

CH 1. CADRES THÉORIQUES

GÉNÉRAUX : LES ORGANISATIONS

INTRODUCTION

L'analyse des recherches à notre disposition, dans le cadre de la structuration des organisations et de son changement, nous amène, dans les pages qui suivent, à distinguer trois types d'approche.

Nous distinguerons les approches organisationnelles de type « structuraliste » (1) et celles qui utilisent « le jeu des acteurs » comme élément de construction des organisations (2). Nous nous efforcerons ensuite de montrer comment l'approche de type « configurationnel » (3) peut constituer un enrichissement par rapport aux deux autres.

L'approche que l'on pourrait qualifier de « type structuraliste » est née avec la révolution industrielle et nous semble inspirée par l'idée qu'une structure est mise en place au sein de l'organisation dans un but d'optimisation de la production (de biens ou de services). L'homme, le « travailleur », est positionné dans cette structure comme un facteur (parmi d'autres) de production efficace.

L'approche qui utilise le jeu des acteurs comme élément de construction des organisations est de conception plus récente et résulte de l'implication de la sociologie dans l'étude des organisations. Chacun des collaborateurs, à quelque niveau de l'organisation, apporte, dans son travail, des aspirations propres qui l'amènent, dans un « jeu d'acteurs », à utiliser, avec plus ou moins de pouvoir, les ressources de l'organisation pour faire coïncider ses aspirations et celles de l'organisation.

Les quelques pages qui suivent ne devraient pas être considérées comme un « digest » des grands auteurs qui se sont intéressés aux organisations. Nous avons voulu, dans une mise en perspective, dégager les idées maîtresses de la construction des théories organisationnelles. Notre souhait est qu'elle témoigne d'une évolution de l'approche des organisations. Elle devrait fournir un cadre à la construction du modèle d'analyse propre aux ligues et fédérations sportives que nous développons au CH 3.

1. L' APPROCHE ORGANISATIONNELLE DE TYPE « STRUCTURALISTE »

1.1. TAYLOR et l'organisation scientifique du travail

Ingénieur américain, Taylor jettera, au cours de sa carrière (fin XIX siècle – début XX^e siècle), les fondements de l'école du « Task Management », encore appelé « Scientific Management » et que l'on baptisera « Organisation Scientifique du Travail » en français (OST).

A travers l'étude qu'il fait des relations entre employeurs et employés, Taylor indique que la société industrielle semble déchirée en conséquence de rapports difficiles entre ces deux pôles. Il veut dès lors, par l'OST, ***provoquer la conjonction des intérêts et la prospérité à l'intérieur de l'entreprise de l'employeur et de l'employé par le développement d'une bonne méthode d'organisation.*** Ceci suppose une révolution chez l'un comme chez l'autre et relève à la fois du « faire » et de l' « être ».

Un problème majeur obère ce projet, c'est celui de la « flânerie » (soldiering). Il la définit comme une restriction de la production et lui reconnaît :

- un caractère naturel lorsqu'il s'agira d'une « allure lente et commode » stimulée par le travail en groupe uniformément rétribué,
- un caractère systématique lorsqu'il s'agira d'une « intention délibérée de tenir le patron dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut fournir un travail.

Les causes de la flânerie sont à trouver à trois niveaux :

- celui du préjugé qui veut que si l'on produit plus, on cause du chômage,
- celui d'un mauvais système de paye,
- celui de méthodes empiriques de travail.

A ce phénomène et à ses causes, Taylor entend répondre par :

- un système de paye satisfaisant qu'il appelle le système différentiel aux pièces,
- le principe de la tâche individuelle ou « task management » fondé sur des études de temps et de mouvement,

- une structure d'organisation appropriée pour piloter le « task management ». Il s'agira essentiellement d'une division appropriée du travail de direction qui est complexe et doit être divisé entre plusieurs individus de telle sorte que l'ouvrier soit encadré par une série d'employés et de superviseurs (le contremaître fonctionnel – fonctionnal foreman).

1.2. FAYOL et la doctrine administrative

Fayol est un ingénieur français que l'on peut considérer comme le père de l'administration générale (general management). Il entend, à la même époque que Taylor, donner une signification active à la notion d'organisation au sens d' « action organisante » plutôt que passive au sens d' « institution ».

Pour Fayol, l'organisation transcende les activités au sein de l'entreprise. Elle a une autonomie et regroupe les fonctions vitales de celle-ci qui sont sensées organiser sa gouvernance ¹. Il accorde cependant un rôle majeur à la fonction administrative dont il écrit que « administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ». L'administration se distingue des autres fonctions en ce qu'elle « tient dans le rôle des grands chefs une si grande place qu'il peut sembler que ce rôle soit uniquement administratif ».

Cela l'amène à mettre en évidence ce qu'il considère comme les principes de l'entreprise saine. Les rappeler ci-dessous est utile car ils vont également illustrer quelques axes de la bureaucratisation webérienne que nous aborderons plus loin :

- division du travail : « spécialisation des fonctions et séparation des pouvoirs »,
- discipline : obéissance et respect sur base de conventions établies entre la firme et ses employés,
- unité de commandement : « pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef »,
- unité de direction,
- subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général,
- rémunération du personnel,
- centralisation, mais à des degrés variables, selon les cas,
- hiérarchie : celle-ci est un soutien à l'unité de commandement mais provoque des lourdeurs propres à la verticalité que l'on contournera par des passerelles,
- ordre fondé sur la connaissance et l'équilibre entre besoins et ressources sociales de l'entreprise,
- stabilité du personnel.

¹ Fayol reprend sous cette dénomination les fonctions technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable, administrative.

Fayol met ces principes au service du programme d'action de l'entreprise dont il considère qu'il doit faire preuve d'unité, de continuité, de souplesse et de précision. ***L'organisation, ce sera finalement déterminer la forme du corps social (la structure) et définir les organes et les membres du corps social.***

1.3. WEBER et la bureaucratisation

L'acteur se trouve engagé, au sein de la bureaucratie, dans un modèle de domination légale – rationnelle dont l'aboutissement est la direction administrative bureaucratique. Celle-ci se caractérise par la hiérarchie, un pouvoir fondé uniquement sur la compétence, une réglementation impersonnelle, la limitation du favoritisme.

Au sein de la bureaucratie, trois formes de domination s'exerceront, selon Weber (qui est contemporain de Taylor et Fayol), fondées sur l'usage de la force physique ou de situations légitimes :

- la domination charismatique (suivre le chef),
- la domination traditionnelle (obéissance à la personne du détenteur de pouvoir),
- la domination légale – rationnelle (on obéit à un ordre impersonnel).

Dans ce contexte bureaucratique, quatre attitudes des acteurs seront possibles.

Lorsque l'acteur n'aura qu'une faible notion du sens de l'orientation de son action, il pourra adopter un comportement traditionnel (1) (par coutume, par habitude) ou affectif (2) (par sentiment ou émotion).

Lorsque l'acteur aura une forte conscience du sens de l'orientation de son action, il pourra adopter un comportement construit sur une action rationnelle en valeurs (3) (par conviction) ou un comportement construit sur une action rationnelle en finalité (4) (par confrontation rationnelle des moyens et des buts).

Le modèle de Weber, qui suppose au moins une structure ouverte sur son environnement et soumise à ses effets, préfigure les modèles contingents. Il constitue dès lors, nous semble-t-il, une transition entre les approches que l'on pourrait qualifier de « type structuraliste » et ceux-ci.

En effet, les théories de Taylor et Fayol sont centrées sur le fonctionnement interne des organisations et les conçoivent comme des « ensembles clos », indépendants du contexte dans lequel elles évoluent. La prise en compte du contexte comme vecteur essentiel de l'évolution

des organisations est au centre des théories de la contingence dont nous allons essayer de rendre compte.

1.4. Lawrence et Lorsch et la théorie de la contingence

Si l'on considère que les théories évoquées précédemment procèdent de la volonté de donner un cadre rationnel de structuration de l'organisation, ***la contingence met au contraire l'accent sur le désordre que peuvent générer en son sein les relations de nature différente entretenues par ses diverses sous-unités avec l'environnement.***

Lawrence et Lorsch (55, 1973), par leurs travaux, illustrent cette analyse du désordre. Ils appellent « différenciation » la diversité interne intentionnellement créée par l'organisation pour être en phase avec les différentes composantes de son environnement. Ils suggèrent que chaque sous-unité, dans un souci de plus grande efficacité, entretient des relations privilégiées d'adaptation avec une ou plusieurs des composantes de l'environnement global de l'organisation. Il ne faut dès lors pas chercher, par souci d'homogénéité ou de symétrie, à réduire ces différences mais il faut les valoriser.

Bayle (4, 1999, p. 361) résume cette analyse en écrivant que « la structure apparaîtra comme la réponse à la contradiction entre division et coordination, entre différenciation centripète et intégration centrifuge, entre explosion et implosion ». L'efficacité des organisations se mesurera alors par l'équilibre du couple différenciation / intégration où il s'agira d'être suffisamment différencié pour répondre à la relativité des environnements pertinents tout en maintenant une intégration suffisante pour atteindre les objectifs pré-définis.

Il nous apparaît que la contingence, appréciée à son état pur, laisse trop de place à l'environnement, fut-il pertinent.

Elle ne pose pas clairement la question des processus par lesquels l'organisation s'adapte à l'environnement. Considérer cette adaptation comme automatique revient à négliger le rôle des individus et les marges de manœuvre au sein de l'organisation.

Les dirigeants de l'organisation ne sont pas totalement « contraints » par l'environnement : ils ont la possibilité de négocier avec les pouvoirs publics, de faire du lobby.

La perception et l'interprétation que les dirigeants des organisations font de l'environnement limitent aussi le champ de l'environnement pertinent.

Si l'on dégage les idées maîtresses de l'approche contingente, quatre principes peuvent être mis en évidence.

- Les organisations sont des systèmes ouverts dont le mode de fonctionnement interne doit être adapté aux caractéristiques de l'environnement.
- L'adaptation n'est cependant pas, à sens unique, celle de l'organisation à l'environnement mais que les interactions sont, à n'en point douter, réciproques.
- Il n'y a, par conséquent, pas une et une seule « bonne » manière d'organiser et de structurer le travail.
- Diverses méthodes d'organisation au sein d'une même structure peuvent s'avérer nécessaires pour effectuer des tâches différentes. Ces diverses méthodes correspondent à des environnements différents.

Les approches que nous avons présentées ci-dessus traitent des principes fondamentaux à l'œuvre dans toute organisation. Mintzberg, auquel nous nous intéresserons dans les lignes qui suivent, a construit sa démarche sur une autre perspective : celle des « formes idéalement adaptées » aux contraintes internes et externes. Il formalise et systématise les conséquences structurelles et fonctionnelles des principes développés dans les théories de la contingence. Les formes qu'il met en évidence correspondent à ce qu'il nomme des « configurations ». Nous allons développer cette approche qui nous paraît en mesure de prendre en compte la diversité des situations et des réponses adaptées qui leur correspondent.

1.5. MINTZBERG et les modèles organisationnels

Au travers de différents travaux qui se succèdent, au cours de ces trente dernières années, Mintzberg (1999), met en évidence le fait qu'il y a une grande variété de formes organisationnelles. Il considère que la compréhension conceptuelle des organisations est fondée sur l'étude de six critères :

- la façon de travailler des managers,
- la façon dont les organisations fonctionnent,
- la prise de décision dans les organisations,
- l'élaboration des stratégies dans les organisations,
- les relations entre les organisations et le pouvoir,
- les relations entre les organisations et les sociétés.

Afin d'appréhender au mieux les organisations, il est nécessaire de définir, d'une part, les processus qui permettent, à ceux qui ont une responsabilité formelle dans une organisation, de la diriger et de la guider dans ses activités, d'autre part, de définir les formes des organisations,

et enfin, de déterminer l'influence des sociétés sur les organisations et celle des organisations sur les sociétés.

Mais ce qui distingue avant tout chaque organisation, c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné.

Pour les managers, le travail consiste à planifier, organiser, coordonner et contrôler (Fayol). Mais selon les observations faites, leurs activités peuvent difficilement être décrites au moyen de ces quatre mots. Mintzberg (64b, 1999) entend donner des outils susceptibles d'analyser les organisations.

Il va par conséquent distinguer :

1. les composants fondamentaux de l'organisation,
2. les mécanismes de coordination au sein de l'organisation,
3. les paramètres de conception de l'organisation,
4. les facteurs de contingence qui influent sur son développement,
5. les configurations structurelles qui émergent.

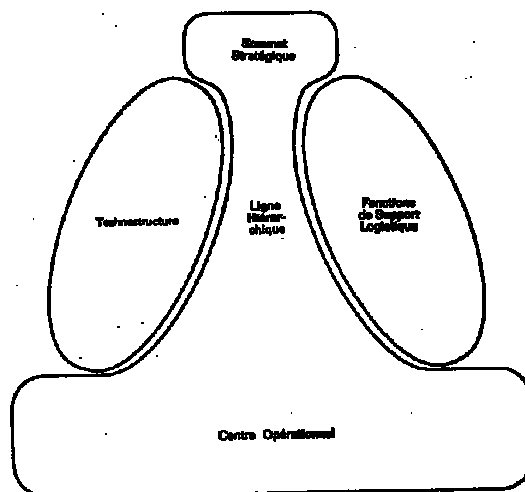


Tableau 4 : Les composants fondamentaux de l'organisation

Comme le montre la figure on peut décrire l'organisation suivant cinq composantes fondamentales.

- Le centre opérationnel inclut les membres de l'organisation qui produisent eux-mêmes les biens et services. C'est le cœur de l'organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre

- Le sommet stratégique est composé des cadres dirigeants de l'organisation et de leurs conseillers. Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou ont du pouvoir sur elle.
- La ligne hiérarchique regroupe tous les cadres moyens qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet stratégique et ceux du centre opérationnel.
- La technostructure est composée des analystes. Situés en dehors de la structure d'autorité formelle, ces analystes sont les moteurs de la standardisation dans l'organisation.
- Les fonctionnels de support logistique sont tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation.

Les mécanismes de coordination

Après avoir effectué la division du travail, l'accent est mis sur la coordination de toutes ces tâches pour accomplir le projet organisationnel de façon intégrée. Cinq grandes façons d'effectuer cette coordination sont explicitées comme suit :

- l'ajustement mutuel par lequel les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres,
- la supervision directe par laquelle une personne (en générale un cadre) donne des ordres spécifiques aux autres et, de cette manière, coordonne leur travail, travail dont il a la responsabilité,
- la standardisation des procédés qui est le fait de la coordination du travail assurée par l'imposition, généralement par la technostructure, de normes et standards qui en guident la réalisation,
- la standardisation des résultats résulte de la mise en place, également généralement par la technostructure, de mesures d'évaluation de la performance standardisées ou de spécifications précises de la production, au bénéfice de la coordination du travail,
- la standardisation des qualifications où la coordination du travail est assurée par l'acquisition pour les employés d'habiletés et de connaissances spécifiques, habituellement avant qu'ils ne commencent le travail.

Les paramètres de conception

Pour assurer la division du travail et la coordination il est possible de faire ressortir les mécanismes suivants :

- la spécialisation des tâches qui est le paramètre principal afin de déterminer la division du travail. Une tâche a une ampleur définie (spécialisation horizontale du travail), sous le contrôle de l'opérateur (spécialisation verticale du travail),
- la formalisation du comportement qui constitue le moyen structurel permettant la standardisation des processus de travail au moyen de règles, de procédures, de codes de conduite, de descriptions d'emplois, de fiches d'instructions... ,
- la formation et l'éducation , moyen de standardiser les connaissances et les qualifications par des programmes de formation,
- les systèmes de planification et de contrôle qui constituent l'élément structurel permettant la standardisation de la production,
- les mécanismes de liaison au sein desquels l'adaptation mutuelle est encouragée comme mode de liaison à l'intérieur comme entre les unités. Il existe des niveaux de gradation quant à l'utilisation de concepts qui vont des postes de liaison, aux gestionnaires intégrateurs ayant une autorité formelle limitée, jusqu'aux structures matricielles,
- le regroupement en unités qui permet le mieux la supervision directe. Il renvoie aux critères à partir desquels on regroupe les postes en unités, les unités en unités plus importantes et ainsi de suite jusqu'à ce que tout soit regroupé sous un même sommet stratégique,
- la taille des unités ou nombre de postes pouvant être regroupés pour former l'unité élémentaire, c'est à dire le nombre maximum de personnes pouvant être supervisées directement par une seule et même personne,
- la décentralisation verticale , élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir formel est "délégué" en bas de la chaîne d'autorité hiérarchique,
- la décentralisation horizontale, élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir circule informellement hors de cette chaîne d'autorité hiérarchique, c'est à dire au niveau de la technostructure ou des fonctions de support logistique.

Ces deux types de décentralisation peuvent être associés, ce qui provoque des déformations de la structure présentée précédemment (les cinq composantes fondamentales de l'organisation).

Les facteurs de contingence

Les recherches fondées sur l'approche contingente sont fondées sur une hypothèse de congruence selon laquelle une structuration efficace implique que le facteur contextuel et l'élément structurel concordent. Mintzberg (1999) considère particulièrement quatre ensembles de facteurs contextuels.

- L'âge et la taille : Dans la littérature il a été mis en évidence que ces 2 facteurs ont d'importants effets sur la structure. En premier lieu, plus une organisation est ancienne ou imposante et plus son comportement est formalisé. Il a aussi été observé que plus l'organisation est grande et plus la taille de son unité moyenne est importante et plus sa structure est élaborée. Enfin, il a également été montré que la structure d'une organisation reflète souvent l'époque à laquelle a été fondée cette industrie.
- Le système technique : Certaines observations ont montré que le système technique modifiait certains éléments structuraux de façon significative. Plus il joue un rôle régulateur, plus le travail se formalise et plus la structure du centre opérationnel se bureaucratise.
- L'environnement : C'est un autre facteur étudié dans la littérature. Des environnements dynamiques avec des structures organiques et des environnements complexes avec des structures décentralisées ont été identifiés. Il est à noter que certaines données de la recherche suggèrent que des environnements hostiles puissent conduire certaines organisations à centraliser temporairement leurs structures.
- Le pouvoir : Ce dernier facteur n'est pas non plus sans effet sur la structure. Le contrôle extérieur semble accroître la formalisation et la centralisation. L'aspiration au pouvoir des membres de l'organisation, en particulier si le chef d'entreprise a un profond besoin de pouvoir, tend à accroître la centralisation.

Les configurations structurelles

L'organisation semble tirée dans cinq directions différentes, suivant l'influence de ses parties.

- Le sommet stratégique pousse à la centralisation par laquelle il peut conserver le contrôle sur les décisions. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la structure simple.
- La technostructure pousse à la standardisation, en particulier celle des procédés de travail, cette standardisation étant sa raison d'être. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est la bureaucratie mécanique.
- Le centre opérationnel : Les membres de cette partie de l'organisation cherchent à minimiser l'influence des dirigeants et celle des analystes sur leur travail. Ils encouragent une décentralisation à la fois horizontale et verticale. Quand ils réussissent, ils travaillent de façon relativement autonome et la coordination nécessaire est faite par la standardisation.

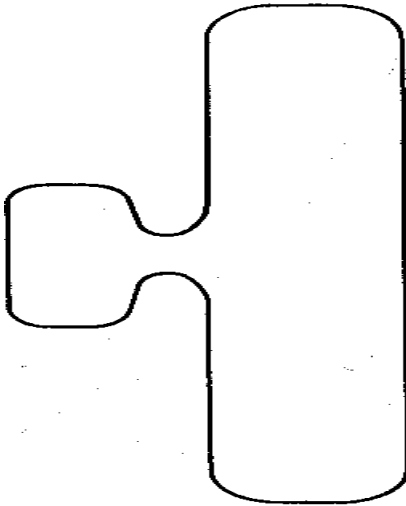
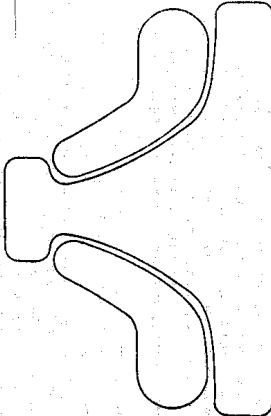
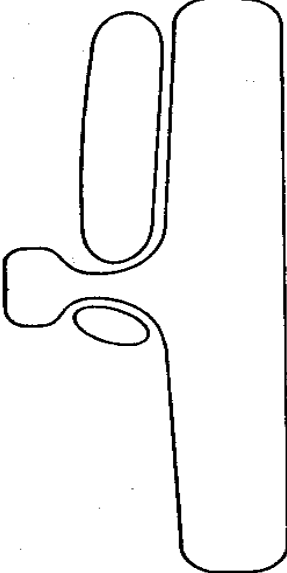
des qualifications. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est **la bureaucratie professionnelle**.

- **La ligne hiérarchique** : Pour obtenir plus d'autonomie, les cadres de la ligne hiérarchique doivent tendre à faire descendre le pouvoir du sommet stratégique, ainsi qu'à le faire remonter du centre opérationnel. Ce faisant, ils favorisent une tendance à la balkanisation de la structure ainsi que sa division en unités basées sur des segments de marché afin d'exercer un contrôle sur leurs propres décisions. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est **la divisionnalisation**.
- **Les fonctions de support logistique** : Le personnel de cette part de l'organisation peut quant à lui gagner de l'influence dans l'organisation non pas quand il reste autonome mais quand on fait appel à sa collaboration, à son expertise. Ce phénomène survient généralement quand l'organisation se structure en constellations de travail au profit desquelles le pouvoir est décentralisé sélectivement et que ces constellations demeurent libres de se coordonner elles-mêmes et entre elles par une adaptation mutuelle. Dans la mesure où les conditions favorisent cette poussée, la configuration qui en résulte est **l'adhocratie**.

La part prise par chacune de ces structures au sein de l'organisation détermine, selon Mintzberg (64b, 1999), cinq (six) modèles organisationnels dont les tableaux des deux pages suivantes offrent une synthèse.

Au terme de l'approche des théories de Mintzberg, la question reste posée de l'existence en tant que telles de ces configurations. La réalité est plus complexe et toutes les structures, même les plus simples, ne sont pas entièrement représentées par ces descriptions. Tout en étant une présentation schématisée de la réalité, il semble qu'une des cinq poussées examinées précédemment peut dominer les quatre autres dans une organisation spécifique. Il est un fait que d'autres structures émergent également. Certaines semblent être en transition d'un type pur à un autre, pour répondre à une nouvelle situation. D'autres peuvent être considérées comme des hybrides, probablement parce que des forces diverses les poussent vers des types purs différents.

L'essentiel n'est donc pas que les configurations représentent une typologie pure, mais que l'ensemble qu'elles forment représente une structure conceptuelle que l'on peut utiliser pour comprendre le comportement des organisations.

La structure simple		La structure simple se caractérise par son absence d'élaboration. De façon typique la technocratie y est inexistante ou peu développée, il y a également peu de fonctionnels. La division du travail y est imprécise, la différenciation entre les unités minimales, l'encadrement réduit. Une faible partie de son comportement est formalisée, et elle fait un usage minimal de la planification, de la formation ou des mécanismes de liaison. Cette structure est par-dessus tout organique. La coordination dans ce type de structure est surtout réalisée par supervision directe. Globalement, toutes les décisions importantes ont tendance à être prises par le cadre dirigeant. Le sommet stratégique émerge comme la partie clé de cette structure, constituée rarement beaucoup plus que d'un homme et d'un centre opérationnel. La centralisation présente l'avantage important de garantir que les décisions stratégiques sont prises avec une parfaite connaissance du centre opérationnel. Elle favorise également la flexibilité et l'adaptation de la réponse stratégique. Mais cette centralisation peut aussi introduire la confusion entre les questions stratégiques et les questions opérationnelles. Elle est la structure de départ de la plupart des organisations. Un avantage de la structure simple est son sens de la mission. Les employés peuvent plus facilement se lier les uns aux autres et au directeur (leader souvent charismatique). Elle peut aussi être perçue comme paternaliste ou autocratique. Cette structure simple est surtout la plus risquée, car elle repose sur la volonté et la santé d'un seul individu.
La bureaucratie mécaniste		Ce qui émerge le plus clairement dans la bureaucratie mécaniste se sont les tâches fortement spécialisées, les tâches opérationnelles routinières, les procédures très formalisées, les unités de grande taille au niveau du centre opérationnel, la confiance dans la base fonctionnelle quant au regroupement des tâches au sein de la structure, le faible usage des mécanismes de liaison ainsi que de la formation, le pouvoir décisionnel relativement centralisé avec un certain usage des systèmes de planification, et la structure administrative élaborée qui conserve une distinction très forte entre "line" et "staff". La bureaucratie mécaniste compte surtout sur la standardisation des processus de travail pour assurer la coordination. Cette standardisation étant réalisée par la technocratie, c'est elle qui émerge comme l'élément clé de la structure.
La bureaucratie professionnelle		L'élément clé de la bureaucratie professionnelle est le centre opérationnel. Les professionnels y sont maîtres de leur propre travail en relative indépendance de leur ligne hiérarchique, de leurs collègues en ne restant proche que de leur client. Cette relative indépendance est possible car pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond : la formation et la socialisation. La bureaucratie professionnelle apparaît la plupart du temps dans un environnement à la fois complexe et stable. Car, si la complexité nécessite l'utilisation de compétences et de connaissances que l'on peut seulement apprendre au cours d'un long programme de formation, la stabilité permet à ces qualifications de devenir des procédures standardisées de l'organisation.

PREMIERE PARTIE : ANALYSE THEORIQUE

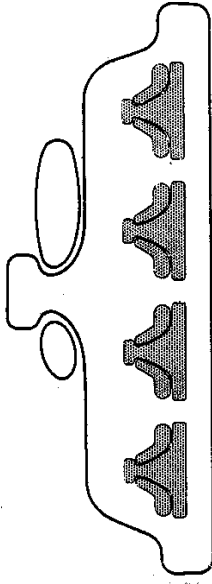
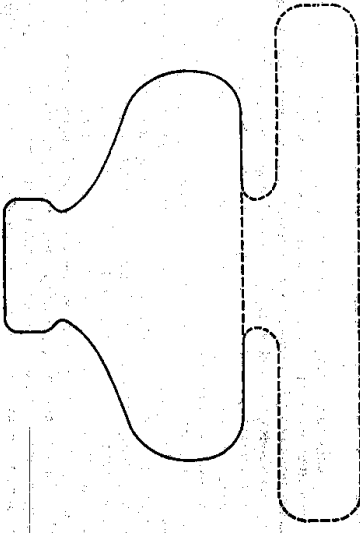
La structure divisionnalisée		La structure divisionnalisée en unités n'est pas tant une structure complète que la superposition d'une structure sur d'autres. L'ensemble de cette organisation est basé sur le marché. Un siège social surveille chaque division qui est chargée de servir un marché distinct. Cela nécessite donc un minimum d'interdépendance et de coordination entre les divisions. Thompson (1967) parlera du type "pool". La principale préoccupation du siège social est de trouver un mécanisme pour coordonner les objectifs des divisions avec les siens, sans sacrifier leur autonomie. Il le fait en fixant des standards de production aux divisions, par exemple en important des systèmes de contrôle de la performance pour évaluer les divisions et contrôler leurs résultats.
L'adhocratie		Afin de pouvoir regrouper divers spécialistes dans des projets fonctionnant sans heurt dans un domaine d'innovation fortement sophistiqué, une cinquième configuration structurelle a dû être inventée. Cette structure organique de comportement relativement peu formalisée constitue l'adhocratie. Ces principales caractéristiques sont : une spécialisation des tâches horizontales extensive basée sur une formation bien établie ; une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés et une tendance à les disperser en petites équipes selon des critères de marché pour réaliser leur projet. Le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes, est l'ajustement mutuel. L'adhocratie, que l'on retrouve dans les environnements qui sont à la fois dynamiques et complexes, est très en vogue aujourd'hui grâce à l'accent mis à la fois sur l'expertise, la structure organique et matricielle, les équipes de travail, la décentralisation, les systèmes techniques sophistiqués et automatisés, la jeunesse et les environnements complexes et dynamiques.
La structure missionnaire		Sa coordination repose sur la socialisation, soit la standardisation des normes, elle utilise l'endoctrinement comme élément structurel principal et sa composante dominante est l'idéologie, sixième composante de toute organisation, qui indique dans ce cas une volonté missionnaire

Tableau 5 : Tableau de synthèse des formes organisationnelles présentées par Mintzberg (64b, 1999)

2.1' APPROCHE ORGANISATIONNELLE QUI UTILISE « LE JEU DES ACTEURS »

L'approche que retiennent **Crozier et Friedberg**, dans "L'acteur et le système" (35, 1980), donne un éclairage innovant à l'étude des organisations. Elle témoigne, à la fois, d'une profonde réflexion et d'une mise en application dans le concret des organisations.

Leur approche, qu'ils qualifient de sociologique (35, 1980 , p.9), est innovante parce qu'elle prend l'homme comme moteur de l'action ("acteur") et réfute un déterminisme rigide des structures.

Leur choix n'est pas "un simple raisonnement empirique qui se dégagerait naturellement d'une expérience d'enquête à partir de l'utilisation de quelques techniques concrètes". "Ce mode de raisonnement ne vise pas tant les organisations, comme objet social spécifique, que l'action organisée des hommes" (35, 1980 , p.10).

Vu la richesse de cette approche et l'éclairage qu'elle apporte à l'intervention de l'homme dans le développement des organisations, il nous semble utile, pour la suite de notre travail, d'en dégager les grandes lignes.

Crozier et Friedberg posent que l'homme est "un acteur qui entretient des rapports avec un système" (35, 1980 , p. 11). L'acteur n'existe pas en dehors du système et le système, par ses contraintes, définit la liberté qui est celle de l'acteur et "la rationalité qu'il [l'acteur] peut utiliser dans son action" (35, 1980 , p. 11). De ces préalables résultent, entre **acteurs** au sein d'un **système**, des **jeux** (fondés sur des enjeux collectifs et individuels) **stratégiques** où chaque acteur, utilisant **sa liberté et sa rationalité**, essayera, au travers des enjeux collectifs, de privilégier la réalisation partielle de ses enjeux particuliers. Cela se fera par le biais de **négociations** où chacun saisira les **opportunités** qui lui sont offertes.

Dans la mesure où **le système s'élabore sur les actions des acteurs qui le constituent parce qu'ils ont un problème à résoudre, il s'ensuit que ce système d'action sera construit** (35, 1980 , p. 281) **et contingent** (35, 1980 , p.283).

Ils concluent qu'il n'y a pas, au niveau de l'élaboration et du fonctionnement des organisation de "one best way" (35, 1980 , p. 282).

Nous retiendrons, dans le cadre de notre réflexion, que Crozier et Friedberg proposent que l'analyse des organisations se fonde sur le modèle d' "un système d'action concret, objet nouveau (...), [qui] doit se distinguer aussi bien du système cybernétique que du système des fonctionnalistes. Sa constitution et son utilisation s'appuient de façon particulière sur l'articulation, dans une même démarche, de deux modes de raisonnement stratégique et systémique (...). Il constitue un objet concret et non pas seulement un construit philosophique" (35, 1980 , p. 242).

Le raisonnement stratégique des acteurs au centre des organisations fait référence au "comportement de l'acteur dans le jeu", tandis que le raisonnement systémique recouvre "la cohérence finalisée du système, le résultat du jeu" (35, 1980 , p.237).

L'évolution de l'organisation, le changement, résulteront en conséquence de la conjonction des rationalités relatives des acteurs visant à la satisfaction de leurs besoins et des finalités de l'organisation "qui sont au nombre des contraintes qui limitent la liberté de l'acteur et la satisfaction de ses besoins" (35, 1980 , pp. 422-423).

L'approche de Crozier et Friedberg, qui place les acteurs et les systèmes d'action concrets qu'ils développent au centre de la réflexion sur le fonctionnement des organisations est un angle d'attaque qui pourrait nous permettre de réaliser une analyse pertinente et de formuler des propositions stratégiques adoptables par **les "hommes" qui pilotent nos fédérations**.

Toutefois, les systèmes externes qui entrent en médiation directe avec les organisations auront un effet contraignant sur le système interne de chaque organisation qui doit être pris en compte aux deux stades (analyse et principes d'action).

Il nous faut, en premier lieu, cerner les systèmes qui entrent en interaction dans le cadre de la mise en œuvre d'une architecture des organisations et de leur fonctionnement.

Nous les regroupons en

- **système(s) externe(s)** : l'ensemble des paramètres externes qui influent sur la structuration et le fonctionnement des organisations. Ces paramètres constituent ce que d'autres auteurs appellent l' "environnement" ou les "contraintes externes". Crozier et Friedberg l'appellent "l'environnement pertinent". (35, 1980, p. 164),
- **système interne** : l'ensemble des paramètres internes qui influent la structuration et le fonctionnement des organisations et leurs relations au(x) système(s) externe(s).

Nous partirons de deux postulats énoncés par ces auteurs et qui nous semblent fondamentaux.

Le premier est que **"la conduite humaine n'est jamais entièrement prévisible car elle n'est pas déterminée mais, au contraire, toujours contingente"**. (35, 1980, p. 46)

Le second est que **"l'organisation - l'action collective - n'est pas un phénomène naturel" [...]. "Elle est un construit social et génère, par conséquent, des problèmes"**. (35, 1980 , p. 16)

Ces postulats nous permettent d'identifier, avec Crozier et Friedberg, trois voies en vue de l'étude du fonctionnement des organisations.

La première voie partirait de la **rationalité de l'organisation** - définie par ses objectifs, ses fonctions et ses structures - comme un ensemble de données auxquelles les individus ne peuvent s'adapter et qu'ils adopteraient comme telles. S'engager dans cette voie serait une erreur et procède d'une tendance intellectuelle rationaliste et structuraliste.

La deuxième voie prendrait pour **point de départ exclusif l'acteur** - ses objectifs et sa logique d'action - . Elle est tout aussi réductrice que la première, dans la mesure où elle aboutira aussi à des impasses : elle fait de l'organisation "une entité abstraite totalement détachée des acteurs qui la constituent". (35, 1980 , p. 48)

Une troisième voie s'ouvre à nous qui est celle de **la démarche stratégique**. Force est de constater que **la rationalité de l'organisation et les objectifs et logiques d'action des acteurs sont interdépendantes dans un processus historique et une évolution qui se fondent sur les stratégies** : les acteurs, bien que "libres", se frottent à des "contingences" qu'ils ont à intégrer dans la définition de leurs actions individuelles et de leurs actions collectives.

Si le comportement de l'acteur, au sein de l'organisation, n'est pas toujours réfléchi, il est cependant actif et il a un sens : "il ne sera pas nécessairement rationnel par rapport à des objectifs mais il le sera par rapport à des opportunités et donc au contexte". Il revêtira un caractère offensif, en ce sens qu'il saisira les opportunités qui s'offrent à lui pour améliorer sa situation, et un caractère défensif, en ce sens qu'il voudra maintenir et élargir sa marge de liberté. (35, 1980 , pp. 55-56)

Crozier et Friedberg en concluent que le comportement de l'acteur sera rationnel parce qu'il présente des régularités qui n'ont de sens que par rapport à **une stratégie** (35, 1980 , p. 57). Il y a lieu, pour comprendre ce raisonnement, de percevoir que

- c'est dans le contexte de l'organisation que l'acteur va construire sa rationalité,

- le vécu des acteurs est la clé de la compréhension du construit organisationnel,
- les deux considérations qui précèdent génèrent une relation de pouvoir entre acteurs au sein de l'organisation qui va organiser l'action .

Percevoir les stratégies au sein d'une organisation permettra de révéler les sources du pouvoir en son sein. Crozier et Friedberg (35, 1980 , pp. 83) en dénombrent quatre fondamentales :

- la compétence ou la spécialisation fonctionnelle,
- l'incertitude autour des relations entre l'organisation et son environnement,
- la façon dont l'organisation organise la communication et le flux d'information entre ses unités et ses membres,
- les règles organisationnelles, qui limitent les libertés des subordonnés mais aussi l'arbitraire des supérieurs et sont, en conséquence, un moyen de protection des subordonnés.

Nous accédons ici au cœur de la démarche de Crozier et Friedberg. Ils distinguent plusieurs variables descriptives de l'organisation, auxquelles ils donnent sens. Il convient dès lors de les situer avec précision.

L'acteur

Chaque individu, au sein d'une organisation, est acteur de son développement, de son existence et de sa fin.

Il l'est au sein de relations qui s'établissent entre lui et les autres acteurs de l'organisation mais aussi entre l'organisation et le(s) système(s) externe(s) qui lui imposent des contraintes.

Comme précisé plus haut, il agit au sein de l'organisation avec sa propre rationalité, fut-elle limitée.

Les contraintes de l'action collective

Si des individus se regroupent au sein d'organisations, s'ils ont une "action collective", c'est, considèrent Crozier et Friedberg (35, 1980 , p. 18) , qu'ils ont des **"problèmes à résoudre"**. Les solutions spécifiques qui leur seront trouvées, grâce à l'action collective, requièrent **coopération**. Cette coopération, face à l'autonomie relative des acteurs et à leurs ressources et capacités particulières, exige de dégager des objectifs communs en regard des objectifs propres (voire divergents).

Les **solutions dégagées** seront **contingentes** – en ce qu'elles sont largement indéterminées – et **contraignantes** - en ce qu'elles structurent l'action collective et individuelle - . Un facteur

essentiel de leur mise en œuvre sera dès lors ***la confiance que se donneront mutuellement les acteurs***.

Les systèmes d'action concrets et la notion d'organisation

Les systèmes d'action concrets que développent les acteurs ne sont rien d'autre que "des solutions toujours spécifiques que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs malgré leurs orientations différentes". (35, 1980 , pp. 16-17).

Crozier et Friedberg considèrent, dès lors, que "l'organisation peut et doit être considérée comme un ensemble de mécanismes réducteurs qui restreignent considérablement les possibilités de négociation des acteurs et qui permettent ainsi de résoudre les problèmes de la coopération". (35, 1980 , p. 54)

Ils définissent, in fine, le système d'action concret comme ***"un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ces jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux"***. (35, 1980 , p. 286)

Des problèmes générés par l'action collective au sein du système d'action concret conditionnent son efficience.

La coopération

Construire une action collective s'apparente à un jeu structuré "plus ou moins lâche, plus ou moins formalisé, plus ou moins conscient et dont la nature et les règles indiquent une série de stratégies gagnantes possibles". (35, 1980 , p. 22)

Il y aura par conséquent matière à effectuer un ou des choix, ce qui requiert la coopération des acteurs, et génère l'incertitude.

L'incertitude

"Aussi loin que l'on pousse l'analyse rationnelle de sa structure logique ou "naturelle", tout problème matériel comporte toujours une part appréciable d'incertitude, c'est à dire d'indétermination, quant aux modalités concrètes de sa solution". (35, 1980 , p. 23)

"L'incertitude est la ressource fondamentale dans toute négociation. S'il y a incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations avec ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du côté des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs". (35, 1980 , pp. 23-24)

Le pouvoir et la négociation

"Le pouvoir [...] n'est au fond rien d'autre que le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donnée, pour leurs relations et leurs tractations avec les autres participants à ce jeu". (35, 1980 , p. 30)

Dans la construction de l'action collective, détiendront le pouvoir ceux qui seront capables de résoudre les problèmes posés en discernant et en maîtrisant, parmi les incertitudes, celles qui sont "objectives" (caractères techniques, économiques ... des problèmes) ou « cruciales ». (35, 1980 , p. 24)

Il s'ensuit, dès lors, que "la conduite d'un individu face à ses supérieurs hiérarchiques au sein d'une organisation ne correspond absolument pas à un modèle simple d'obéissance et de conformisme [...]. Elle est le résultat d'une négociation et elle est en même temps acte de négociation" (35, 1980 , p. 43) : "le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir". (35, 1980 , p. 69)

Bernoux (5, 1990, pp. 155 et 157), revisitant les travaux de Crozier et Friedberg, définira le pouvoir, au sein des organisations, de façon complémentaire de la définition donnée ci-dessus en soulignant son caractère relationnel, fait de délégation et de réciprocité : "le pouvoir de "A" sur "B" est la capacité qu'a "A" d'obtenir que, dans sa relation avec "B", les termes de l'échange lui soient favorables"

Il apparaît, in fine, que "dans un champ structuré, l'acteur trouve les protections nécessaires pour affronter les phénomènes de pouvoir, c'est-à-dire, finalement, rendre possible la coopération entre les hommes" (35, Crozier et Friedberg – 1980, pp. 22-23).

Les intérêts des acteurs et les stratégies qu'ils développent

Considérant les intérêts personnels de chacun des acteurs d'une organisation et l'intérêt collectif de l'organisation dont ils font partie, on pourra concevoir que chaque acteur fait sien les intérêts collectifs dans la mesure où ils servent aussi, pour une part, ses intérêts propres. Chaque acteur sera donc servi par une rationalité propre, dans l'organisation, et par la rationalité de celle-ci dans son environnement pertinent (fait de contraintes à assumer et d'opportunités à découvrir et exploiter). C'est de cette association que résulteront les stratégies

développées pour lesquelles Crozier et Friedberg (35, 1980 , p. 215) soulignent avec pertinence que ***"l'on ne pourra se contenter d'une analyse au niveau des individus - analyse stratégique - [...] car des capacités relationnelles existent aussi au niveau des groupes, des organisations, voire des systèmes - analyse systémique, culturelle - "***

L'intervention génératrice du changement

"Reconnaître le caractère construit de nos modes d'organisation, de nos modes d'action collective, c'est donc aussi reconnaître le caractère construit du changement. [...] Le changement ne peut se comprendre que comme un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est à dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit". (35, 1980 , pp. 34-35)

On peut se poser la question de savoir ce que sera le résultat de ces nouveaux modes d'action sur l'action collective :

- sur les comportements réels des acteurs,
- sur l'ensemble social,
- sur les forces de résistance au changement,
- sur la capacité d'évolution de l'organisation.

Les rapports de l'organisation à l'environnement

Il faut accepter que toute organisation se trouve au centre d'un environnement fait de systèmes et de sous-systèmes qui interagissent avec elle tout en étant structurés autrement. Cette interaction est résumée, par Crozier et Friedberg, dans l'affirmation selon laquelle "la logique interne et les règles du jeu de l'organisation deviennent des moyens de médiation avec l'environnement". (35, 1980 , p. 163)

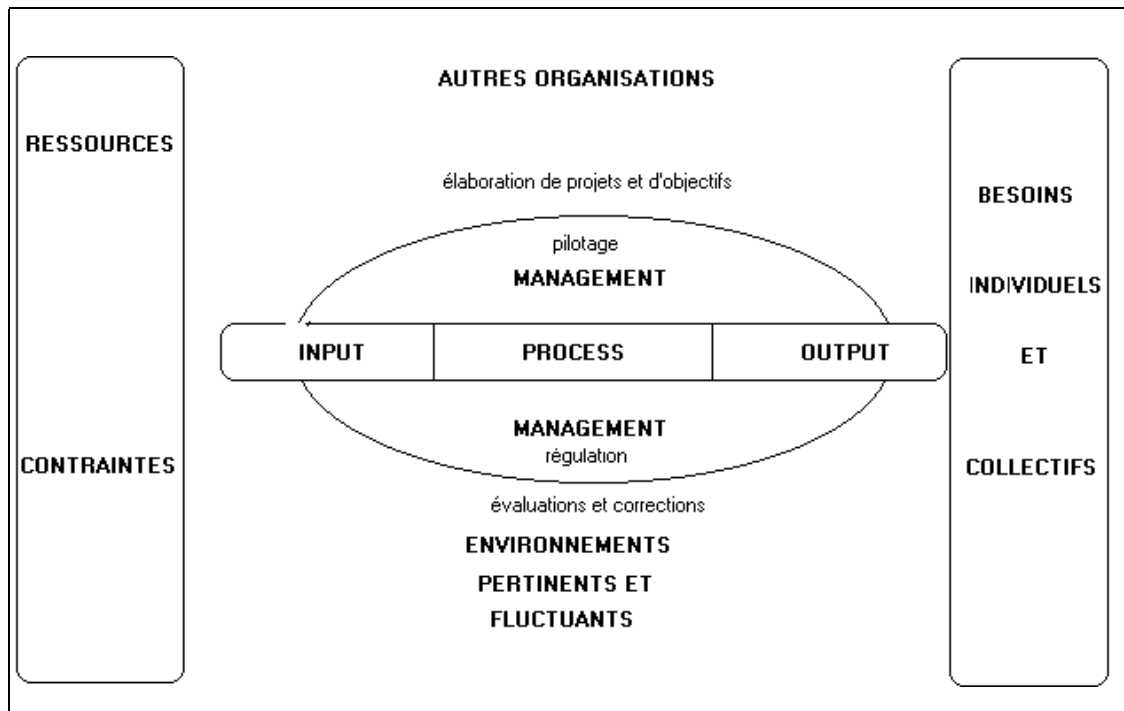


Tableau 6 : Relation de l'organisation à l'environnement

Bonami (18, 1996, p. 27) utilise le schéma ci-dessus pour cerner cette interaction. Il nous apparaît particulièrement pertinent car il pose la relation de l'organisation à l'environnement en termes de management.

En fixant le cadre qui devait nous permettre de considérer la théorie de Crozier et Friedberg comme susceptible de nous aider à construire un modèle d'analyse dans le contexte de notre recherche, nous distinguons des systèmes externes (l'environnement) et des systèmes internes (les structures et les acteurs de l'organisation). Nous voyons dans la médiation entre systèmes le principal outil de déploiement stratégique des organisations par l'action collective de leurs acteurs.

Force est cependant de noter qu'une partie seulement de l'environnement de l'organisation sera prégnant pour l'aider à orienter ses stratégies, sa politique. Il s'agit de ce que Crozier et Friedberg (35, 1980, pp. 164-165). appellent ***l'environnement pertinent que "l'organisation, dans une relation de pouvoir, va devoir tenter de stabiliser et de personnaliser"***.

Pour atteindre cet objectif, l'organisation créera des **services spécialisés** ou des fonctions, parmi ses acteurs, par lesquels elle analysera des segments particuliers de l'environnement pertinent. Elle mettra également en place ce que Crozier et Friedberg appellent **des relais** représentant un segment particulier de l'environnement pertinent en leur sein ou susceptibles de la représenter dans un segment particulier de l'environnement pertinent.

Ce faisant, son objectif sera de **créer une relation de pouvoir** sur ce segment environnemental, de façon à réduire l'incertitude qu'il est susceptible de porter en lui. Le rapport

de l'organisation à l'environnement devient ainsi "un processus permanent d'échange à travers lequel une organisation s'ouvre, pour ainsi dire sélectivement, au système de pouvoir plus large auquel elle participe". (35, 1980, p.179).

Crozier et Friedberg (35, 1980, p. 161) limitent enfin également "la prégnance des contraintes situationnelles (de l'environnement) sur le système d'action d'une organisation [et leur rendent] leur véritable statut : celui de contraintes limitant la rationalité et la liberté de choix des acteurs mais ne l'éliminant pas"

Cette démarche d'analyse du fonctionnement des organisations, par laquelle nous avons envisagé les mérites et les limites des approches de type « structuraliste » et de celles fondées sur les « jeux d'acteurs », nous conduit à un constat qui nous guidera tout au long de la suite de notre travail. Il est tiré par Crozier et Friedberg (35, 1980, pp. 109-110) eux-mêmes : "Elle [l'analyse du fonctionnement des organisations] ne peut se faire dans l'abstrait ni à partir d'une rationalité à priori, fut-elle systémique. Elle passe par l'observation et la mesure des attitudes, comportements et stratégies de ses membres, par l'évaluation de leurs ressources spécifiques ainsi que des contraintes de toutes sortes qui limitent leurs marges de manœuvre et pèsent sur leurs stratégies, pour essayer de comprendre la rationalité de ces attitudes, comportements et stratégies en reconstruisant structures, nature et règles de jeux qu'ils jouent". Au centre de ces contraintes, nous retrouverons la structure qui est donnée aux organisations (l'organigramme) et les règles institutionnelles. Elles procèdent le plus souvent de décisions des pouvoirs régulateurs que l'on retrouve au sein des environnements pertinents de celle-ci.

C'est ce constat qui nous a porté à envisager une troisième voie d'approche des organisations : l'approche de type « configurationnel ».

3. L'APPROCHE « CONFIGURATIONNELLE » DES ORGANISATIONS

3.1. L'organisation

Pichault (67, sd.) définit l'organisation comme

« un système d'action collective

- ✓ dont le problème majeur consiste à définir les modes de coopération les plus efficaces entre ses membres,
- ✓ qui doit faire face à un environnement donné et établir avec lui des relations plus ou moins durables,
- ✓ qui est caractérisé par la poursuite de certains objectifs communs,
- ✓ qui est traversé par de multiples jeux de pouvoir entre ses membres dont l'adhésion est problématique dans la mesure où ils poursuivent leurs propres objectifs ».

Ces quatre axes clarifient quatre catégories de variables fondamentales, à savoir les structures de l'organisation (1), les facteurs de contingence (facteurs contextuels) qui agissent sur elle (2), ses buts (3), ses acteurs et leurs pouvoirs (4).

De l'analyse et de l'usage qui sera fait des indicateurs soutenant ces variables sont nées les perspectives susceptibles d'orienter les trois types de démarches d'analyse des organisations que nous illustrons dans ce chapitre :

- ✓ la **perspective rationnelle ou structurelle** (où l'on considère que le dirigeant conçoit et formule sa stratégie de façon optimale),
- ✓ la **perspective contingente** (où l'on considère que le dirigeant adapte ses stratégies au poids des contraintes du contexte),
- ✓ la **perspective politique ou interactionniste** (où l'organisation est présentée comme un arrangement provisoire de forces qui trouvent là un équilibre relativement instable).

3.2. Le modèle d'analyse et de management stratégique de Pichault et Nizet

3.2.1. LE CADRE

Au départ de leur modèle théorique d'étude , Nizet et Pichault (65, 2000) développent un modèle opérationnel d'analyse des configurations des organisations et de leur changement. L'analyse est un préalable à la conduite du changement mais aussi , dans la conception interactionniste ² des auteurs, elle accompagne en permanence celui-ci au vu de l'évolution des paramètres du changement.

En dégager les axes méthodologiques est essentiel dans le cadre de notre travail, sans négliger le fait que ceux-ci devront être adaptés à la particularité de notre objet de recherche.

- ✓ quatre domaines à analyser sont isolés, à savoir les structures de l'organisation (1), les facteurs de contingence (facteurs contextuels) qui agissent sur elle (2), ses buts (3), ses acteurs et leurs pouvoirs (4),
- ✓ de l'analyse de ces domaines résulte une articulation des variables dégagées,
- ✓ cette articulation doit permettre de dégager une configuration organisationnelle principale qui pourra être pure ou se révéler hybride (caractéristiques mélangées de deux ou plusieurs configurations).

Nizet et Pichault (65, 2000 , pp. 215 et svtes) acceptent les modèles configurationnels proposés par Mintzberg.

Mintzberg, cependant, pratique une analyse qui témoigne d'un certain **déterminisme unidirectionnel** que l'on peut schématiser dans le tableau ci-dessous :

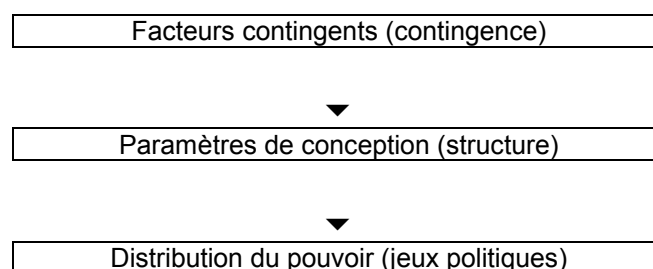


Tableau 7 : Le déterminisme unidirectionnel de l'analyse de Mintzberg

² Voir note « 3 », pour une clarification du concept d'interaction, chez Nizet et Pichault (65, 2000).

Nizet et Pichault (65, 2000, p. 211) intègrent leur analyse dans un processus historique qui fait de celle-ci un instantané, sans cesse à renouveler de l'étude d'une configuration changeante, de telle sorte que le déterminisme unidirectionnel de Mintzberg est remplacé par **une vision interactionniste**³ *inscrite dans le temps* que le tableau suivant illustre :

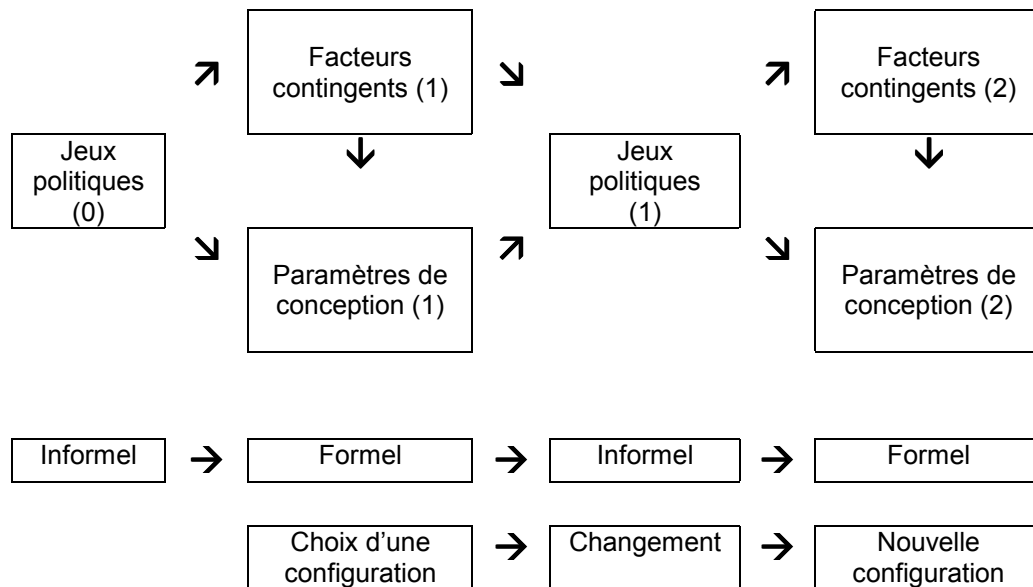


Tableau 8 : La vision interactionniste du changement selon Nizet et Pichault

Cette démarche nous autorise à passer de l'analyse au management en accompagnant le changement configurationnel.

3.2.2. LE MODÈLE

Le modèle d'analyse organisationnelle de Nizet et Pichault consiste à articuler les variables organisationnelles entre elles en vue de dégager la configuration principale ou l'hybride pertinent.

Ils établissent un lien objectif entre leur modèle et le modèle contingent dans la mesure où ils soulignent que les variables contingentes s'articulent avec et conditionnent, pour partie, les acteurs de l'organisation et leurs pouvoirs, ses structures et ses buts.

³ Le concept d'interaction, chez Nizet et Pichault (65, 2000, p. 211), résulte de « l'interaction complexe entre variables formelles et informelles, les unes rétroagissant sans cesse sur les autres (...). Les jeux politiques du temps 0 contribuent à façonner, dans une certaine mesure, la perception des facteurs de contingence et la définition des paramètres de conception du temps 1 (point de vue constructiviste). Ces derniers sont eux-mêmes conditionnés par les facteurs de contingence (point de vue contingent). Un tel ensemble, plus ou moins cohérent, n'est pas sans impact sur la distribution du pouvoir dans l'organisation et sur les jeux politiques susceptibles de s'y développer (point de vue contingent) ; ceux-ci génèrent au temps 2 certaines interprétations / constructions des facteurs de contingence et certaines définitions des paramètres de conception (point de vue constructiviste), allant le plus souvent dans le sens du renforcement de la structure existante, jusqu'à ce qu'un nouveau point de vue triomphe et entraîne la structure vers un renouvellement, et ainsi de suite. »

Deux variables contingentes fondamentales sont retenues : la division et la coordination du travail. Les choix faits à ce niveau – mais ils ne sont pas totalement libres car influencés eux-mêmes par le contexte (le marché) dans lequel ils sont posés – influenceront l'incidence des acteurs et de leur pouvoir ainsi que les structures et les buts de l'organisation. Cette constellation déterminera la configuration.

Considérant que le processus est historique et interactionniste, le modèle d'analyse entre lui-même dans une dynamique qui lie les notions de configuration et de changement de celle-ci, sous l'influence du « jeu politique » de ses acteurs (internes et externes).

Le tableau qui suit s'efforce de traduire ce schéma d'analyse organisationnelle (67, sd.).

Tableau 9 : Le modèle d'analyse de Nizet et Pichault , articulation des variables

CONCLUSION

Nous émettons le souhait, en introduisant ce chapitre, qu'il ne soit pas considérée comme un « digest » des grands auteurs qui se sont intéressés aux organisations. Nous avons voulu, dans une mise en perspective, dégager les idées maîtresses de la construction des théories organisationnelles. Nous croyons que les pages qui précèdent témoignent d'une évolution de l'approche des organisations. Elle devrait fournir un cadre à la construction du modèle d'analyse propre aux ligues et fédérations sportives que nous développons au CH 3.

Le modèle d'analyse configurationnelle tel qu' élaboré par Nizet et Pichault, retient notre attention. Il se doit d'être un outil intégratif de l'ensemble des dimensions de l'organisation. C'est en effet sa richesse principale de nous « proposer une vision renouvelée de l'articulation entre variables (...rationnelle, contingente ou politique...) au sein de l'organisation (...) pour mieux aborder la typologie des configurations et ses divers prolongements, notamment l'étude du changement organisationnel ». (65, 2000, p. XVIII)

Plaçant Mintzberg au centre de leur construction, Nizet et Pichault rappellent que les théories sur les organisations ne représentent pas un ensemble homogène mais une pluralité de paradigmes construits tantôt autour des acteurs, tantôt autour de l'environnement.

Ils considèrent que Mintzberg a su intégrer cette pluralité de paradigmes au sein de ses configurations. Ce sont cependant des types théoriques mais ils permettent à l'auteur (Mintzberg) « d'éclairer de façon pertinente des questions comme celle du changement organisationnel ; en effet les transformations que connaissent les organisations concrètes peuvent, selon Mintzberg, être comprises comme des passages, des transitions d'une configuration à une autre ». (67, 2000 , p. XV)

Ils ont cependant deux reproches à adresser à Mintzberg puisqu'ils considèrent, d'une part, qu'il oscille au gré de ses écrits entre perspectives rationnelle, contingente ou politique , et, d'autre part, que la richesse de sa théorie, qui intègre un très grand nombre de variables, la rend touffue.

Ils nous invitent à penser la relation entre variables rationnelle (de structure), contingente (de contexte) et politique (de jeu des acteurs) non pas uniquement dans le sens de l'influence des variables rationnelle et contingente sur la variable politique mais aussi – et surtout – dans le sens de l'influence de cette dernière sur les deux autres. « A partir de la double interaction entre ces deux catégories de variables – écrivent-ils – nous construisons un modèle qui permet de mieux comprendre comment une organisation reste stable pendant des périodes plus ou moins longues, mais aussi comment elle évolue, en passant d'une configuration à l'autre ». (67, 2000 , p. 292)

Dans cette logique, les configurations ne peuvent être des modèles à priori. Ils sont soumis à adaptation à la réalité des organisations ce qui justifie la notion d'hybrides en fonction de la façon dont les variables s'articuleront entre elles au sein d'une organisation.

Nizet et Pichault entendent nous faire passer de l'analyse au management stratégique.

L'approche ne peut être classificatrice mais impliquée puisqu'elle doit conduire le changement organisationnel par une gestion appropriée des ressources humaines, des systèmes d'information et la mise en œuvre des stratégies.

L'approche doit « être relativiste, c'est à dire spécifique à chaque contexte organisationnel, de la formation des stratégies, qui va totalement à contre-courant du dogme dominant en la matière ». (67, 2000 , p. 309) ⁴.

Cette approche répond à notre préoccupation au sein de cette thèse. Dans son introduction, nous avons souligné l'originalité de notre situation de chercheur : nous sommes impliqués au cœur du système sportif. Nous entendons par conséquent assumer une démarche qui utilise des outils de la sociologie et au sein de laquelle la volonté d'opérationnaliser nos conclusions est présente.

Les auteurs soutiennent cette perspective lorsqu'ils écrivent

« Sans doute subsistera-t-il toujours une différence de niveau entre les analyses que peuvent mener les théoriciens des organisations et les préoccupations pragmatiques des gestionnaires et consultants. Dans le premier cas, on cherche avant tout à décrire une réalité, afin de mieux la comprendre et surtout de l'expliquer le plus objectivement possible. Dans le second, on se place au contraire sur un plan délibérément normatif, en recherchant ou en privilégiant certaines orientations d'actions susceptibles de transformer la réalité existante. Toutefois, cette différence de niveau ne justifie nullement la rupture que d'aucuns se plaisent à entretenir entre les deux sphères. (...). Un tel saut du niveau analytique au niveau normatif est porteur de multiples implications. La neutralité affichée par le chercheur fait désormais place à un engagement explicite dans l'action managériale. (...). De tels engagements paraissent cependant justifier l'intervention des chercheurs dans le monde des organisations, à condition qu'elle soit rigoureusement encadrée par des règles méthodologiques précises ». (67, 2000 , p. 298)

Il faut cependant constater les limites de leur approche par rapport à l'objet spécifique de notre étude que sont les ligues et fédérations sportives.

Nizet et Pichault se placent dans une perspective d'entreprise, comme le soulignent les exemples ⁵ qui appuient leurs développements. Deux analyses de cas sont ensuite proposées qui portent sur un Centre Public d'Aide Sociale et une section d'une organisation internationale de défense des droits de l'homme (Amnesty International).

Ces modèles restent assez éloignés des organisations sportives en ce que le plus grand nombre d'entre elles ne sont ni des entreprises privées à vocation de production de produits ou de services à haute valeur ajoutée, ni des entités de services destinées à soutenir des personnes en difficultés.

Nous avons présenté comme un apport majeur des travaux de Nizet et Pichault le fait qu'ils nous invitent à penser la relation entre variables rationnelle (de structure), contingente (de contexte) et politique (de jeu des acteurs) non pas uniquement dans le sens de l'influence des variables rationnelle et contingente sur la variable politique mais aussi – et surtout – dans le sens de l'influence de cette dernière sur les deux autres.

Le développement du système des ligues et fédérations sportives, depuis la fin du XIX^e siècle jusqu'aux années 1990, s'est caractérisé par un très grand conservatisme dû à la mise en place de structures monolithiques, bureaucratiques et peu différenciées entre fédérations (prédominance de la variable rationnelle) .

Au cours des années 1990, dans la plupart des pays occidentaux (un peu plus tôt en Amérique du Nord), le pouvoir politique a voulu secouer cette inertie par des programmes de planification liés au financement des ligues et fédérations sportives (influence majeure de la variable contingente) .

La variable politique – le jeu et les stratégies des acteurs – semble, par conséquent, avoir été quelque peu occultée alors que des options fondamentales en termes de management stratégique s'imposent actuellement aux ligues et fédérations sportives dans les contextes d'un environnement en recomposition accélérée.

Il ne faut, enfin, pas perdre de vue que les ligues et fédérations sportives, en Belgique, sont pour la plupart scindées en ailes flamande et francophone.

⁴ NIZET Jean, PICHULT François – 67, 2000, p 309 – Ils poursuivent d'ailleurs cette réflexion en écrivant « Pussent les responsables des organisations modernes s'y référer au moment où ils soumettent le ensemble humains qu'ils dirigent à des projets de changement ... »stratégique » «

⁵ St Roch et Bio

Les conséquences de ce fait sur leur fonctionnement sont importantes et partiellement divergentes du fait que les pouvoirs politiques – les matières sportives sont dévolues aux Communautés – mènent des politiques différentes au nord et au sud de notre pays.

Synthèse

Ce chapitre brosse un tableau des différentes théories d'analyse de la structure et du fonctionnement des organisations. Un cadre théorique dans lequel insérer le modèle d'analyse configurationnel de nos ligues et fédérations se dessine ainsi : les contours et les pré-requis s'en dégagent.

La plupart des démarches d'analyse de cette nature, au cours du XX^{ème} siècle, ont évolué d'une approche que l'on pourrait qualifier de type structuraliste vers une approche centrée sur le jeu des acteurs.

L'approche configurationnelle souligne, quant à elle, ***l'interaction entre les jeux politiques des acteurs, les facteurs de contingence et les paramètres de conception.***

La définition d'un modèle d'analyse applicable en vue de cerner les configurations organisationnelles de nos ligues et fédérations et de leur changement s'impose.

Dans cette perspective, la stricte application du modèle de Mintzberg – développé dans le contexte des entreprises – ne nous satisfait pas. Il nous apparaît trop focalisé sur les interactions entre structures et pouvoirs. Nous souhaitons également prendre en compte les différentes ressources de l'organisation.

De même, une approche configurationnelle qui se concentrerait uniquement sur les stratégies ou sur les valeurs de l'organisation nous semble réductrice.

Nous en concluons que ***le modèle d'analyse configurationnelle, tel que développé par Nizet et Pichault, se doit d'être un outil intégratif*** de l'ensemble des dimensions de l'organisation. Il requiert, dans le temps, ***une approche longitudinale, plutôt qu'instantanée, aux fins de comprendre les changements de configuration*** de l'organisation.

La spécificité des organisations sportives, en général, et des ligues et fédérations sportives belges, en particulier, requiert cependant une adaptation de ce modèle d'analyse.

