

2.3. L'adaptation à l'environnement

Ce polycopié correspond au point 2.3. du III et reprend pour l'essentiel des extraits du manuel d'ESH des éditions Nathan* ainsi qu'un cours en ligne d'un collectif d'enseignants et de formateurs qui propose un service d'éducation permanente (Le Grain)**.

*Michel Bernard (dir.) *Économie aux concours des grandes écoles. Économie, sociologie et histoire du monde contemporain, 1^{re} & 2^e années*, Nathan 2021).

**<https://www.legrainasbl.org/analyse/les-apports-de-henri-mintzberg-laproche-systemique-pour-mieux-comprendre-les-organisations/>

Un véritable changement de paradigme intervient dans les années 1960-1970. Là où hier, on cherchait la bonne (et unique) voie, l'approche contingente va s'attacher à trouver différentes voies possibles, adaptées à ce qui se passe en externe. Cela signifie que l'on ne cherche plus une nécessité, conduisant à coup sûr à la performance. On détecte des possibilités, compatibles avec l'environnement.

Cette intuition que ce qui se passe « autour » est aussi important que ce qui se passe « dedans » se trouve dans plusieurs analyses, dont certaines que nous avons déjà vues à l'image de l'analyse proposée par d'Iribarne. Autre exemple en économie : on sait que la situation du marché, qui est « autour », conditionne les comportements des entreprises. Ainsi, le comportement d'un monopole naturel n'est pas celui d'entreprises en situation de concurrence pure et parfaite. Mais, même là, tout s'avère très contingent. Rien n'est écrit d'avance et tout est possible. Comme le montre une étude de cas faite par Albert Hirschman (1915-2012) sur le chemin de fer nigérian dans les années 1960, quand celui-ci est encore en situation de monopole du transport dans tout le pays. Contrairement à ce que laisse prévoir la théorie économique, les prix sont bas et la qualité élevée. Il y a bien une segmentation des tarifs entre la première, la deuxième et la troisième classe ce qui permet au ministre de ne pas voyager à côté du paysan. Mais tout le monde part et arrive à l'heure et dans de bonnes conditions d'acheminement. Le chemin de fer se dégrade à partir du moment où la concurrence du réseau routier se développe. Contrairement à ce qu'annonce la théorie économique, cette compétition n'a rien de stimulante. Au contraire, désormais, les trains sont moins bien entretenus et leurs horaires perdent toute rigueur. En fait, ce qui se passe autour de l'organisation des chemins de fer se répercute sur le fonctionnement interne. Les élites abandonnent le train pour emprunter des routes bien goudronnées, peu fréquentées, en utilisant des voitures confortables. Ne restent dans le train que les voyageurs de milieux populaires. La compagnie ferroviaire a moins de ressources. Elle a aussi moins besoin de faire des efforts pour fidéliser ces clients résiduels qui sont, de fait, captifs : ils ne peuvent ni partir (*exit*) ni protester (*voice*). Ce modèle est repris par A. Hirschman dans son ouvrage *Exit, Voice, and Loyalty* (1970, traduit en français en 1972).

La théorie de la contingence de Paul R. Lawrence et Jay Lorsh

La véritable révolution dans l'analyse des organisations vient du livre de Paul Lawrence et Jay Lorsch, *Adapter les structures de l'entreprise*, paru en 1967 (et traduit en français en 1973 avec une courte préface de Michel Crozier). Leur conclusion est qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise structure. Il y a des structures plus ou moins bien adaptées à leur environnement. Autrement dit, personne ne peut prétendre que la différenciation à outrance est meilleure que l'intégration forte, ou l'inverse. En revanche, des environnements poussent à intégrer et d'autres poussent à différencier. Bien plus, adopter une structure mal ajustée à son environnement conduit à l'échec. Finalement, le secret de la bonne structure d'organisation qui conduit au succès n'existe pas. Le succès n'est d'ailleurs jamais garanti. En revanche, des inadaptations à un environnement donné peuvent certainement conduire à l'échec. Voilà la théorie de la contingence.

Les auteurs tirent leur conclusion d'une enquête menée entre 1963 et 1966 sur un échantillon de dix entreprises états-uniennes dans trois secteurs variés : six dans la chimie, deux dans l'alimentaire,

deux dans les emballages. L'hypothèse est de croiser les activités avec des environnements très diversifiés. Certains de ces secteurs connaissent des changements technologiques rapides, alors que d'autres sont plus stables. Certains affrontent une concurrence vive, d'autres sont plus routiniers de ce point de vue.

Pour résumer leur démonstration détaillée, on peut tout ramener à deux caractéristiques d'un environnement donné : complexité et incertitude.

- Un environnement est complexe ou simple, suivant que l'on peut décomposer les problèmes affrontés en beaucoup d'éléments ou très peu. Par exemple, un tableau de bord d'avion est plus complexe qu'un tableau de bord de voiture, le jeu d'échecs est plus complexe que le jeu de dames.

- Un environnement est incertain ou certain, suivant que l'on peut prévoir difficilement une d'une action. Par exemple, manger des spaghettis à la sauce tomate sans s'éclabousser est plus incertain que beurrer une tartine de pain ; aux cartes, le jeu du poker est plus incertain que celui de la bataille.

En définitive, la nature de l'environnement conduit chaque entreprise à adapter ses structures.

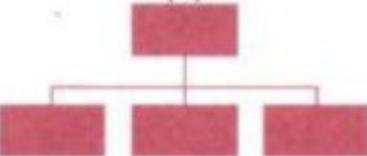
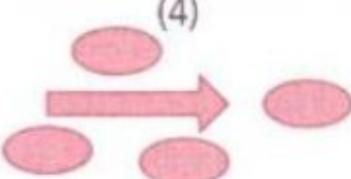
Les auteurs s'intéressent plutôt à la vie des organisations et à celle des professions. Pour les activités, le bâtiment et les travaux publics (BTP) sont surtout complexes alors que la prospection pétrolière est surtout incertaine, même si de bons géologues indiquent où forer. Pour les professions, la comptabilité est surtout complexe, surtout si l'on va vers la consolidation des filiales au sein d'un groupe multinational et vers l'optimisation fiscale. La vente est quant à elle surtout incertaine, car un client peut toujours dire non.

Il y a des environnements qui ne sont ni complexes ni incertains. Peut-être celui de l'atelier de poterie ? Il y a des environnements qui sont à la fois complexes et incertains. Peut-être l'envoi de l'homme sur la lune ? On le voit, tout est prêt pour relier caractéristiques d'un environnement et structure de l'organisation qui s'y déploie. Voyons comment s'adaptent les structures d'une organisation à son environnement.

Adapter les structures à l'environnement

En fait, le secret d'une organisation, sans perdre de vue sa finalité, c'est déjà de s'adapter à son environnement : plus l'environnement est complexe, plus il faut différencier l'organisation ; plus l'environnement est incertain, plus il faut intégrer l'organisation.

Une troupe qui quadrille une ville complexe va se différencier en petits commandos. Un bataillon qui se lance dans un brouillard incertain va se regrouper pour avancer d'un pas. Il en va de même pour une force de vente, d'assistance, de production, de collecte de fonds. En partant des environnements externes pour aller vers les structures internes, on peut constituer un tableau général suivant :

Environnement	Certain	Incertain
Simple	(1) 	(2) 
Complexe	(3) 	(4) 

(1) En environnement simple et certain, on ne va ni différencier ni intégrer. On y trouve l'organigramme centralisé.

(2) En environnement simple et incertain, on va intégrer. On y trouve l'organigramme divisionnel, hiérarchisé, à lecture verticale.

(3) En environnement complexe et certain, on va différencier. On y trouve l'organigramme fonctionnel, spécialisé, à lecture horizontale.

(4) En environnement complexe et incertain, on va la fois différencier et intégrer. On y trouve l'organigramme matriciel, celui du projet transversal qui traverse un réseau de centres d'activité (Business Units).

Pour reprendre des exemples concrets, cela correspond, dans le premier cas, à la poterie ; dans le deuxième cas, à l'entreprise de Fayol ; dans le troisième, à l'atelier de Taylor ; dans le quatrième, à l'envoi de l'homme sur la lune, avec la NASA matricielle ou encore au lancement de la Twingo chez Renault, pour prendre un projet transversal dans une organisation qui se restructure.

L'erreur à ne pas commettre, en commentant ce tableau, c'est de penser que la première structure ne représenterait que des formes archaïques, désormais révolues ; que la deuxième correspondrait à quelques résidus des pyramides ancestrales ou bureaucratiques ; que la troisième connaîtrait encore quelques avatars, provisoirement rescapés du déclin du taylorisme ; enfin, que seule la quatrième, à la pointe de la modernité, correspondrait à la plupart des organisations.

Il est plus juste de dire que, à toutes les époques, toutes ces formes coexistent. Si la quatrième structure est très présente en France au 21^{ème} siècle, c'est que nombre d'organisations affrontent un environnement à la fois complexe et incertain. Mais beaucoup d'organisations restent plus simples ou abritées. Par suite, les bureaucraties un peu routinières et les organisations plates à division du travail poussée n'ont pas disparu. Quant aux millions de PME, elles relèvent souvent, par leurs tailles, de la première structure, surtout si elles sont mono-produit, mono-territoire ou mono-type de client. La meilleure manière d'utiliser ce tableau, c'est de se dire qu'une organisation concrète se trouve probablement entre deux de ces cadrans. Mieux encore, elle est sans doute en train d'évoluer de l'un vers un autre. Cela traduit le fait que son environnement bouge.

Les configurations mises en évidence par Henri Mintzberg

H. Mintzberg considère l'organisation comme un système (*Structure et dynamique des organisations*, 1982). Il détermine des profils d'organisation en fonction de la combinaison des différents éléments qui les constituent. Pour lui, il y a dans chaque organisation trois composantes essentielles et cinq parties clé.

Commençons par les trois composantes essentielles de toute organisation :

1. La division du travail entre ceux qui conçoivent le travail et ceux qui l'exécutent, et la coordination des opérateurs : se fait-elle par communication informelle, par une supervision directe, par une définition précise des tâches à effectuer, par une définition très précise des résultats attendus, par une formation spécifique des travailleurs, par les valeurs de l'organisation... ou en mélangeant ces différentes formes de coordination.

La division du travail est un fondement essentiel des organisations pour H. Mintzberg. Il existe cinq manières de diviser le travail :

Les cinq modes de coordination mis en évidence par H. Mintzberg

Modes de coordination du travail	Caractéristiques	Auteurs de référence
1. Supervision directe	Le chef donne un ordre et contrôle, directement.	Fayol et l'unité de commandement
2. Standardisation des tâches	Les procédés sont différenciés, fixés et répartis.	Taylor et la division du travail
3. Standardisation des objectifs	Le produit doit être obtenu avec liberté des moyens.	Drucker et la direction par objectifs
4. Standardisation des compétences	Les qualifications se complètent.	Le psychologue Chris Argyris et l'apprentissage organisationnel
5. Ajustement mutuel	La discussion permet un consensus.	Le philosophe Jürgen Habermas et l'agir communicationnel.

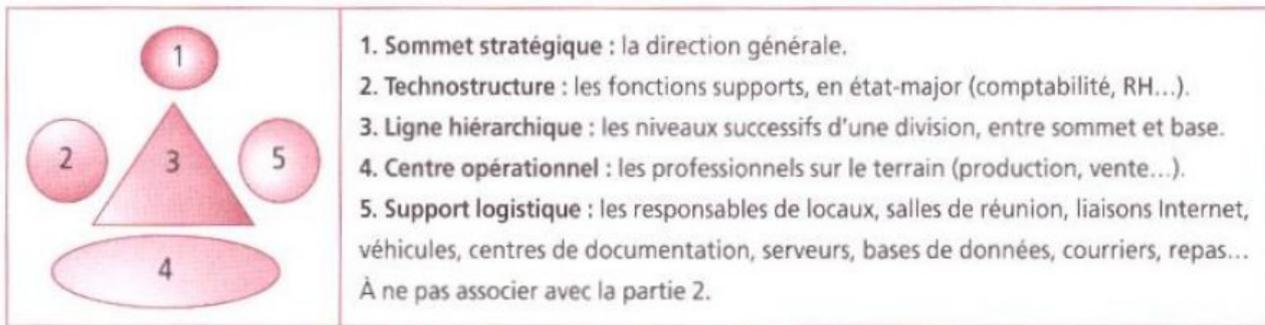
Ces différents modes de coordination peuvent être illustrés par la fable suivante : un sociologue passe le long d'une route où cinq travailleurs cassent des cailloux et demande à chacun d'eux ce qu'il fait. Le premier répond « le chef veut que je casse des cailloux », le deuxième « je taille une pierre », le troisième « je dois avoir monté un mur pour ce soir », le quatrième « je suis le maçon de l'équipe », le cinquième « nous construisons une cathédrale ». Ces cinq réponses renvoient en réalité à cinq modes de division du travail et de coordination différents : le premier correspond à de la supervision directe, le deuxième à la standardisation des tâches, le troisième à la standardisation des compétences, le quatrième à l'ajustement mutuel.

2. Les buts poursuivis par l'organisation : est-ce que l'intérêt du public prime, ou bien le principal est-il de maintenir l'organisation en vie ?

3. La distribution du pouvoir : quelle est sa répartition dans l'organisation, entre les travailleurs, la direction, les cadres intermédiaires, le service de gestion des ressources humaines, les membres du Conseil d'administration, les représentants du personnel ?

Les cinq parties clé de toute organisation renvoient quant à elles à ce qui est plus ou moins développé au sein de chaque organisation

Les cinq parties clé de l'organisation selon H. Mintzberg



Dans ce schéma, le support logistique (élément 5) est particulièrement important pour comprendre l'influence de l'environnement sur l'organisation. En effet, la logistique est ce qui permet de livrer quelque chose au bon endroit, au bon moment, dans la bonne quantité et la bonne qualité. [Cette fonction est rarement mise en avant dans les organigrammes et c'est pourtant elle qui peut expliquer la défaillance ou la paralysie d'une organisation.

À partir des modes de coordination et des cinq parties de toute organisation, H. Mintzberg met en évidence cinq configurations organisationnelles, chacune repose sur l'ajustement qui se fait entre la manière dont on travaille ensemble dans l'organisation (division du travail, buts poursuivis et distribution du pouvoir) et des structures (caractérisées par cinq parties) adaptées à l'environnement.

Il s'agit là de formes théoriques. Dans la réalité, on rencontre peu d'organisations pures. Le plus souvent les organisations concrètes sont hybrides. Dans certains cas, on peut trouver une organisation ou une partie d'organisation concrète correspondant à une seule de ces configurations. L'éventualité la plus fréquente est celle des organisations qui correspondent à plusieurs configurations, habituellement à deux. Très fréquemment une organisation hybride est en pleine phase de transition d'une configuration à une autre.

Voyons dans le détail ces différentes configurations :

1. La configuration entrepreneuriale

Il s'agit d'une organisation dirigée par une seule personne qui centralise les prises de décisions stratégiques.

Au niveau de la structure, la division horizontale est généralement faible puisque les opérateurs effectuent des tâches variées. La division verticale, quant à elle, est plutôt forte car l'entreprise fonctionne par supervision directe de la hiérarchie sur des travailleurs peu qualifiés.

Ce type d'organisation se développe quand le marché est plutôt instable ce qui explique le modèle de supervision directe, le plus apte à réagir rapidement en fonction des fluctuations du marché, qui peuvent donc représenter une menace pour l'organisation. La survie de celle-ci est donc prioritaire, ce qui explique la centralisation de pouvoir et des ressources entre les mains du sommet stratégique : le directeur, également fondateur et propriétaire, occupe une position dominante.

Cette configuration entrepreneuriale est typiquement celle de la petite organisation dont le directeur, souvent fondateur et propriétaire, a une position dominante.

2. La configuration missionnaire

Les buts prédominants dans ce type d'organisations sont les buts de mission c'est-à-dire les buts qui ont trait aux clients-mêmes de l'organisation. Les buts de système ne sont donc réalisés que pour pouvoir assurer les buts de mission.

Pour ce qui est de la structure, la coordination des opérateurs fonctionne par standardisation des normes : ce sont les normes, les valeurs de l'organisation qui dirigent le travail à accomplir. Les travailleurs adhèrent donc à ces buts et s'impliquent pleinement dans le fonctionnement de l'organisation. Il arrive fréquemment dans ce genre d'organisations que des membres travaillent bénévolement.

Outre cette standardisation des normes les travailleurs opèrent également par ajustement mutuel.

Sur le plan vertical, la division est faible puisque chacun dispose d'une certaine liberté pour concevoir et réaliser ses tâches tandis que la division horizontale est également faible car les tâches réalisées sont le plus souvent variées.

Le marché au sein duquel évolue ce type d'organisation est stable et peu hostile car la standardisation des normes ne permettrait pas de travailler dans un environnement instable.

Le pouvoir reste relativement centralisé : les dirigeants définissent les missions de l'organisation et prennent les décisions stratégiques, même si les acteurs, qui ont assimilé ces valeurs, peuvent prendre certaines décisions moins importantes.

C'est dans cette configuration missionnaire que se trouvent généralement les ISBLM.

3. La configuration bureaucratique

L'entreprise de type bureaucratique se caractérise par une division horizontale et verticale forte. Les opérateurs, peu qualifiés, effectuent un nombre restreint de tâches et ne participent pas à la conception du travail. La coordination s'effectue par standardisation des procédés ou des résultats.

Pour ce genre d'organisation, le marché se doit d'être stable et prévisible, et l'organisation est régie par des buts de système.

Le pouvoir est fortement centralisé au niveau du sommet stratégique et les opérateurs, démunis de toute prise de pouvoir à cause de la standardisation des procédés et des résultats, se regroupent en associations exerçant une influence importante.

La configuration bureaucratique correspond généralement à celle des administrations ou de grandes entreprises.

4. La configuration professionnelle

Dans ce type d'organisation, les travailleurs possèdent un haut niveau de qualification et utilisent donc abondamment leurs savoirs acquis au cours de leur formation pour accomplir leur travail.

Sur le plan de la structure, la division du travail au niveau horizontal est forte. Les travailleurs, de par leur formation spécifique, opèrent dans des créneaux très étroits.

Au contraire, sur le plan vertical, la division est faible : ayant une qualification poussée les membres conçoivent eux-mêmes leur travail et effectuent leurs tâches en toute autonomie.

Quant à la coordination, elle fonctionne par standardisation des qualifications. De par leur formation, les opérateurs sont jugés qualifiés pour coordonner et accomplir leurs tâches efficacement.

Le marché se doit d'être relativement stable étant donné le mécanisme de coordination, tout en étant complexe au vu des savoirs élaborés demandés aux professionnels.

Les buts apparaissent flous et peu opérationnels dans ces organisations : chaque professionnel poursuit un but spécifique et est mu plus par des préoccupations professionnelles que par les missions propres à l'organisation.

Il en résulte, évidemment, un pouvoir décentralisé où les professionnels exercent beaucoup de pouvoir et orientent les décisions les plus importantes.

5. La configuration adhocratique

Le terme adhocratique provient du latin *ad hoc* : les travailleurs travaillent en groupes de projet pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

Ce genre d'organisation fonctionne par ajustement mutuel : les opérateurs, même s'ils sont très qualifiés, se réfèrent plus aux formations complémentaires et aux capacités développées dans le cadre de leur travail, notamment par échange entre professionnels.

La coordination entre unités fonctionne par des mécanismes de liaison.

La division du travail est faible tant au niveau vertical (les projets exigent une autonomie des opérateurs) qu'horizontal (importance d'une polyvalence puisque les tâches varient selon les projets).

Le marché de ce genre d'organisation est complexe pour répondre aux demandes des clients qui nécessitent des savoir-faire élevés, et instable puisque les demandes de la clientèle sont très variables, exigeant des professionnels des compétences variées et mises en œuvre simultanément.

Au vu de la complexité des tâches des travailleurs et de l'imprévisibilité du marché, les buts seront assez peu opérationnels.

Le pouvoir se localise dans les équipes de projets, entraînant une certaine décentralisation. Mais la direction doit cependant assurer la coordination des différents unités et détient les prises de décision stratégiques.

Le modèle de H. Mintzberg se révèle éclairant pour mieux comprendre les organisations et y envisager des changements. Dans une perspective dynamique que développe également H. Mintzberg, on retrouve des éléments de l'analyse de M. Weber : certaines organisations ont des formes plutôt routinières, d'autres plutôt traditionnelles et d'autres encore plutôt charismatiques. Une organisation jeune aura généralement une configuration entrepreneuriale, puis évoluera ensuite vers une autre configuration ou restera dans cette configuration qui apparaît ainsi comme stable. À l'inverse, une organisation en crise prend généralement la forme d'une adhocratie mais elle ne peut rester longtemps sans épuiser ses ressources humaines. Les grandes organisations ont une configuration bureaucratique ou professionnelle.

Configurations et pratiques RH, l'analyse de F. Pichault et Jean Nizet

François Pichault et Jean Nizet ont utilisé l'analyse de H. Mintzberg pour rendre compte des différences en matière de gestion des ressources humaines dans des organisations concrètes et valider ainsi la pertinence de la typologie qu'il a élaborée (*Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingentes et politiques*, 2000). Le métier des ressources humaines consiste à recruter, concevoir et faire évoluer une grille de rémunération, promouvoir, former, évaluer les performances des salariés, ajuster le temps et les conditions de travail, négocier avec les instances représentatives des salariés et informer ainsi que communiquer avec le personnel.

F. Pichault et J. Nizet valident la pertinence de la grille de lecture proposées par H. Mintzberg en montrant que chacune des missions de la gestion des RH n'est pas effectuée de la même manière dans :

1. La configuration entrepreneuriale, elle pourrait correspondre ici à la GRH d'une PME familiale
2. La configuration bureaucratique, qui pourrait ici être celle de la GRH d'un service public à la française.
3. La configuration appelée dans le tableau « méritocratie » correspondrait aux pratiques d'une multinationale anglo-saxonne qui est organisée selon une configuration adhocratique
4. La configuration professionnelle pourrait renvoyer aux pratiques RH d'un hôpital, d'un Université ou d'un cabinet d'avocats de grande taille
5. La configuration missionnaire pourrait être celle de la GRH d'une association humanitaire ou d'un laboratoire de recherche.

Configuration \ Pratique RH	(1) Entrepreneur	(2) Bureaucratie	(3) Méritocratie	(4) Professionnel	(5) Missionnaire
Recrutement	Chef	Concours	Business	Pairs	Adhésion
Rémunération	À la pièce	Temps fixé	Efficacité	Réputation	Fidélité
Promotion	Bien vu	Ancienneté	Performance	Élection	Loyauté
Formation	Sur le tas	Savoir	Faire	Être	Croire
Évaluation	Quotidienne	Fonction	Objectif	Reconnu	Consensus
Horaires	Tâche	Forfait	Résultat	Disponibilité	Vie privée
Culture	Maison	Règlement	Projet	Métier	Valeurs
Décisions	Ordre reçu	Consultation	Contrat	Codécision	Doctrine
Négociations	Paternaliste	Syndicats	Manager	Déontologie	Cause
Information-communication	Centralisé-informel	Centralisé-formel	Décentralisé-formel	Décentralisé-informel	Arène politique

Ce que montre le tableau ci-dessus est que chaque configuration donne bien lieu à des pratiques RH typiques et différentes des autres organisations :

Le test s'avère probant, Chaque configuration est bien le lieu de pratiques RH typiques :

1. Dans l'entreprise familiale, à supervision par le sommet : les missions, la rémunération, les horaires dépendent du chef, de manière centralisée et informelle.

2. Dans le service public, avec des tâches standardisées par une technocratie : le recrutement se fait sur concours et l'avancement dépend de l'ancienneté. L'évaluation porte sur le poste et les fonctionnaires peuvent recourir aux syndicats, dans un contexte centralisé et formel

3. Dans la multinationale, à objectifs fixés par une ligne hiérarchique : les effectifs sont ajustés à l'activité. La performance est évaluée par le N+1, et porte sur la capacité à atteindre les objectifs fixés. Le tout est décentralisé et formel.

4. Dans l'hôpital ou l'université, à compétences professionnelles réparties dans des centres Opérationnels : le travailleur est coopté par ses pairs de même spécialité. Une partie de sa réputation, voire de sa rémunération, est due à sa notoriété extérieure. Un code déontologique ou un ordre professionnel régule les tensions éventuelles du dehors, Le tout est décentralisé et informel.

5. Dans le laboratoire de recherche ou l'association humanitaire, à ajustement mutuel supporté par une logistique : c'est surtout l'adhésion à des valeurs et la loyauté fidèle à l'organisation qui sont requises. Il est par exemple mal venu de parler d'argent, d'avancement ou d'horaires lorsque l'on côtoie des bénévoles et que l'on se dévoue pour une cause commune noble.

Jusqu'à aujourd'hui, aucun sociologue des organisations n'a mené la même analyse sur les autres fonctions de l'organisation. Un champ de recherche reste donc ouvert pour voir si, dans chaque configuration, il y a une manière typique de pratiquer : le commercial, la production, les achats, la comptabilité et le contrôle de gestion, la finance, la communication, la logistique. Il y a des chances que les contrastes soient aussi pertinents. En même temps, il était prioritaire de commencer par les ressources humaines parce qu'en matière d'organisation, beaucoup part du travail des RH.