processus. Entreprise virtuelle et nouvelles technologies de l'information et de la communication. Hybridation des structures organisationnelles (public/privé).
2. Management stratégique (35 heures)	Donner une culture stratégique permettant de comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'organisation. Repérer les facteurs qui sous-tendent la capacité stratégique de l'entreprise et qui permettent aux managers de formuler des choix stratégiques.	

.../...

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
2.1 Analyse et choix stratégiques	Apporter les éléments essentiels de l'analyse stratégique et replacer l'organisation dans son environnement pour parvenir à la formulation de choix stratégiques.	Rappel des principaux éléments de diagnostic stratégique et introduction du concept de chaîne de valeur. Les choix stratégiques : - la segmentation stratégique et l'identification des domaines d'activité stratégique ; - les stratégies génériques : stratégie de coût et effet d'expérience, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation ; - compétition et collaboration. Les modalités de développement : - croissance interne, croissance externe ; - stratégies relationnelles ; - diversification ; - recentrage ; - stratégies de mondialisation/globalisation ; - stratégies d'innovation.
2.2 Analyse des parties prenantes et structures de gouvernance	Aborder la problématique du gouvernement des entreprises en soulignant la cohérence souhaitable entre les structures de gouvernance et l'analyse des parties prenantes.	La cartographie des grandes parties prenantes de l'entreprise : - les actionnaires et le « gouvernement d'entreprise » ; - les créanciers ; - les clients et les usagers ; - les salariés ; - les fournisseurs ; - les pouvoirs publics. Les attentes des parties prenantes : les objectifs contradictoires et les jeux de pouvoir. L'éthique des affaires : la position éthique des individus et des managers, la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable.
3. Conduite du changement (15 heures)	Le changement implique souvent des bouleversements, des instabilités, voire des crises. Quels sont les processus à l'œuvre ? Comment les gérer ? Par ailleurs, la conduite d'un changement suppose un certain nombre d'opérations. Dans cette perspective, l'attention est portée sur la gestion opérationnelle des projets de changement.	Le diagnostic de la situation de changement. Les styles de conduite du changement. Les leviers du changement. Le management en mode projet et innovation. L'apprentissage organisationnel et management des connaissances.

.../...

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
4. Gestion des compétences	Former à la gestion de l'évolution, de l'évaluation et de la maintenance des compétences	<p>Les approches d'identification des compétences : connaissances professionnelles, potentielles estimées, savoir-faire opérationnels.</p> <p>La contribution du concept de compétence à la gestion de l'emploi par l'entreprise.</p> <p>La gestion stratégique des compétences : gestion de la formation, gestion des carrières.</p> <p>Les rémunérations et la valorisation des compétences individuelles et collectives : enjeux pour l'organisation, enjeux pour le salarié.</p>

Indications complémentaires

2.1 Dans les modalités de développement doivent être étudiées : les fusions/acquisitions, les alliances et partenariats.
 4. On mettra en exergue les différences entre compétence et qualification.

B – CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE STRATÉGIQUE

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
1. Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier (10 heures)	<p>Alors que le programme de contrôle de gestion du DCG est centré sur le contrôle opérationnel, celui du DSCG privilégie le contrôle stratégique.</p> <p>Le contrôle de gestion est situé par rapport à l'audit et au contrôle interne en dégageant leurs similitudes et leurs nécessaires complémentarités. L'accent est mis sur le rôle du contrôle de gestion dans la communication interne et externe.</p>	<p>Le contrôle de gestion : son rôle et sa place dans les organisations.</p> <p>Le contrôleur de gestion, son travail d'information et de communication dans et pour l'entreprise, son éthique et sa déontologie.</p> <p>Le contrôle de gestion comme aide à la communication financière à destination des institutionnels et des partenaires.</p> <p>Les formes d'audit : interne et externe, légal et contractuel.</p> <p>Les champs de l'audit : opérationnel, stratégique, social, organisationnel.</p> <p>Le contrôle interne.</p> <p>Les relations de l'audit et du contrôle interne avec le contrôle de gestion.</p>

.../...

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
2. Le contrôle de gestion et la modélisation d'une organisation (10 heures)	Le contrôle de gestion doit appréhender les conséquences organisationnelles des stratégies de développement national et international d'une entité aux frontières floues. Il convient d'identifier les critères de performance globale des organisations, qu'elles soient industrielles, commerciales ou de services, marchandes ou non marchandes (associations, collectivités publiques) et de montrer les liens existant entre performance économique, performance financière et performance sociale et sociétale. Dans ce cadre, le contrôle de gestion peut être compris comme une aide au changement organisationnel.	Le contrôle de gestion comme interface entre la stratégie et l'organisation. Les facteurs clés de succès d'une organisation. Les risques stratégiques, organisationnels et opérationnels. Les critères de performance économique, financière, sociale, environnementale. Le contrôle de gestion, aide à l'évolution de la structure.
3. Les sources d'information du contrôle de gestion (10 heures)		
3.1 Les sources d'information comptables et financières	Analyser les liens entre les informations comptables et financières et le contrôle de gestion. Porter un jugement sur la pertinence de ces sources d'information.	Les informations fournies par la comptabilité : approche quantitative et approche qualitative. Les informations de pilotage et communication financière. Les incidences de la normalisation comptable sur le contrôle de gestion.
3.2 Les autres sources d'information	Le contrôle ne peut se satisfaire des seules informations comptables et financières. Il doit prendre appui sur d'autres sources d'information dont il faut évaluer la pertinence.	Les informations fournies par des sources de nature sociale, sociétale, environnementale : approche quantitative et approche qualitative. Les incidences des normes et des processus de certification de qualité sur le contrôle de gestion. L'éthique et le développement durable : incidences sur la conception et les modalités du contrôle de gestion.
4. La stratégie et le contrôle de gestion (40 heures)	Le contrôle de gestion doit être appréhendé comme un apport à la stratégie, sans occulter ses limites, ses insuffisances par rapport à une démarche stratégique. Il doit vérifier l'adéquation des méthodes et des outils mis en œuvre, au regard de la stratégie puis des critères de performance globale et de création de valeur retenus.	

.../...

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
4.1 La gestion du périmètre de l'entité	Appréhender les différentes modalités de gestion du périmètre de l'entité.	Le contrôle de gestion dans la mise en œuvre des politiques : <ul style="list-style-type: none"> - d'intégration (acquisitions, fusions) ; - d'externalisation (filialisation, scission, apport partiel d'actif) ; - de coopération (mise en commun d'activités dans les groupements d'intérêt économique, sociétés en participation, gestion déléguée) ; - de coordination (entreprise en réseau). Les prix de cession interne.
4.2 Le contrôle de gestion et le diagnostic stratégique	Analyser le contrôle de gestion comme aide au diagnostic et au choix de la stratégie.	Le contrôle de gestion et le diagnostic stratégique (analyse concurrentielle, technologique, organisationnelle). Le contrôle de gestion et la planification. Le contrôle de gestion et les plans prévisionnels : plan d'activité, plan de financement, plan d'entreprise (<i>business plan</i>). Les intérêts et limites de la gestion budgétaire.
4.3 Le contrôle de gestion et le pilotage stratégique	Analyser comment le contrôle de gestion participe au pilotage stratégique.	Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance globale. Les tableaux de bord stratégiques. Le management par les processus. Le management des capacités (<i>yield management</i>). Les coûts cibles et l'analyse de la valeur.
4.4 Le contrôle de gestion et les parties prenantes de la gouvernance	Certaines informations produites par le contrôle de gestion constituent une source d'information pour les parties prenantes de la gouvernance.	Le contrôle de gestion et la gouvernance. Le contrôle de gestion et la communication en direction des différentes parties prenantes. La dimension culturelle des outils de gestion.
5. Modifications organisationnelles et contrôle de gestion (30 heures)		
5.1 Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication	Montrer comment et pourquoi les technologies de l'information et de la communication influencent la compréhension, puis la mise en œuvre du contrôle de gestion.	Le contrôle de gestion et les progiciels de gestion intégrés. Le contrôle de gestion et les modes de transmission électronique de l'information.

.../...

Thèmes	Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
5.2 Le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines	Prendre en compte l'importance grandissante des ressources humaines dans la création de valeur.	Les outils du contrôle de gestion pour gérer les ressources humaines : suivi de la masse salariale, bilan social, tableaux de bord sociaux, indicateurs de gestion sociale. Le contrôle de gestion et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le contrôle de gestion et la gestion des connaissances et des savoirs. Le contrôle de gestion et l'apprentissage organisationnel. Les situations de gestion de crise : négociation, conciliation, médiation, arbitrage.
5.3 Le contrôle de gestion et les processus	Utiliser le contrôle de gestion pour faire évoluer les processus.	L'analyse des dysfonctionnements organisationnels. Le diagnostic des processus existants : l'usage des rapports d'audit et/ou de contrôle interne. L'amélioration des processus : management par les processus, démarches de progrès continu, analyse de la valeur.

Indications complémentaires

5. Au-delà des organisations industrielles, il convient de prendre en compte les spécificités des organisations de services, des organisations publiques, des associations pour analyser la pertinence des outils du contrôle de gestion. Cette étude de pertinence doit envisager les outils utiles tant au pilotage opérationnel qu'au pilotage stratégique.

Nature de l'épreuve

L'épreuve de l'UE 3 porte sur l'étude de cas et/ou de situations pratiques auxquelles pourraient s'ajouter une analyse de document(s) et des questions théoriques. L'épreuve dure 4 heures avec un coefficient de 1,5.

Les calculatrices de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et aucun moyen de transmission, sont autorisées aux examens (Circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999, BOEN n° 42).

Préparation à l'épreuve

Historiquement, l'épreuve se présente sous forme de plusieurs dossiers couvrant la majeure partie du programme de l'UE 3. Une préparation de l'ensemble des thèmes est donc nécessaire. L'entraînement aux cas pratiques vous permettra de vous familiariser avec les questions qui pourraient être posées lors de l'épreuve, d'appréhender les éventuelles difficultés et d'apprendre à gérer votre temps. Établissez-vous un dictionnaire des principaux concepts à maîtriser et des grandes théories à connaître.

Au moment de l'épreuve

Avant de commencer, prenez le temps de lire intégralement et de manière « active » le sujet, y compris les annexes et les questions. Ce temps n'est pas perdu ; il constitue un investissement ! Cette lecture vous permettra d'identifier les différents thèmes du programme abordés, ainsi que les éléments essentiels pour traiter le sujet (à souligner ou à surligner). Vérifiez également que le sujet qui vous a été remis est exhaustif.

Lors de la rédaction de vos réponses, faites attention au fond comme à la forme. Sur le fond, expliquez vos réponses et le détail de vos calculs. Lisez bien la question qui vous est posée afin de ne pas répondre « à côté ». Concernant la forme, veillez à soigner la présentation de votre copie : l'écriture doit être lisible, l'orthographe soignée. Dès lors que le nombre de feuilles n'est pas limité, nous conseillons d'utiliser une feuille double d'examen par dossier afin d'éviter de faire des renvois très désagréables pour le correcteur, et de faciliter le passage d'un dossier à un autre lors de l'examen. Traitez le sujet dans son exhaustivité : chaque thématique comprend des questions accessibles. Enfin, il est important que vous sachiez bien gérer votre temps. Vous devez vous entraîner aux cas pratiques en tenant compte du temps imparti. Réservez quelques minutes à la fin pour effectuer une relecture de votre travail.

PARTIE 1

Contrôle de gestion et organisation

AXE 1 : ORGANISATIONS ET STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Structures organisationnelles : enjeux et formes

TERMES CLÉS

Organisation

« Une organisation est une entité de coordination (voir définition *supra*) possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants » (Robbins, 1987¹). Une organisation se définit plus précisément par quatre propriétés principales : l'existence de frontières à laquelle est associé le sentiment des membres de faire partie d'un tout ; la possession de ressources (humaines, matérielles, économiques, financières...) ; le caractère partiellement interchangeable de ses membres ; une raison d'être incarnée notamment par la poursuite d'un ou de plusieurs buts. On distingue généralement les organisations privées, publiques ou encore des formes hybrides (concessions, régie, société d'économie mixte...). Une entreprise privée, une association loi 1901, un orchestre de jazz ou encore un club sportif sont des organisations.

Structure

« Une structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1982²) ; « une structure est un ensemble de dispositifs permettant à une organisation de répartir, coordonner et contrôler ses activités tout en orientant le comportement de ses membres » (Desreumaux, 1993³).

1. Robbins S.P., *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, 1987.

2. Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

3. Desreumaux A., *Stratégie*, Précis Dalloz, 1993.

I. ANALYSE DU LIEN ENTRE STRUCTURE ET PERFORMANCE

La performance d'une organisation repose notamment sur l'adéquation entre la stratégie censée orienter son action, la structure dont elle dispose pour mettre en œuvre cette stratégie et le système de contrôle supposé optimiser cette mise en œuvre.

Mais, tout d'abord, qu'entend-on exactement par « organisation » ? Pour S.P. Robbins (1987), « une organisation est une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants ».

⚠ Il peut être utile de connaître certaines définitions par cœur lorsque le concept est central...

Plus précisément, une organisation se définit par quatre propriétés principales : l'existence d'un périmètre ou de « frontières » susceptible de renforcer chez ceux qui la composent le sentiment de faire partie d'un tout ; le caractère toutefois partiellement interchangeable de ces derniers ; la possession de ressources permettant à cette entité de fonctionner (humaines, matérielles, économiques, financières...) ; la raison d'être et la poursuite d'un ou de plusieurs buts qu'il s'agisse d'une forme privée, publique ou hybride.

S'il s'avère extrêmement difficile d'établir un lien direct entre la forme organisationnelle et le niveau de performance, les grands auteurs en sciences de gestion s'accordent à reconnaître que la structuration est malgré tout une nécessité pour toute organisation soucieuse de rester performante et d'affiner ses choix stratégiques. En d'autres termes, une entreprise qui se développe et qui ne prendrait pas le soin de répartir les tâches constitutives de son activité globale, de coordonner¹ et/ou de contrôler les hommes qui agissent en son nom, ne saurait s'inscrire dans la durée.

Or, la question de la structure se pose avec d'autant plus d'acuité dans les organisations complexes que la diversité progressive des tâches pousse inévitablement à une réflexion sur leur répartition. À chaque niveau de décision correspond ainsi un échelon dans la structure :

Niveau de décision	Niveau de responsabilité	Temporalité	Exemple de décision
Stratégique	Direction	Long terme	Racheter un concurrent
Tactique	Management intermédiaire	Moyen terme	Recruter un ingénieur
Opérationnel	Exécution	Court terme	Modifier les codes clients dans la base de données

1. Verticalement, la coordination renvoie à l'alignement stratégique (déclinaison *top-down* des objectifs et remontée *down-top* des retours d'expérience). Horizontalement, la coordination désigne la convergence d'intérêts entre les unités opérationnelles.

De fait, la structure d'une entreprise s'étudie au travers des liens qui existent entre plusieurs niveaux de responsabilité et entre les différents acteurs de l'entreprise : liens hiérarchiques, fonctionnels ou de conseil.

II. LES ENJEUX D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

À quoi sert finalement une structure organisationnelle que l'entreprise doit choisir et élaborer ? La structure prévoit tout d'abord un découpage technique pour que les activités soient exécutées et qu'elles le soient correctement ; la structure présente de fait une dimension politique puisqu'elle permet aux décisions, aux pouvoirs et aux modes de contrôle de s'exercer ; elle conditionne l'efficacité d'une organisation selon les compétences qui sont utilisées, sa réactivité et sa flexibilité ; enfin, elle doit s'adapter elle-même aux évolutions de l'environnement. Or, il n'existe pas en la matière de recette miracle : c'est d'ailleurs la raison pour laquelle la structure a pris dans l'histoire économique des formes diverses, adulées un temps pour les vertus qu'elles étaient censées avoir, puis remplacées par la suite, par des structures considérées comme plus « performantes » compte tenu des limites dont elles faisaient montre. On distingue aujourd'hui deux grandes familles de structure organisationnelle : les structures hiérarchique, fonctionnelle et divisionnelle sont des formes standard ; les structures matricielles, *staff and line* et de projet sont des formes dites combinées ou adaptées.

III. LES DIFFÉRENTES FORMES DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

III.1. La structure hiérarchique

C'est au début du xx^e siècle que les premières analyses consacrées à l'organisation du travail cherchent à rationaliser les structures pour atteindre des objectifs de productivité et de pérennité (Ford, General Motors, Dupont de Nemours...).

⚠ Ne négligez surtout pas les auteurs ou les textes fondateurs... ils peuvent être très utiles à la compréhension d'un concept et/ou d'un mécanisme de gestion...

Les principes énoncés par Fayol sont alors appliqués dans le cadre de la structure hiérarchique.

- Principe d'autorité : droit de commander et pouvoir de se faire obéir (la délégation d'autorité est réduite à son minimum : la coordination ne peut être efficace si le supérieur exerce sa responsabilité sur un nombre trop important de subordonnés).

- Principe de discipline : respect des conventions (obéissance, assiduité, activité, tenue, signes extérieurs de respect).
- Principe d'unité de commandement : un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un seul supérieur hiérarchique.
- Principe hiérarchique : voie par laquelle doivent passer les communications venant de l'autorité supérieure et/ou adressées à l'autorité inférieure.

Mais la taille de l'organisation s'élevant, cette structure peut s'avérer défailante : le nombre des communications s'accroît, ce qui peut conduire à un engorgement des voies de transmission hiérarchiques de l'information ; de surcroît, cette forme repose sur l'hypothèse de l'existence, à chaque niveau hiérarchique, d'un supérieur qui connaisse tout et statue sur tout, ce qui n'est pas tenable dans la réalité.

III.2. La structure fonctionnelle

Taylor tente de résoudre le problème de l'absence de spécialistes en proposant une structuration des responsabilités basée sur la spécialité fonctionnelle plutôt que sur la structure hiérarchique. Chaque ouvrier reçoit ordre et aide de huit chefs différents dont chacun remplit une fonction particulière (calcul des temps, paye, lancement discipline, réglage, instruction, entretien et contrôle). La structuration des responsabilités est fondée sur la spécialité fonctionnelle plutôt que sur le pouvoir hiérarchique. Par extension, l'organisation est décomposée en plusieurs directions, chacune responsable d'une fonction spécifique (production, achats, ressources humaines, finance...). L'inconvénient majeur de cette structure fonctionnelle ou le plus souvent hiérarchico-fonctionnelle est le trouble engendré par le commandement multiple.

III.3. La structure *staff and line*

Pour contourner les limites inhérentes aux deux systèmes (hiérarchique et fonctionnelle), l'École classique imagine alors une voie de compromis : la structure *staff and line*. Reprenant les concepts hiérarchiques et d'unité de commandement de Fayol, on introduit des spécialistes fonctionnels au sein de la structure. Il en résulte deux types de liaison ou d'autorité : des liaisons ou autorités fonctionnelles ou de conseil (*staff*) et des liaisons ou autorités hiérarchiques (*line*). Les secondes prévalent sur les premières. Exemple type : le contrôle de gestion qui doit faire le lien entre la production et les ventes. Mais la structure fonctionnelle présente un gros défaut : en cas de réclamation d'un client sur un produit, la dispersion des interlocuteurs au sein de l'organigramme ne favorise pas la mise en commun des compétences autour d'un objectif centré sur le marché : développer les ventes, la qualité, etc.

III.4. La structure divisionnelle

Pour corriger cette limite, on désigne un directeur de division responsable d'un segment stratégique (déterminé à travers une segmentation stratégique), d'un marché ou d'une zone géographique avec sous sa responsabilité les différents spécialistes (marketing, production, ressources humaines...). Une structure divisionnelle renvoie ainsi à la coexistence d'entités mono-activités : les décisions sont prises au niveau décentralisé de la division ; au demeurant, c'est dans ce type d'organisations qu'est né le contrôle de gestion, outil de contrôle des *strategic business units*¹.

Ce type de structure s'articule autour de quatre principes essentiels : la structure se focalise sur le produit final (sont regroupées sous une autorité unique toutes les activités relatives à une gamme de produits homogènes) ; la gestion des diverses lignes de produits entre différents responsables est dissociée ; le pouvoir de décision est délégué aux responsables de produits ; les lignes de produits sont transformées en centres de profits autonomes.

III.5. La structure matricielle

Dans une structure divisionnelle, des problèmes de coordination peuvent surgir lors de la mise en place, par exemple, d'un nouveau système informatique ; le risque existe d'une sous-affectation de collaborateurs dans des divisions souvent cloisonnées ; d'où l'émergence de la structure matricielle qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnelle. Cette dernière repose sur deux principes : sont dissociés le côté opérationnel (l'activité proprement dite) des fonctions de gestion courante, ce qui permet de lancer de nouvelles activités sans bouleverser la structure initiale ; est privilégiée la dualité de commandement : un membre de l'entreprise se trouve de fait confronté à un double commandement exercé par un responsable fonctionnel et par un responsable de produit².

III.6. Le cas particulier de la mise en œuvre d'un projet

De plus en plus d'entreprises sont amenées à faire coexister une structure permanente (incarnée par l'organigramme) et une structure temporaire (le projet). Trois cas de figure peuvent alors être envisagés : l'absence de rattachement officiel du projet ; la

1. Se reporter à la thématique « Contrôle de gestion : origines, fondements, enjeux et limites ».

2. Attention à ne pas confondre *structure matricielle* et *entreprise réseau*. Une entreprise réseau (ou « étendue ») est un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base d'alliances et de partenariats (exemple : l'aéronautique).

mobilisation d'un des axes de la structure matricielle (par exemple, le responsable du produit Gamma mobilise les responsables des départements Marketing, Production, Ressources humaines et Finance) ; le projet « à part ». Ce dernier cas ne peut être envisagé que pour des projets hautement stratégiques (disposant de l'ensemble des ressources nécessaires au projet, le responsable ne rend finalement de comptes qu'à la direction générale) ; mais une question se pose alors : quid du statut du porteur de projet et des membres de l'équipe à la fin de ce même projet ?

III.7. L'entreprise virtuelle

Un dernier cas de figure peut être envisagé, celui de l'entreprise virtuelle (Davidow et Malone, 1992¹). Il s'agit d'une entité de coordination virtuelle (par opposition à une entreprise ayant le statut de société), coordonnant des entreprises (et non des salariés) hautement spécialisées grâce aux technologies de l'information. Cette forme de structure renvoie aux réseaux d'entreprise inter-organisationnels (le secteur automobile par exemple avec constructeurs et sous-traitants) par opposition aux réseaux intra-organisationnels, c'est-à-dire les structures en réseau.

POUR ALLER PLUS LOIN...

Davidow W.H., Malone M.S., *The Virtual Corporation*, Harper Business, 1992.

Desreumaux A., *Stratégie*, Précis Dalloz, 1993.

Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

1. Davidow W.H., Malone M.S., *The Virtual Corporation*, Harper Business, 1992.

MISE EN SITUATION

1. Dressez un tableau synthétique dans lequel vous ferez apparaître pour chaque type de structure le principe de structuration, l'objectif poursuivi, les avantages et les limites.
2. Présentez sous forme de schémas la mise en œuvre d'un projet dans les trois cas : l'absence de rattachement officiel du projet ; la mobilisation d'un des axes de la structure matricielle ; le projet « à part ».

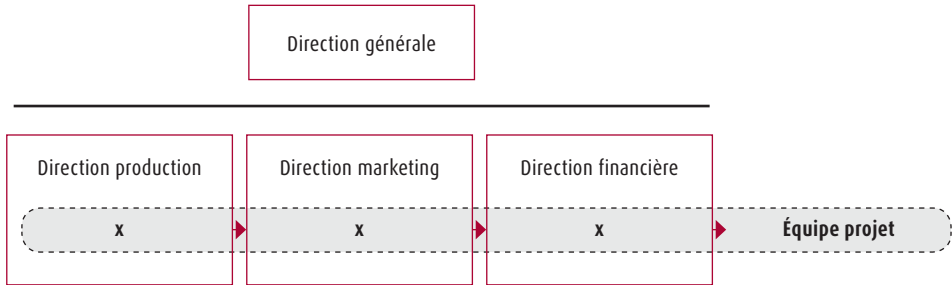
CORRIGÉ

1. Dressez un tableau synthétique dans lequel vous ferez apparaître pour chaque type de structure le principe de structuration, l'objectif poursuivi, les avantages et les limites.

STRUCTURE		PRINCIPE DE STRUCTURATION	OBJECTIF(S)	AVANTAGE(S)	LIMITE(S)
Hiérarchique		Unité de commandement	Rationalisation Productivité	Coordination simplifiée (verticale)	L'engorgement de la hiérarchie suppose des dirigeants omniscients
Fonctionnelle		Spécialité fonctionnelle	Comblent les limites de la structure hiérarchique	Efficacité des fonctions	Commandement multiple ; dispersion des interlocuteurs ; coordination horizontale difficile à garantir
Staff and line		Coexistence liens hiérarchiques et liens fonctionnels	Compromis logique hiérarchique / logique fonctionnelle	Coordination globale (exemple : satisfaction client)	Conflits d'autorité ; positionnement et légitimité des fonctions conseil
Divisionnelle		Segment stratégique	Focalisation sur le produit final (donc le marché)	Décentralisation du pouvoir de décision	Problèmes de coordination ; cloisonnement
Matricielle		Combinaison logiques fonctionnelle / divisionnelle	Flexibilité (structure évolutive)	Dissociation opérationnel / fonctionnel	Dualité d'autorité
Projet	Projet non rattaché	Coexistence structure permanente et structure temporaire	Mise en œuvre du projet en évitant le poids de la structure (facilite le changement)	Flexibilité et liberté d'action	À qui rendre des comptes ? Soutien en cas de défaillance ?
	Projet sorti				Légitimité ? Relations avec les autres fonctions ? Statut des membres en fin de projet ?

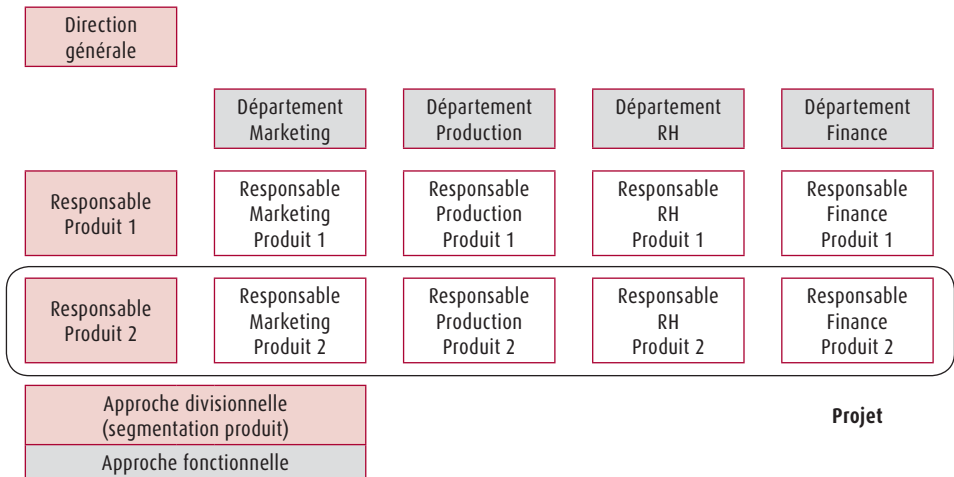
2. Présentez sous forme de schémas la mise en œuvre d'un projet dans les trois cas : l'absence de rattachement officiel du projet ; la mobilisation d'un des axes de la structure matricielle ; le projet « à part ».

CAS DE FIGURE N° 1 : L'ABSENCE DE RATTACHEMENT OFFICIEL HIÉRARCHIQUE OU FONCTIONNEL DU PROJET.



Les membres du projet appartiennent à différentes directions, fonctions ou divisions.

CAS DE FIGURE N° 2 : LA MOBILISATION D'UN AXE DE LA STRUCTURE MATRICIELLE.



CAS DE FIGURE N° 3 : LE PROJET EST « À PART » DANS LA STRUCTURE HIÉRARCHICO-FONCTIONNELLE.



Compte tenu de son caractère stratégique, le projet est constitué en division autonome.

AXE 1 : ORGANISATIONS ET STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

À la recherche de la structure organisationnelle optimale

TERMES CLÉS

Mode de contrôle

Le mode de contrôle renvoie aux facteurs d'influence susceptibles d'orienter le comportement des individus, soit mis au point par le management soit émergeant grâce aux interactions au sein de l'organisation. Un mode de contrôle se décrit par l'intégration de six éléments : sa source, son objet, la réaction de l'individu contrôlé, les moments privilégiés où le contrôle s'exerce, le processus par lequel il s'exerce et le vecteur utilisé¹.

Ajustement mutuel

Mécanisme de contrôle ou de coordination complémentaire aux autres et qui résulte de l'impossibilité de réguler des situations trop complexes par la seule standardisation (exemple : création de groupes de travail non officiels visant à résoudre des conflits). L'ajustement mutuel trouve ses racines dans la théorie de la contingence structurelle.

École des relations humaines

Né dans le contexte de la crise économique de 1929 et rattaché à l'étude des organisations, ce mouvement intellectuel qui regroupe des contributeurs tels que Mayo, Lewin ou Maslow tente de faire le contrepoids de la mise en application à grande échelle du taylorisme en redonnant une place centrale à l'homme au travail.

1. Chiapello E., « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, t. 2, vol. 2, septembre, p. 51-74, 1996.

I. H. MINTZBERG OU LA TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS

Représentant du courant de la sociologie des organisations (École de la contingence), H. Mintzberg (1982 et 1986¹) est à l'origine d'une typologie permettant notamment d'appréhender les phénomènes de pouvoir ou encore la conduite du changement. Pour lui la performance d'une organisation dépend à la fois de son niveau de structuration (pertinence de l'organigramme), de la qualité de la coordination entre les membres qui la composent et donc du mode de contrôle. Il identifie ainsi six grands modes de coordination auxquels il fait correspondre six mécanismes de contrôle².

Mode de coordination		Mécanisme de contrôle
Supervision directe	Un responsable dit à chacun ce qu'il doit faire	Contrôle hiérarchique
Standardisation des procédures	Une procédure précise ce que chacun doit faire	Contrôle bureaucratique
Standardisation des résultats	Un standard précise le résultat devant être obtenu par chacun	Contrôle par le marché
Standardisation des qualifications	Les qualifications de chacun sont fixées	Contrôle clanique ou par les pairs
Standardisation des normes	Chacun travaille en suivant les mêmes normes (dont les valeurs)	Contrôle par la culture
Ajustement mutuel	La coordination se fait aussi par communication informelle	

Ces modes de coordination renvoient à six configurations structurelles de base : la structure simple (supervision directe par un chef omniprésent), la bureaucratie mécaniste (standardisation des procédures), la structure divisionnalisée (standardisation par les résultats ; par exemple, dans des entreprises organisées en *business units*), la bureaucratie professionnelle (standardisation par les qualifications, le pouvoir revenant à ceux qui ont l'expertise), la structure missionnaire (standardisation par les normes) ou politisée (primauté des jeux de pouvoir), l'adhocratie (prééminence de l'ajustement mutuel). Bien sûr, il ne s'agit là que de modèles théoriques ou d'idéaux types.

⚠ Mais qui aident considérablement à la compréhension des organisations et de leur fonctionnement...

1. Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982 et Mintzberg H., *Le Pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1986.

2. Voir également Ouchi W., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, 1979 et Merchant K.A., "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, été, 1982.

Toute organisation est souvent une hybridation ou une coexistence de ces configurations.

Mode de coordination	Structure	Précisions
Supervision directe	Structure simple	Organisation entrepreneuriale ou PME de petite taille Le patron décide seul : ni délégation, ni procédures
Standardisation des procédures	Bureaucratie mécaniste	Administrations et grandes entreprises publiques Procédures, règlements et standards Peu flexible aux changements
Standardisation des résultats	Structure divisionnalisée	Grands groupes industriels avec holding Recherche d'une rentabilité à court terme
Standardisation des qualifications	Bureaucratie professionnelle	Recours à des professionnels diplômés (CHU, universités, cabinets d'avocats) Mise en œuvre difficile d'un contrôle de gestion
Standardisation des normes	Structure missionnaire ou politisée	Structure dominée par l'idéologie qui assure la cohésion Poids des valeurs et des croyances
Ajustement mutuel	Adhocratie et contrôle des projets	Structures flexibles très innovantes Peu de formalisation du travail

Chaque type de coordination ou de contrôle est alors exercé par certaines des six composantes que H. Mintzberg met en valeur au sein des organisations : le sommet stratégique (organe de direction), la ligne hiérarchique (cadres intermédiaires), le centre opérationnel (ceux qui effectuent le travail productif), la technostructure (les fonctionnels, analystes et experts), les fonctions de support logistique (services internes), l'idéologie (traditions, normes, valeurs dominantes, croyances).

Configuration	Mode ou mécanisme de contrôle	Exercé principalement par :
Structure simple	Supervision directe	Sommet stratégique
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédures	Technostructure
Structure divisionnalisée	Standardisation des résultats	Sommet stratégique & ligne hiérarchique
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel
Structure missionnaire Structure politisée	Standardisation des normes Politique, jeux de pouvoir	Idéologie
Adhocratie	Ajustement mutuel	Technostructure & sommet stratégique

II. LES APPROCHES CLASSIQUES OU LE « ONE BEST WAY »

Ce sont les premiers théoriciens des organisations (École classique : Smith, Taylor, Weber...) qui ont tenté d'identifier les « meilleures » structures possibles pour une organisation ; leurs différentes contributions peuvent être regroupées au sein de l'approche « one best way ». Les travaux réalisés par A. Smith¹, sur la base d'observations dans une fabrique d'épingles, justifient le principe de la division du travail qu'il recommande d'appliquer dans toutes les organisations ; les principes fondateurs sont alors le renforcement des habiletés individuelles, l'économie de temps grâce à la spécialisation de chaque ouvrier et le recours aux machines qui facilitent le travail.

Dans le prolongement de Smith, F.W. Taylor² prône les bienfaits de l'organisation scientifique du travail (OST), laquelle repose sur les éléments suivants : l'étude et l'analyse scientifique (par des spécialistes) des méthodes et techniques à utiliser ; les instructions écrites à appliquer par les exécutants ; des salaires plus élevés pour les ouvriers compte tenu des efforts fournis (rapidité). Verticalement, Taylor propose de séparer le travail de conception (ingénieurs) de l'exécution proprement dite (ouvriers). Horizontalement, il préconise une décomposition des tâches permettant de limiter chaque geste inutile et de renforcer ainsi la productivité.

⚠ Le taylorisme ouvrira ainsi la voie au fordisme...

De son côté, M. Weber³ analyse l'autorité et sa légitimité dans les organisations ; pour lui, l'autorité doit être légitime pour être acceptée ; cette légitimité peut reposer sur la tradition (patriarce, seigneur), le charisme d'un individu ou encore les règles établies et l'obéissance à ces règles. Weber identifie la bureaucratie (correspondant aux administrations publiques actuelles) comme le mode d'organisation le plus équitable et le plus efficace. Il met en effet deux forces en évidence : la division du travail qui croît au fur et à mesure que la production se complique et la centralisation de l'autorité comme mode idéal de coordination. Or, ces deux forces jouent en sens contraire : la division du travail fractionne les tâches en parts de plus en plus réduites et spécialisées quand la centralisation de l'autorité induit la synchronisation de ces parties vers un objectif global.

1. Adam Smith est considéré comme le père de la science économique moderne. Son œuvre principale, *La Richesse des nations* (1776), est un des textes fondateurs du libéralisme économique.

2. Frederick Winslow Taylor fut le plus grand promoteur de l'organisation scientifique du travail, ensemble de principes qui trouvèrent une application naturelle dans le cadre de la révolution industrielle du xx^e siècle (voir en particulier *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911).

3. Max Weber est l'un des fondateurs de la sociologie moderne. Focalisé sur le processus de rationalisation, il a notamment justifié la naissance et le développement du capitalisme et de la bureaucratie (voir en particulier *Économie et Société*, Plon, 1971 – publication originale : 1921).

III. L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES OU LA CROISADE CONTRE L'OST

⚠ Bien revoir les fondements et messages de l'École des relations humaines, car ils sont souvent le point de départ de nombreux travaux en sociologie ou psychosociologie des organisations...

L'OST est dénoncée par l'École des relations humaines en raison des impacts de la déqualification et de la démotivation des ouvriers. Enquêtant sur les effets de l'éclairage et plus généralement de l'environnement de travail, E. Mayo montre que participation, coopération et discussion sont plus déterminantes que les conditions matérielles de travail (Mayo est à l'origine du management participatif).

K. Lewin, quant à lui, souligne l'importance de l'autorité et l'influence du groupe sur le comportement individuel ; il découvre que le style de direction « laisser-faire » est le moins performant, que le style « autoritaire » n'encourage pas la qualité, et que le style « démocratique » est au final le plus efficace.

Célèbre pour sa pyramide, A. Maslow montre que les besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation) varient d'un individu à l'autre ; dans les pays riches, la motivation au travail naît de la réalisation des besoins supérieurs).

D. Mc Gregor met en exergue deux modes d'exercice de l'autorité (X et Y) ; le second, basé sur la reconnaissance des ouvriers est plus efficace que le premier (mode autoritaire).

F. Herzberg montre en quoi la satisfaction sur le lieu de travail ne peut provenir que de la réalisation des facteurs motivants et l'insatisfaction de la non-réalisation des facteurs de salubrité ; en d'autres termes, la réalisation des facteurs d'hygiène fait cesser l'insatisfaction sans pour autant entraîner la satisfaction.

Enfin, W.G. Ouchi ajoute la théorie Z à la théorie X et Y de Mc Gregor : l'adhésion de tous les membres de l'organisation à des valeurs partagées est le meilleur moyen d'obtenir la motivation ; intégration et solidarité sont les clés de la théorie Z.

POUR ALLER PLUS LOIN...

Maslow A., *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, 2008.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982.

Mintzberg H., *Le Pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1986.

Ouchi W.G., *La Théorie Z*, Interéditions, 1981.

Weber M., *Économie et Société*, Plon, 1971.

MISE EN SITUATION

1. Qu'entend-on exactement par **adhocratie** ? Donner un exemple concret.
2. Imaginez, pour chaque mode de coordination identifié par H. Mintzberg, une situation de gestion actuelle permettant de l'illustrer.
3. Quelles sont les grandes préconisations transmises par l'École des relations humaines ?
4. Quelles sont les principales critiques formulées à l'encontre de l'École des relations humaines ?

CORRIGÉ

1. Qu'entend-on par **adhocratie** ? Donner un exemple concret.

Issue du terme « ad hoc », l'adhocratie est utilisée par H. Mintzberg pour faire référence à une configuration organisationnelle caractérisée, compte tenu d'un environnement particulièrement complexe, par la mobilisation de compétences pointues, transversales et/ou multidisciplinaires dans le cadre, par exemple, de la mise en œuvre d'un projet spécifique. Le fonctionnement de l'adhocratie ne repose pas tant sur le respect de la hiérarchie et de règles préétablies que sur la responsabilisation d'experts hautement qualifiés qui peuvent, dans certaines circonstances, avoir le pouvoir de décision finale. L'enjeu consiste alors à faire travailler ensemble ou à coordonner ces spécialistes, ce qui requiert une logique matricielle combinant une approche par fonction pour la réalisation de tâches inhérentes à une facette du projet (exemple : la communication) et une approche transverse pour la mise en commun d'expertises et la réalisation « collective » de ce même projet. Dans l'industrie, les équipes travaillant sur la mise au point de prototypes se trouvent le plus souvent dans ce cas de figure : environnement dynamique et complexe, primauté de l'expertise, mise en place d'équipes de travail dédiées au sein d'une structure organique, matricielle et décentralisée. Mintzberg donne, quant à lui, l'exemple de la NASA.

2. Imaginez, pour chaque mode de coordination identifié par H. Mintzberg, une situation de gestion actuelle permettant de l'illustrer.

MODE DE COORDINATION	EXEMPLE DE SITUATION DE GESTION
Supervision directe	Chez un sous-traitant automobile, un chef d'atelier indique à ses ouvriers le programme de travail à réaliser et contrôle directement <i>in situ</i> l'exécution de leurs tâches sur la chaîne de production
Standardisation des procédures	Les commerciaux établissent chaque mois leur note de frais selon une procédure précise disponible sur le site de la Direction administrative et financière

.../...

Standardisation des résultats	Dans une entreprise de vente de vêtements à domicile, les démonstrateurs connaissent le chiffre d'affaires standard à réaliser par show room et les implications en termes de non-atteinte, d'atteinte et/ou de dépassement des objectifs
Standardisation des qualifications	Dans les établissements de santé, le recrutement du personnel soignant suppose, selon les postes, tel type de qualification (médecin, infirmier, aide-soignant, etc.)
Standardisation des normes	Dans les cabinets d'audit, les collaborateurs, quel que soit leur grade, se réfèrent à des normes professionnelles précises, écrites ou non, pour mener à bien leur mission
Ajustement mutuel	Une comptable d'entreprise prend le temps, avant de partir en congé maternité, de transmettre à son remplaçant des conseils utiles et pas toujours écrits sur la gestion de certains dossiers complexes

3. Quelles sont les grandes préconisations transmises par l'École des relations humaines ?

- La spécialisation à outrance n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.
- Le groupe est plus important que l'individu (les salariés réagissent aux objectifs et aux contraintes en tant que membres d'un groupe et non en tant qu'individus), mais la reconnaissance des motivations individuelles est un facteur dynamisant.
- La décision est décentralisée, car les rapports hiérarchiques sont plus fondés sur la confiance que sur l'autorité ; dans cette perspective, les responsables hiérarchiques sont plus animateurs que « contrôleurs ».
- Les rémunérations non financières jouent un rôle fondamental. On ne peut laisser au seul salaire le pouvoir de motiver l'individu qui a besoin des autres formes de reconnaissance pour le travail accompli.
- Les managers et les chercheurs en sciences de gestion devraient avoir recours systématiquement aux méthodes psychosociologiques et psychologiques pour concilier individu et organisation ; ce qui permettrait, entre autres, un enrichissement des tâches et la constitution de groupes autonomes.

4. Quelles sont les principales critiques formulées à l'encontre de l'École des relations humaines ?

L'une des principales critiques formulées à l'encontre de l'École des relations humaines est que les grands auteurs qui s'inscrivent dans ce courant ou qui y ont été rattachés semblent ignorer, ou du moins minimiser, l'impact de la compétition et de l'émulation sur l'efficacité des hommes. Au fond, il est reproché à ce courant d'adopter une posture trop radicale (en opposition totale avec l'approche classique), reproche que l'École des relations humaines fait elle-même à l'endroit de ceux qu'elle est censée combattre.

AXE 1 : ORGANISATIONS ET STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Structures organisationnelles : déterminants et évolution

TERMES CLÉS

Théorie de la contingence

La théorie de la contingence regroupe des travaux qui, dans les années 1960, se sont efforcés de décrire les dimensions relatives à la dépendance de l'entreprise quant à son environnement à l'aide d'analyses statistiques poussées (Blau, Lawrence et Lorsch, Woodward...). Par exemple, dans une organisation de grande taille, plus les tâches sont spécialisées, plus les unités sont différenciées, plus la composante administrative est développée¹.

Écologie des populations

Courant de pensée selon lequel la sélection environnementale tend à privilégier des populations de firmes présentant une forte inertie puisqu'un changement de trop grande ampleur, subi ou mal préparé, peut nuire à la pérennité d'une organisation (Hannan et Freeman) ; une inertie qui, pour autant, n'interdirait ni transformation, ni ajustement nécessaires à toute adaptation.

Isomorphisme institutionnel

Phénomène traduisant la tendance de certaines organisations (privées, publiques ou associatives) à adopter un comportement comparable ou à s'imiter les unes les autres (Di Maggio et Powell).

1. Se reporter également à la thématique « Contrôle organisationnel : enjeux et principaux mécanismes ».