

Dossier

# Stratégie & Organisation

## Une nouvelle vision des organisations



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711226

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# STRATÉGIE & ORGANISATION

## Une nouvelle vision des organisations

- . 50% des tâches durent moins de 5 minutes
- . Un besoin de réunion formelle
- . Le mythe de la planification stratégique
- . Le concept de stratégie émergente
- . 7 types d'organisation d'entreprise

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## 50% des tâches durent moins de 5 minutes

Selon Henry Mintzberg, principal représentant de la sociologie des organisations, il n'existe pas vraiment d'unité au sein des entreprises. L'activité quotidienne des dirigeants, le processus d'élaboration de la stratégie et la coordination des tâches du quotidien se présentent de manière différente selon que l'on est dans une PME, une grande entreprise ou une université. Loin de l'enseignement théorique dispensé par les écoles de commerce, ce docteur en stratégie d'entreprise ayant lui-même enseigné dans de prestigieuses Business Schools (Université McGill et HEC à Montréal, London School of Economics, IAE Aix en Provence, Insead Fontainebleau...) a une vision assez non conformiste et critique des formations MBA dispensées aux cadres supérieurs. En s'attachant à suivre pas à pas les activités des dirigeants, il a constaté, chronomètre en main, que l'observation sur le terrain du quotidien n'a rien à voir avec ce qui est prôné ou enseigné. D'après lui, les activités des dirigeants sont surtout caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation. Ainsi la moitié des tâches des managers durent moins de 5 minutes et seulement 10% prennent une heure ou plus. La constante parmi les dirigeants est que le travail est très varié avec des interruptions fréquentes, un schéma qui ne semble pas les gêner, voire même être apprécié grâce au stress positif que provoque le passage rapide d'un sujet à un autre. A l'inverse et contrairement à ce que l'on croit, tout ce qui se rapporte à l'écrit et au travail de longue haleine n'est pas apprécié. Ainsi, traiter le courrier est une corvée rapidement expédiée sachant que la quasi-totalité des lettres envoyées sont des réponses à celles reçues. La presse est elle-même parcourue en diagonale et il est bien rare qu'un directeur général ouvre un rapport pour l'analyser en profondeur.

## Un besoin de réunion formelle

L'observation de la vie des dirigeants en entreprise montre également que ceux-ci privilégient les moyens oraux parmi les 5 principaux moyens de communication habituels : courrier/mail, téléphone, réunion non programmée, réunion programmée, tournée/visite/rdv. Très friands de rumeurs, de bruits de couloir et de «on-dit», ils préfèrent à l'évidence passer beaucoup de temps dans les réunions formelles ayant un ordre du jour programmé. C'est l'occasion pour eux de réaliser des contacts ciblés et prolongés avec un nombre important de personnes dans un cadre convenu et sous contrôle. Si le caractère productif du travail en termes de créativité et tâches de longue haleine n'est pas vraiment l'apanage des dirigeants, leur principal moteur d'action et de réflexion se concentre surtout dans la prise de décisions en temps réel. A cet égard, Mintzberg compare la position du dirigeant à celle de la partie resserrée d'un sablier située entre son organisation (qui fonctionne toute seule) et l'extérieur, par sa capacité à les relier de multiples façons. Alors que les tournées et visites sur site sont l'occasion d'observer en détail l'activité de l'organisation, le dirigeant moderne n'y consacre, en réalité, qu'une très faible partie de son temps. Seulement 15% de son temps est consacré globalement aux tournées sur le terrain, à la lecture, à la rédaction et la réflexion solitaire. Le reste du rythme de travail managérial se répartit à 45% avec les subordonnés, 30% en contacts externes (clients, fournisseurs, associés, pairs...) et 10% avec ses propres supérieurs ou conseil d'administration.

## Le mythe de la planification stratégique

Avec des journées quasiment occupées par les réunions et les échanges verbaux, les dirigeants n'ont ni la capacité ni le temps de procéder à toutes les analyses nécessaires pour faire un choix optimal. Selon les travaux réalisés par Mintzberg «*Ils s'arrêtent en fait à la première solution qu'ils estiment à peu près satisfaisante*». Les dirigeants semblent ainsi s'accommoder des fameuses procédures de planification stratégique en optant pour une illusoire «*one best way*» fondée sur un ensemble logique de décisions et de prises de risque. Pourtant, d'après Henry Mintzberg, «*La stratégie est l'un de ces mots que l'on définit d'une façon et que l'on emploie d'une autre, sans réaliser la différence*». Il considère, en effet, que «*Les stratégies sont aux entreprises ce que les œillères sont aux chevaux : elles leur permettent d'avancer en ligne droite mais ne favorisent guère la vision périphérique*». Une position critiquant également le rôle des grands cabinets de conseil qui privilégient trop, selon lui, «*Le quantitatif et introduisent dans*

*la gestion une rigidité qui finit par handicaper l'entreprise.»* Quant à la mise en œuvre, *«Elle reste souvent soumise à des retards, des accélérations et des changements de cap dus aux innombrables aléas affectant l'organisation et son environnement pendant la durée d'un plan stratégique»*. En fait, tout est relatif en matière de stratégie d'entreprise faisant que *«Les stratèges semblent tous ignorer que la logique rationnelle ne suffit pas à expliquer la façon dont les managers se projettent dans l'avenir»*. Pour Mintzberg, il existe *«Une part d'intuition qui s'explique par l'action de l'hémisphère droit du cerveau, lieu de l'impression globale, de la créativité et de la synthèse, alors que l'hémisphère gauche est celui du raisonnement articulé, de la logique et de l'analyse»*.

## **Le concept de stratégie émergente**

Le dysfonctionnement stratégique récurrent au sein des entreprises serait dû, d'après les travaux menés par Mintzberg, à un processus d'élaboration de la stratégie qui n'a rien de linéaire. Selon lui, *«Les experts et l'état-major formulent une stratégie intentionnelle mais ne pensent jamais à intégrer les orientations qui apparaissent au fil des opérations effectuées par des dirigeants opérationnels qui réagissent à des contraintes ponctuelles ou profitent d'une opportunité. Certaines de ces actions que personne n'a analysées ni programmées ex ante vont s'articuler, prendre du sens et peser sur la marche de la totalité de l'entreprise, constituant une stratégie émergente parallèle»*. Aussi loin de blâmer les dirigeants, il préfère contester l'inadaptation de la formation des jeunes managers notamment dans le cadre des MBA tels qu'ils sont enseignés dans les Business Schools. Pour lui, *«Enseigner le management à des gens de 22 à 25 ans n'ayant pas d'expérience en entreprise, c'est un peu comme enseigner la psychologie à des gens qui n'auraient jamais rencontré une autre personne. En cela, il est bien plus efficace d'organiser des cours de gestion pour des praticiens ayant une dizaine d'années d'expérience.»*

## **7 types d'organisation d'entreprise**

Selon Henry Mintzberg il existe 7 configurations types d'organisation en entreprise bien qu'il soit assez difficile de les retrouver à l'état pur.

- 1. L'organisation entrepreneuriale :** C'est la structure simple des PME ayant une supervision directe dans laquelle le dirigeant a la responsabilité du travail et commande à des collaborateurs qui exécutent.
- 2. L'organisation bureaucratique :** Elle concerne les grandes entreprises centralisées et s'articule sur une standardisation des processus de travail par l'omniprésence de la technostructure.
- 3. L'organisation divisionnelle :** Ce schéma s'applique principalement aux grandes entreprises décentralisées et internationales en appliquant une standardisation des résultats attendus, sachant dans ce cas qu'il est difficile de coordonner les objectifs de la direction avec ceux des divisions lorsque celles-ci disposent d'une certaine autonomie.
- 4. La bureaucratie professionnelle :** Les procédures sont bien identifiées et recouvrent un fonctionnement assez rigide et standardisé tel que celui des hôpitaux, des universités, des cabinets comptables, des administrations publiques. Dans ce cas, il est considéré que la compétence de chaque membre du personnel ou service est spécifique et bien identifiée.
- 5. L'adhocratie :** Cette forme d'organisation repose sur un ajustement mutuel fondé sur une communication informelle entre individus. Elle consacre principalement le fonctionnement des entreprises innovantes ainsi que les structures de projet.
- 6. L'organisation missionnaire :** Dédiée aux entreprises à forte culture ainsi qu'aux ONG, le fonctionnement est le plus souvent régi par l'idéologie, la standardisation des normes et les croyances.
- 7. L'organisation politique :** C'est le principe du libre fonctionnement sans véritable coordination identifiable, dans un cadre où tout se joue à partir de phénomènes de leadership et de conflit.

## **LES 6 PARTIES DE BASE DE L'ORGANISATION**

Selon Henry Mintzberg, chaque organisation dispose d'une typologie scindée en 6 parties :

- . L'idéologie ou culture d'entreprise (valeurs, traditions, croyances partagées)
- . Le sommet stratégique (la direction)
- . La ligne hiérarchique (le middle management)
- . Le centre opérationnel (production, transformation, vente)
- . La technostructure (employés administratifs, experts fonctionnels, contrôle de gestion)
- . Le support logistique (service juridique, relations publiques, cafétéria...)