

CHAPITRE 2: POUVOIR ET ACTEURS

THEORIE DES ORGANISATIONS

Prof.Dr. Farid CHAOUKI
f.chaouki@uca.ma

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Autorité et pouvoir

AUTORITE

- Position officiellement reconnue, basée sur un phénomène de croyance
- Attribut formel

POUVOIR

- Capacité d'influence informelle sur d'autres acteurs
- Conditions :
 - Existence d'une relation
 - Objectifs différents
 - Objectifs interdépendants

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Flux formels

- Flux d'autorité = l'organigramme
- Flux de travail = l'ensemble des postes de travail qui se succèdent pour qu'un input devienne un output
 - *Postes de travail* = *listing de tâches*
 - *Rôles attendus* = *comportements*
 - *Statuts un poste* = *droits et devoirs liés à*

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Réseaux formels de communication

- Les communications hiérarchico-fonctionnelles (*line-staff*);
- Les communications ascendantes
- Les communications latérales;
- Les communications collégiales;

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:
Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:
Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:
Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Réseaux formels de communication

- Centralisé

=

prédominance des
communications
ascendantes et
descendantes

- Décentralisé

=

prédominance des
communications
staff, latérales et
collégiales



Importance de la communication informelle

Autorité et pouvoir

AUTORITE

- **Position officiellement reconnue, basée sur un phénomène de croyance**
- **Sources :**
 - charismatique
 - traditionnelle
 - rationnel-légale
 - scientifique

POUVOIR

- **Capacité d'influence informelle sur d'autres acteurs**
- **Sources :**
 - ressources financières
 - expertise
 - marginal-sécant
 - information/communication
 - définition/application des règles

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

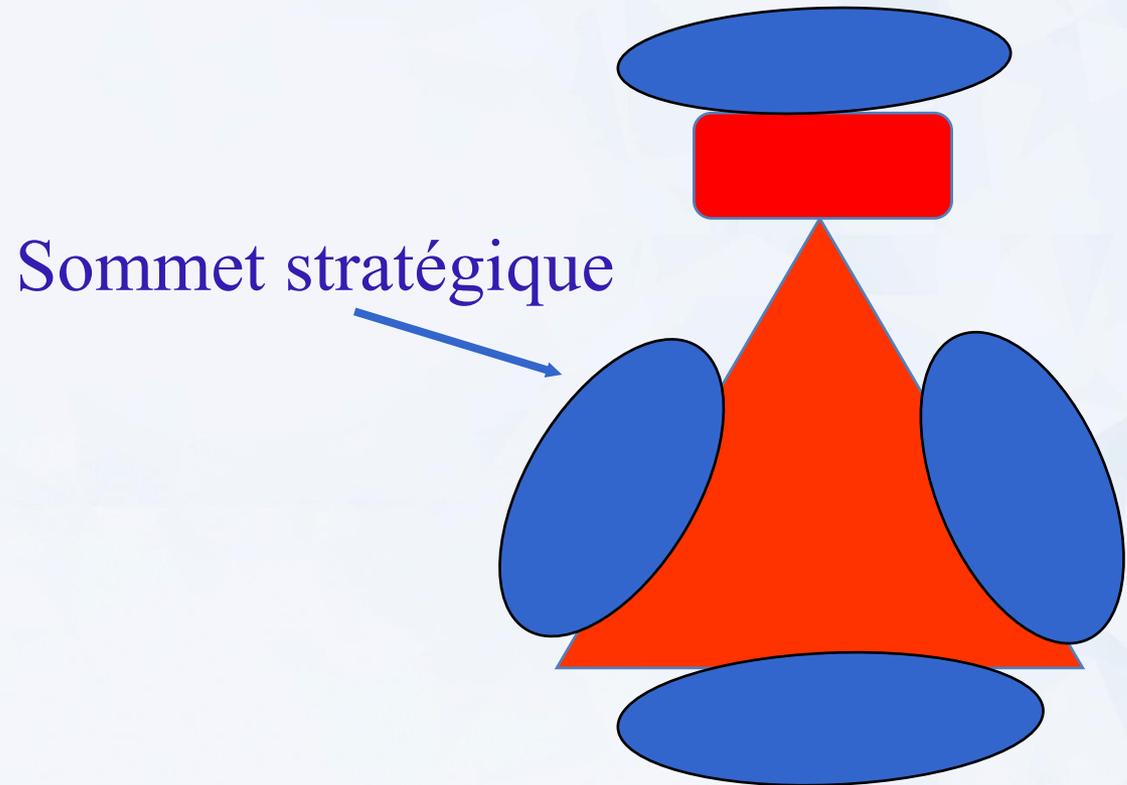
Perspectives contingente/politique
(variables contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3 perspectives
(configurations)

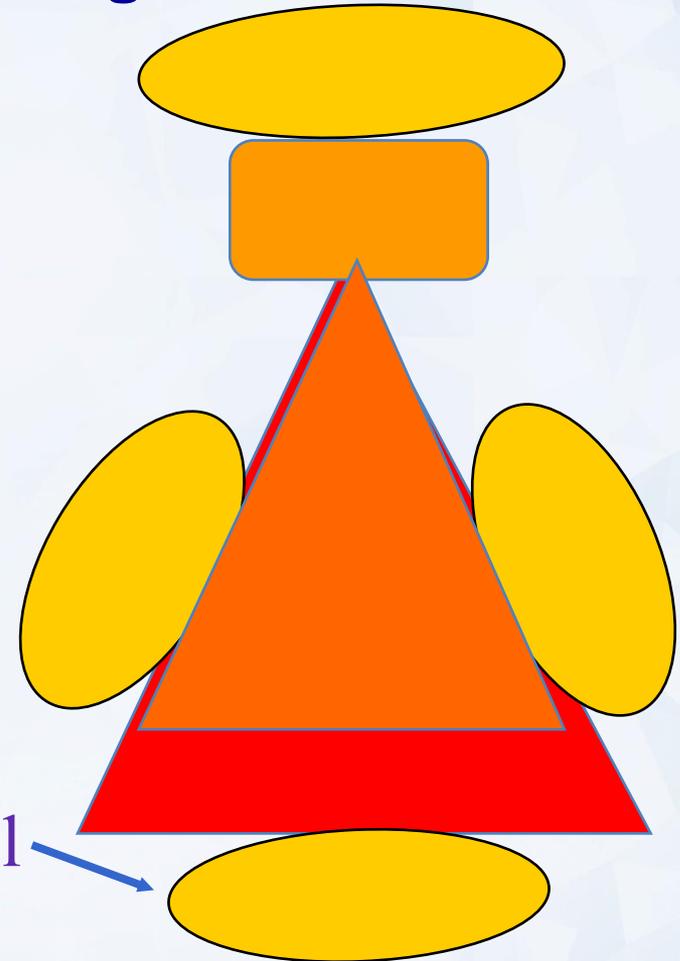
- CHAPITRE 1:**
Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)
- CHAPITRE 2:**
Perspective politique
(acteurs)
- CHAPITRE 3:**
Perspective politique
(buts)
- CHAPITRE 4:**
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)
- CHAPITRE 5:**
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Typologie des acteurs



THEORIE DES ORGANISATIONS

Typologie des acteurs



Centre opérationnel



THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

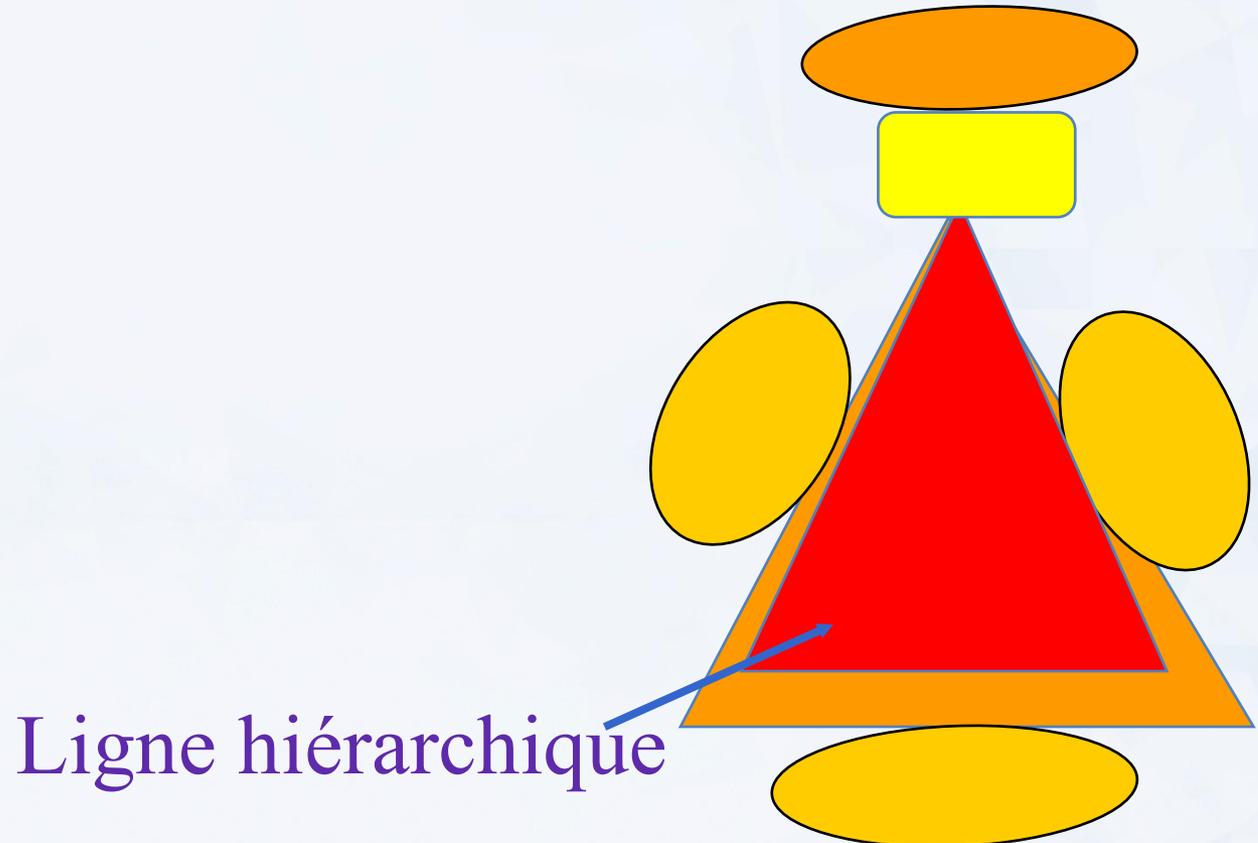
CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Typologie des acteurs



Ligne hiérarchique

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Typologie des acteurs

CHAPITRE 1:

Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

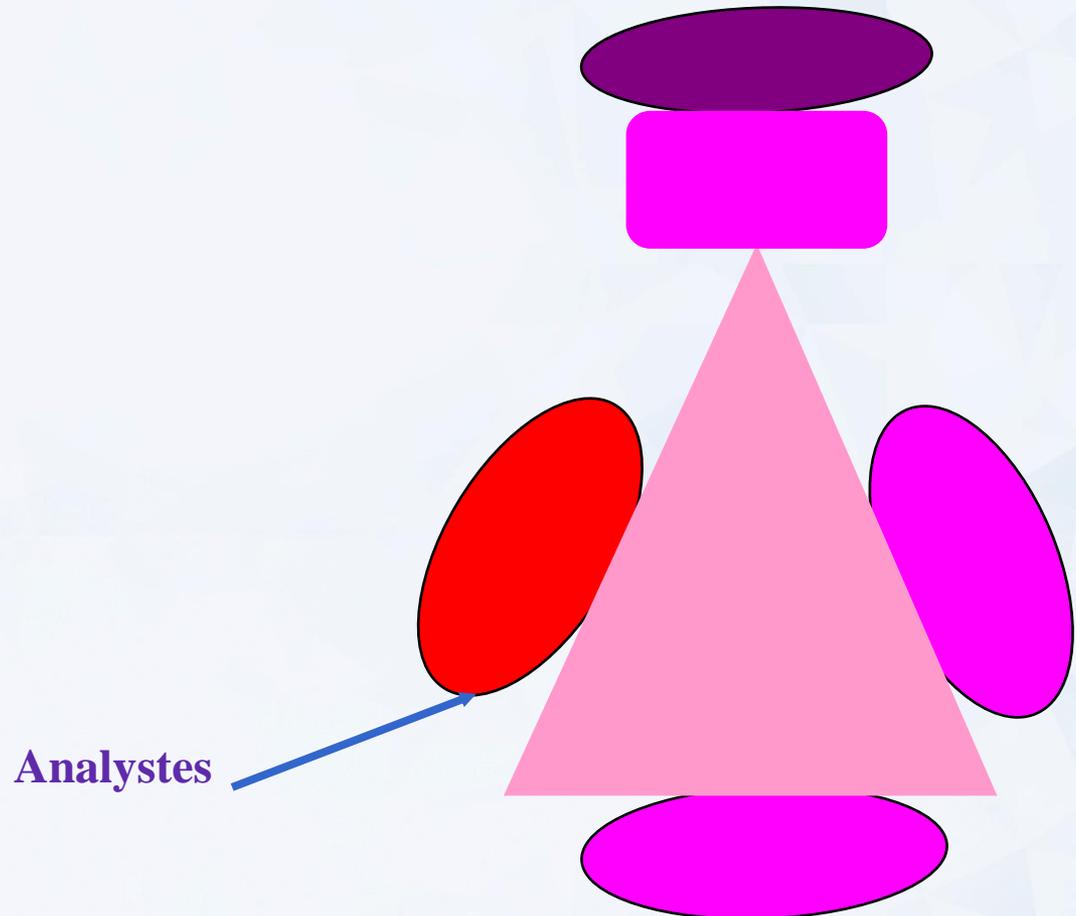
Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

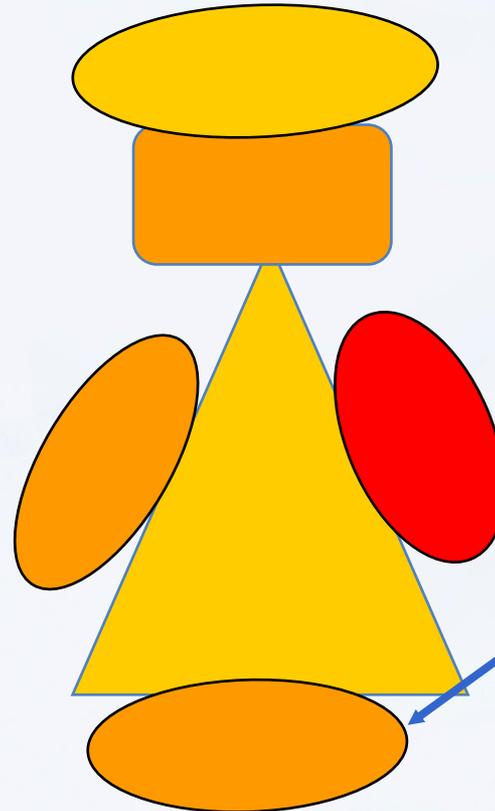
CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)



THEORIE DES ORGANISATIONS

Typologie des acteurs



Support logistique

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives contingente/politique
(variables contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3 perspectives
(configurations)

CHAPITRE 1:

Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

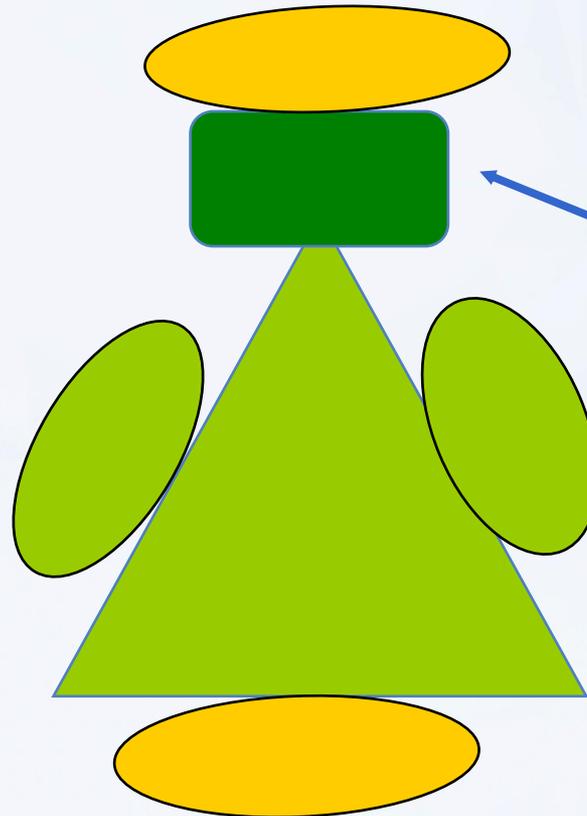
CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

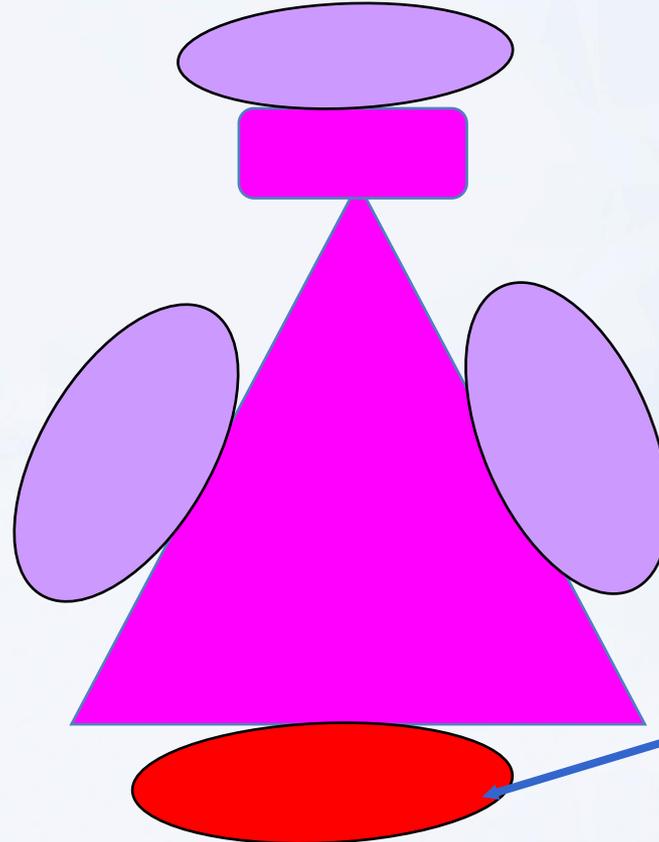
Typologie des acteurs



Propriétaires

THEORIE DES ORGANISATIONS

Typologie des acteurs



Associations
d'employés

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

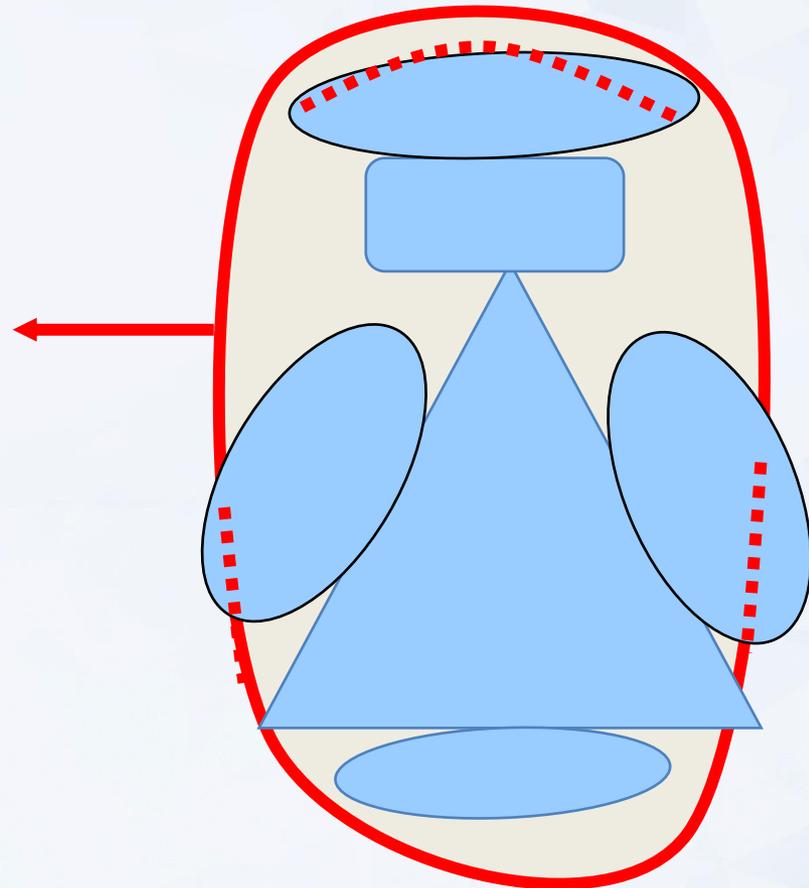
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Typologie des acteurs

Périmètre
d'analyse



THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective
rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Distribution du pouvoir

Examens des décisions

- L'importance des répercussions de la décision
- Le niveau hiérarchique
- La rareté, la nouveauté relative de la décision
- Le nombre de personnes, de groupes, de départements impliqués;
- L'importance des ressources organisationnelles
- La durée du processus de décision

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Distribution du pouvoir

- Décisions stratégiques: relatives au fonctionnement d'ensemble de l'organisation **(a)**
- Décisions managériales: relatives à l'affectation des ressources **(b) (décision de coordination+ décision d'exception)**.
- Décisions opératoires: relatives à la réalisation des missions de base **(f)**.

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Influence sur la prise de décision

- *Méthode 1:* Quels sont les acteurs officiellement habilités à prendre les décisions?
- *Méthode 2:* Quels sont les acteurs qui exercent une influence aux différents stades du processus de décision?

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Influence sur la prise de décision:

- *structures comme système de distribution de pouvoir*
**Centralisation complète (décisions
stratégiques, managériales, opératoires)**
- **Décentralisation complète (décisions
stratégiques, managériales, opératoires)**
- **Décentralisation contrôlée (centralisation
des décisions stratégiques,
décentralisation des décisions
managériales et opératoires)**

THEORIE DES ORGANISATIONS

Localisation du pouvoir:

les systèmes d'influence

CHAPITRE 1:
Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:
Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:
Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Coordination	Acteurs dominants	Système de pouvoir
Supervision directe	Sommet stratégique	Contrôle personnel
Standardisation des procédés/résultats	Analystes, propriétaires, syndicats	Contrôle bureaucratique
Standardisation des valeurs	Analystes	Contrôle idéologique
Standardisation des qualifications/ ajustement mutuel	Centre opérationnel qualifié	Compétences spécialisées

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Localisation du pouvoir: *les systèmes d'influence*

- Si un mécanisme n'est pas clairement dominant, on se trouve dans une situation de jeux politiques
- Les jeux politiques mettent en cause l'effectivité de certains mécanismes de coordination

THEORIE DES ORGANISATIONS

Coalitions externes et systèmes d'influence

CHAPITRE 1:
Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:
Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:
Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Forme de départementalisation	Différenciation entre unités	Conflits dominants	Mécanismes de Gestion des conflits
Par input	Verticale forte	Sommet stratégique- ligne hiérarchique Analystes-ligne hiérarchique	Court-circuit de la hiérarchie Aplatissement de la Structure
Par output	Horizontale forte	Entre départements	Département d'intégration Groupe de projet Structure matricielle Mobilisation idéologique

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

Résumé

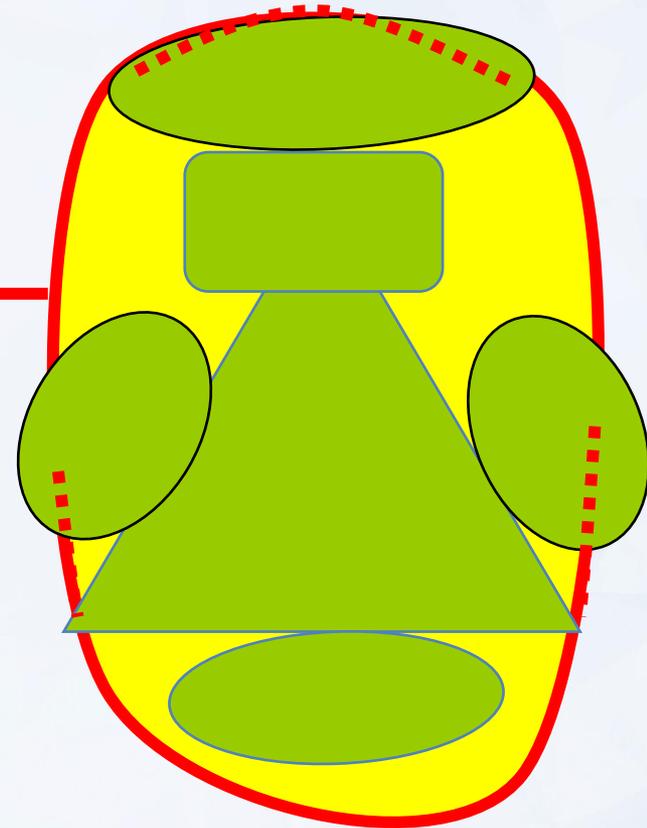
1. Les acteurs de l'organisation
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité du pouvoir
4. Localisation du pouvoir et structure organisationnelle

THEORIE DES ORGANISATIONS

- CHAPITRE 1:**
Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)
- CHAPITRE 2:**
Perspective politique
(acteurs)
- CHAPITRE 3:**
Perspective politique
(buts)
- CHAPITRE 4:**
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)
- CHAPITRE 5:**
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

1. Typologie des acteurs

Périmètre
d'analyse



THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:
Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:
Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:
Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

2. Distribution du pouvoir

Examens des décisions

- L'importance des répercussions de la décision
- Le niveau hiérarchique
- La rareté, la nouveauté relative de la décision
- Le nombre de personnes, de groupes, de départements impliqués;
- L'importance des ressources organisationnelles
- La durée du processus de décision

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

2. Distribution du pouvoir

Examens des décisions

- Décisions stratégiques: relatives au fonctionnement d'ensemble de l'organisation **(a)**
- Décisions managériales: relatives à l'affectation des ressources **(b)** (*décision de coordination+ décision d'exception*).
- Décisions opératoires: relatives à la réalisation des missions de base **(f)**.

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:
Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:
Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:
Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

2. Distribution du pouvoir

Influence des acteurs sur la décision

- Loyalisme
- Non implication
- Exercice du pouvoir

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 1:
Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:
Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:
Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

3. Intensité du pouvoir

- Quelle est l' attitude la plus dominante?

THEORIE DES ORGANISATIONS

Localisation du pouvoir: *les systèmes d'influence*

CHAPITRE 1: Perspective rationnelle (paramètres de conception)
CHAPITRE 2: Perspective politique (acteurs)
CHAPITRE 3: Perspective politique (buts)
CHAPITRE 4: Perspectives contingente/politique (variables contextuelles)
CHAPITRE 5: Articulation des 3 perspectives (configurations)

Coordination	Acteurs dominants	Système de pouvoir
Supervision directe	Sommet stratégique	Contrôle personnel
Standardisation des procédés/résultats	Analystes, propriétaires, syndicats	Contrôle bureaucratique
Standardisation des valeurs	Analystes	Contrôle idéologique
Standardisation des qualifications/ ajustement mutuel	Centre opérationnel qualifié	Compétences spécialisées

CHAPITRE 1:

Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:

Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:

Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:

Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:

Articulation des 3
perspectives
(configurations)

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

THEORIE DES ORGANISATIONS

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

CHAPITRE 1:
Perspective rationnelle
(paramètres de
conception)

CHAPITRE 2:
Perspective politique
(acteurs)

CHAPITRE 3:
Perspective politique
(buts)

CHAPITRE 4:
Perspectives
contingente/politique
(variables
contextuelles)

CHAPITRE 5:
Articulation des 3
perspectives
(configurations)

1. Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

THEORIE DES ORGANISATIONS

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

1. Les acteurs.

1. Le sommet stratégique:

Mercier : Responsable de l'usine produits de base;
Van Ossel : administrateur délégué.

2. Haneuse: opérateur

Georgery: ligne hiérarchique

Dresse: responsable de l'entretien (analyste des procédés de travail);

Maggiani: responsable de la sécurité (analyste des procédés de travail);

THEORIE DES ORGANISATIONS

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

2. La localisation du pouvoir

1. Le choix des processus de décision qui seront soumis à l'analyse;
2. La description des étapes de ces processus
3. L'examen des attitudes des acteurs, loyalisme, non-implication, exercice du pouvoir;
4. Diagnostic quant à la localisation du pouvoir.

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

2. La localisation du pouvoir

1. Le choix des processus de décision qui seront soumis à l'analyse;

Décision d'exception:

L'introduction de la qualité: une décision stratégique. Améliorer conditions de travail+remédier aux défauts des produits.

Décision de coordination:

Tenir chaque mois des réunions d'information sur les questions de qualité;

Décision opératoire:

Lire le classeur de procédures, répondre aux questionnaires relatifs aux conditions de travail.

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

2. La localisation du pouvoir

2. La description des étapes de ces processus.

L'amélioration des procédés de fabrication du verre

- **Émergence du problème: réclamation des clients**
- **Exploration de solutions: Groupe de projets**
- **Le choix de solutions:**
 - réunions: Dresse, Feron et Maudoux**
 - étude du centre de recherche**
- **La mise en œuvre de solutions:**
 - baisses de température**
 - procédé de dosage sera automatisé**

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

2. La localisation du pouvoir

3. L'examen des attitudes des acteurs

La décision d'amélioration des procédés de fabrication.

1. Le comportement du service clientèle:

- **le directeur infléchit le processus de décision**
(décision de modifier les procédés de travail)
- **le loyalisme;**
(décision d'implanter la QT)

THEORIE DES ORGANISATIONS

1. Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

2. La localisation du pouvoir

4. La localisation du pouvoir.

Une forte centralisation au niveau du sommet stratégique:

DS: introduction de la qualité

DM: amélioration des procédés de fabrication du verre

Légère décentralisation

les opérateurs influencent le processus de décision relatif aux conditions de travail.

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

3. *L'intensité du pouvoir*

Proportion non négligeable d'attitudes d'exercice du pouvoir, par rapport aux attitudes de loyalisme et de non implication.

Pouvoir intense

THEORIE DES ORGANISATIONS

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

4. Liens entre le pouvoir et les structures

1. La conception de la structure

DQT: le renforcement sensible de la standardisation des procédés

L'existence des procédures et leur connaissance par les opérateurs

L'importance accordée à la température du verre et au dosage des composants de la solution

Progression de l'ajustement mutuel

Concertation des différents groupes de travail

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

4. *Liens entre le pouvoir et les structures*

- Standardisation des procédés = décentralisation aux mains des analystes: le rôle joué par Dresse dans le processus d'amélioration des procédés de fabrication.
- La progression de l'ajustement mutuel va également avec la légère décentralisation aux mains des opérateurs

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

APPLICATIONS DES CONCEPTS AU CAS SAINT-ROCH

4. Liens entre le pouvoir et les structures

2. L' exercice du pouvoir

un exemple d' « autogestion clandestine ». Lors de la séance d' information qualité donnée par M. Georgery, on observe certains comportements adoptés par les opérateurs, qui reçoivent un fournisseur, répondent au téléphone, consultent leur écran, etc. ils peuvent être interprétés comme une mise en cause implicite de la tentative de standardisation des procédés, au profit d' un certain ajustement mutuel. Dans ces circonstances, l' exercice du pouvoir par les opérateurs rend en partie ineffectif le mécanisme de coordination officiel.

THEORIE DES ORGANISATIONS

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L' intensité d' exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

INDICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

THEORIE DES ORGANISATIONS

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Indications

méthodologiques

1. L' enveloppe de la situation et les acteurs

il s' agit de délimiter l' enveloppe de la situation que l' on souhaite soumettre à l' analyse. S' agit-il de l' entièreté de l' organisation ou d' une partie seulement de celle-ci ? Plus précisément, quels sont les acteurs que l' on va placer à l' intérieur de l' enveloppe – et auxquels on accordera le plus d' attention lors de l' analyse – et quels sont ceux que l' on va situer à l' extérieur ?

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L' intensité d' exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Indications

méthodologiques

1. L' enveloppe de la situation et les acteurs

On s'attache à classer les acteurs en fonction de la typologie. Il semble opportun de commencer par localiser le sommet stratégique, d'une part, les opérateurs, d'autre part. le repérage du sommet stratégique pose des problèmes particuliers lorsqu' on choisit d' analyser une partie d' organisation (un département d' une entreprise, une faculté au sein d' une université, etc.).

Le centre opérationnel est constitué, rappelons-le, des travailleurs qui ont en charge la production, la distribution, etc., des biens ou des services correspondant aux missions de base de l' organisation.

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L' intensité d' exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Indications méthodologiques

1. L'enveloppe de la situation et les acteurs

On localisera ensuite les trois acteurs suivants : ligne hiérarchique, analystes de la technostructure, support logistique. Ainsi, la bibliothèque d'une faculté universitaire sera placée dans le centre opérationnel, tandis que le centre de documentation d'une entreprise industrielle se situera dans le support logistique.

Rappelons enfin qu'un même acteur peut occuper plusieurs positions.

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Indications méthodologiques

2. La localisation du pouvoir

On choisira ensuite quelques processus de décision. D'abord des processus de décision de type stratégique, car c'est à partir d'eux que l'on va pouvoir tirer les conclusions les plus importantes concernant la localisation du pouvoir. Mais également des décisions d'importance moyenne (décisions de coordination et d'exception), à partir desquelles on pourra nuancer, affiner les conclusions tirées de l'analyse des décisions stratégiques.

THEORIE DES ORGANISATIONS

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Indications

méthodologiques

2. La localisation du pouvoir

Un premier élément consiste à décomposer chaque processus de décision en étapes : émergence du problème, exploration des solutions, choix des solutions, application de la décision.

L'élément suivant consiste à examiner, pour chaque processus, les acteurs qui adoptent le loyalisme, la non-implication et l'exercice du pouvoir. Comment repérer chacune de ces attitudes ?

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Indications

méthodologiques

3. L'intensité du pouvoir

Le repérage des attitudes adoptées par les acteurs dans les processus de décision permet de se prononcer également sur la question de l'intensité de l'exercice du pouvoir. Rappelons qu'on considère que l'intensité est forte si les attitudes d'exercice du pouvoir sont plus nombreuses que les attitudes de loyalisme ou de non-implication ; elle est faible dans le cas contraire.

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

THEORIE DES ORGANISATIONS

Indications

4. Liens méthodologiques

Tout d'abord, l'impact de la structure sur la distribution du pouvoir. les observations concernant les paramètres de conception (mécanismes de coordination, différenciation horizontale et verticale, etc.) et, d'autre part, concernant la localisation du pouvoir.

La relation en sens inverse, à savoir l'impact du pouvoir sur la structure – appelée aussi la construction politique de la structure –. Il s'agit de repérer dans quelle mesure les membres de l'organisation prennent des initiatives, mettent en place des dispositifs informels qui viennent compléter et, dans certains cas, réduire l'effectivité des paramètres de conception officiels.

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

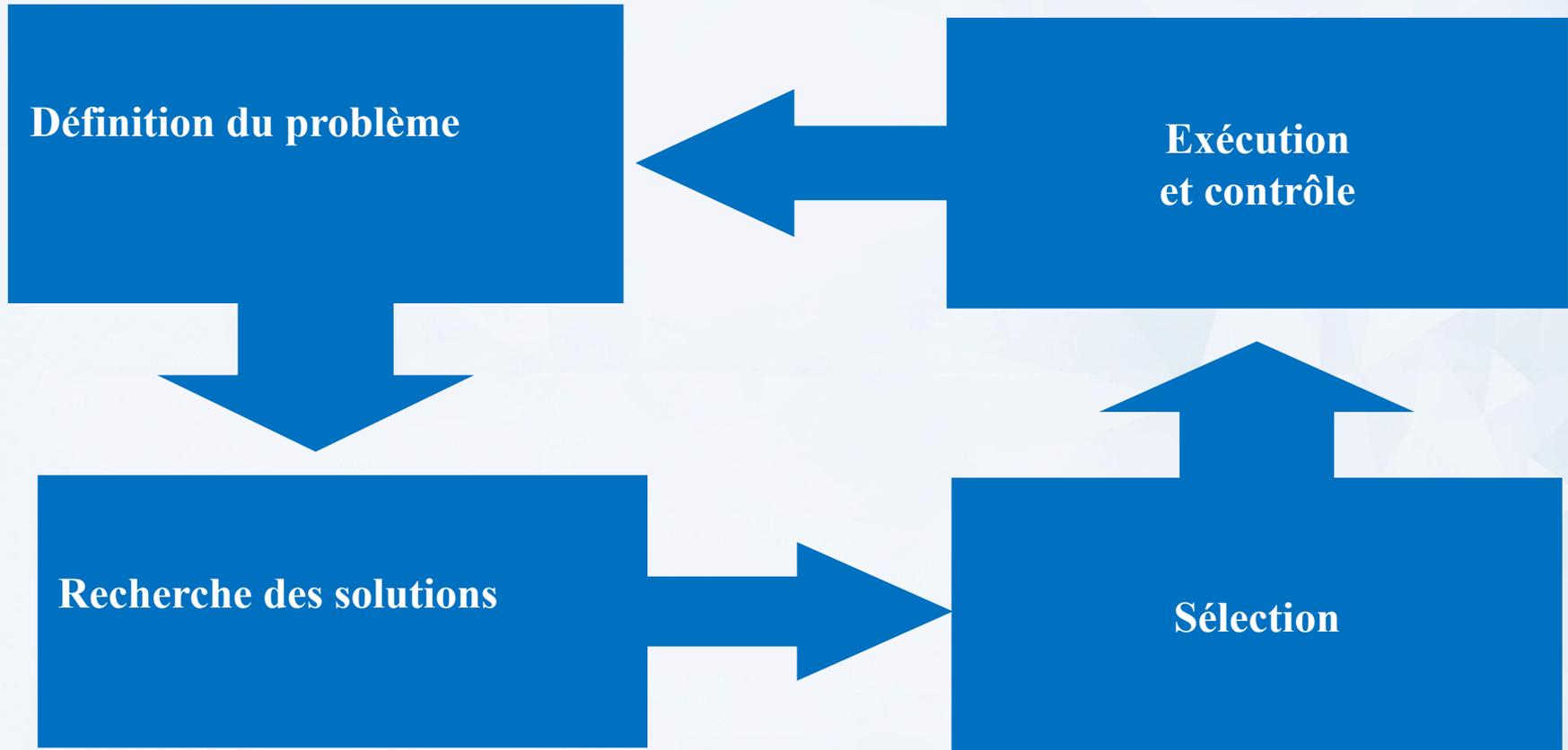
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CHAPITRE 3: PRISE DE DÉCISION ET OBJECTIFS

THEORIE DES ORGANISATIONS

Prof.Dr. Farid CHAOUKI
f.chaouki@uca.ma

Processus de prise de décision



THEORIE DES ORGANISATIONS

Processus de prise de décision

Rationalité absolue	Limites psychologiques	Limites sociologiques
Invariabilité des objectifs	Variabilité des objectifs	Multiplicité des acteurs
Information exhaustive	Information partielle	Information biaisée
Optimisation	Satisfaction	Compromis
Changement radical	Changement incrémental	Changement incrémental

THEORIE DES ORGANISATIONS

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Buts officiels/opérants

- Officiels: présents dans les discours, les rapports d'activité, les publicités, etc.
- Opérants: faisant l'objet de décisions organisationnelles et/ou de dispositifs de contrôle

THEORIE DES ORGANISATIONS

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Buts de mission/système

- Mission: tout but qui se réfère aux clients, marchés, caractéristiques externes
- Système: tout but qui se réfère aux problèmes internes (croissance, contrôle de l'environnement, efficacité, survie, etc.)

THEORIE DES ORGANISATIONS

Degré d'opérationnalité des buts

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

- Les buts sont opérationnels s'il est possible de déterminer dans quelle mesure ils sont ou non accomplis (vérifiabilité)
- Les buts opérationnels sont souvent liés à la présence d'une coalition externe dominée/unifiée et à celle d'analystes
- Les buts peu opérationnels sont souvent entretenus par les opérateurs qualifiés

THEORIE DES ORGANISATIONS

Systeme de buts

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

- Intégré: les buts de système sont au service des buts de mission
- Conflictuel: tensions entre buts de mission, entre buts de système ou entre buts de mission et buts de système

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 4: FACTEURS CONTEXTUELS

THEORIE DES ORGANISATIONS

Prof.Dr. Farid CHAOUKI

f.chaouki@uca.ma

La prise en compte des facteurs contextuels: contingence

Facteurs de contingence



Paramètres de conception



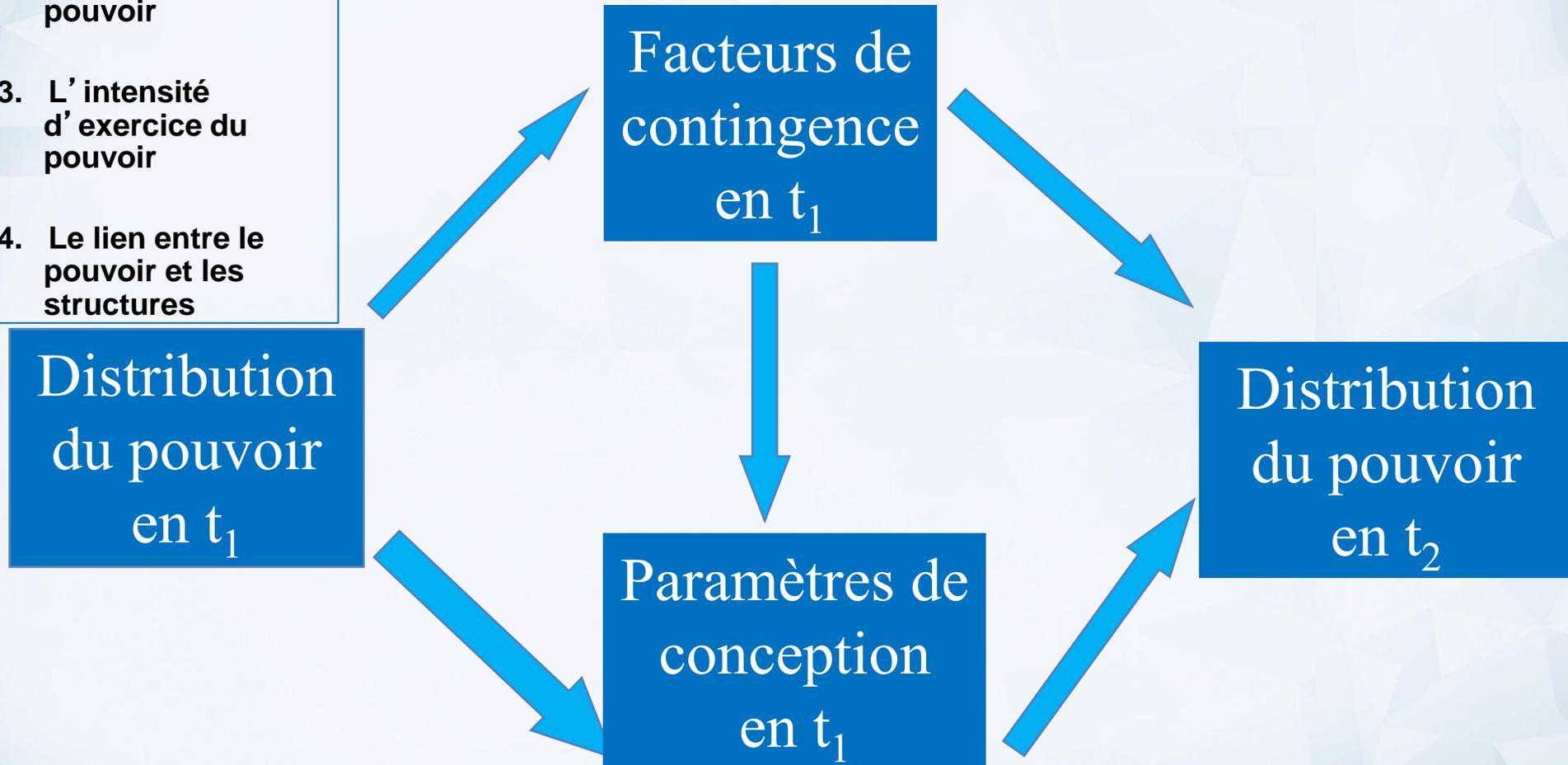
Distribution du pouvoir

1. Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

THEORIE DES ORGANISATIONS

La prise en compte des facteurs contextuels: constructivisme

1. Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures



Technologies de l'information

ETAPE CENTRALISEE	ETAPE DECONCENTREE	ETAPE INTEGREE	ETAPE OUVERTE
unité centrale avec pool de saisie centralisé ou terminaux « distribués »	mini-et micro- informatique	réseaux locaux, Intranet, BDD partagées, systèmes experts	EDI, Extranet, Internet, e-business
modèle taylorien	modèle scandinave (autonomie locale, enrichissement des tâches)	modèle japonais (TQM, culture d'entreprise, knowledge management)	modèle californien (entreprises virtuelles, partenariats inter- organisationnels)

THEORIE DES ORGANISATIONS

Age et taille

- **Age croissant** → **formalisation**
- **Taille croissante** → **formalisation, différenciation horizontale**

MAIS jeux permanents autour de la taille (fusions/acquisitions, downsizing, etc.)

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

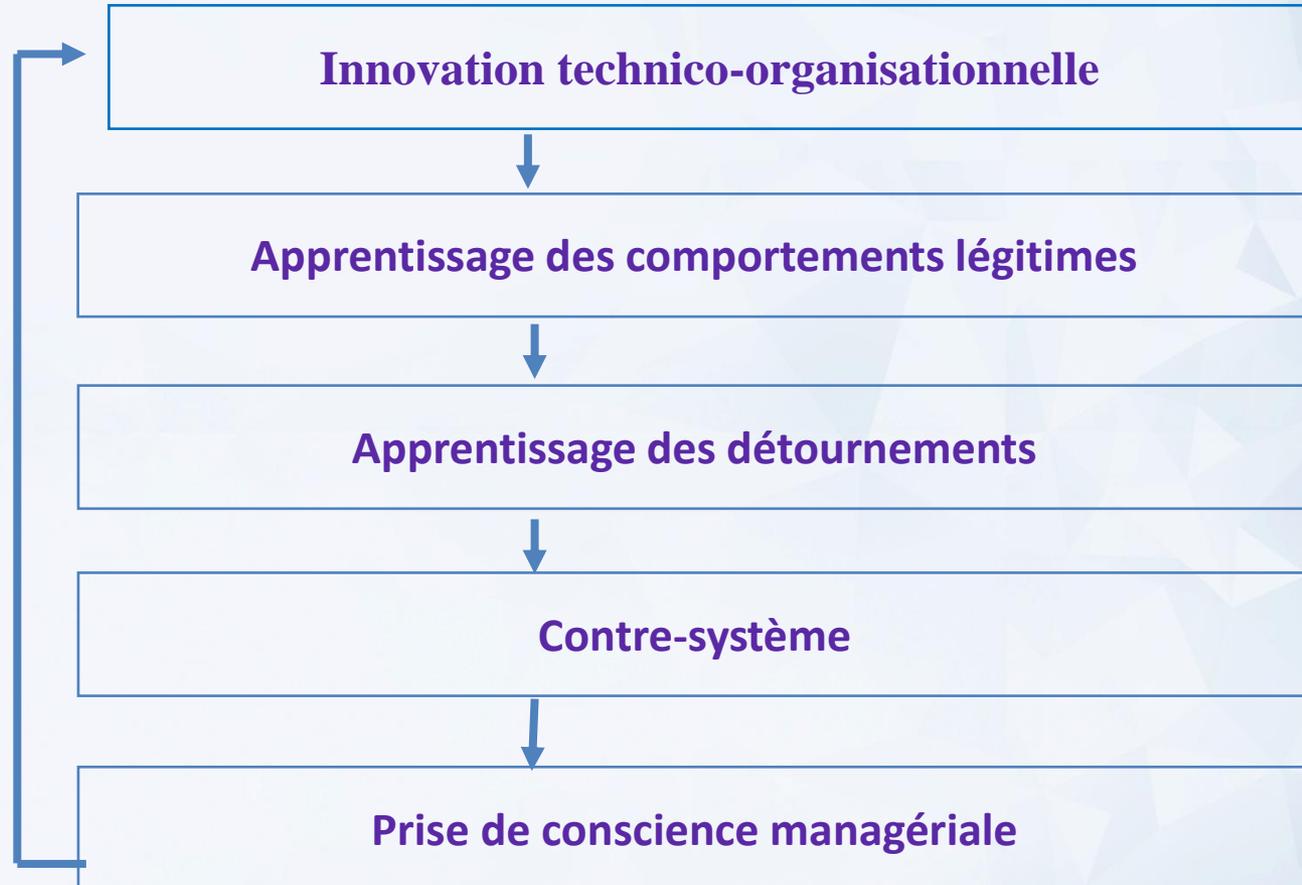
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Technologies de production

	Intervention humaine	Span of control	Coordination	Centralisation
Unitaire	forte	étroit	ajustement mutuel, supervision directe	forte
Masse	moyenne	large	standardisation des procédés/ résultats	forte
Continue	faible	étroit	standardisation des qualifications, ajustement mutuel,	faible pour les décisions opératoires

Technologies de production et technologies de l'information

1. Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures



1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Marché

- Stabilité
- Hostilité
- Complexité
- Hétérogénéité horizontale
liaison élaborés



formalisation
centralisation
décentralisation
différenciation
et mécanismes

MAIS jeux permanents autour du marché (fidélisation de clients, alliances, recentrage sur le métier de base, etc.)

THEORIE DES ORGANISATIONS

Culture nationale

- Distance à l'autorité → différenciation verticale forte
- Évitement de l'incertitude → formalisation
- Individualisme → décentralisation
- “Féminité” → buts de mission prédominants

MAIS jeux permanents autour de la culture (politique des expatriés, management de la diversité, etc.)

THEORIE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE 5: CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

THEORIE DES ORGANISATIONS

Prof.Dr. Farid CHAOUKI

f.chaouki@uca.ma

CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

Passer en revue les différentes variables élaborées au cours des chapitres précédents et d'indiquer la modalité qui la caractérise.

En réalité, les organisations présentent des traits qui les rattachent à plusieurs configurations **HYBRIDES**;

THEORIE DES ORGANISATIONS

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CONFIGURATION ENTREPRENEURIALE

La conception de la structure

- Division verticale forte
- Division horizontale faible

Regroupement des départements

- Plutôt par input
- Peu de mécanismes de liaison entre unités

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CONFIGURATION ENTREPRENEURIALE

Les acteurs et leur pouvoir

- Le sommet stratégique contrôle toute les étapes des processus de décision

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CONFIGURATION MISSIONNAIRE

La conception de la structure

- La standardisation des valeurs
- L'ajustement mutuel.

La conception de la structure

- Division verticale faible
- Division horizontale faible

La départementalisation

- Par output
- Relations interpersonnelles

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CONFIGURATION MISSIONNAIRE

Les acteurs et leur pouvoir

- Centralisation de la prise de décision
- Décentralisation chez les analystes des valeurs

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CONFIGURATION MÉCANISTE

La conception de la structure

- Mode taylorien
- La standardisation des procédés et/ou des résultats.

La départementalisation

- Département de grande taille
- Regroupement par input

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CONFIGURATION MÉCANISTE

Les acteurs et leur pouvoir

- Centralisation au sommet stratégique
- Les analystes des procédés
- Influence des associations des travailleurs

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CONFIGURATION MÉCANISTE

Les variantes de la CM :

1. L' INSTRUMENT

- Le pouvoir est détenu par le propriétaire

2. LE SYSTEME CLOS

3. LA STRUCTURE DIVISIONNALISEE

- Des entités autonomes liées au siège
- Formalisation entre départements

CONFIGURATION ADHOCRATIQUE

La conception de la structure

- L'ajustement mutuel
- La standardisation des valeurs à titre secondaire
- Division faible sur les deux plans

La départementalisation

- Par output

THEORIE DES ORGANISATIONS

1. Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

CONFIGURATION ADHOCRATIQUE

Les acteurs et leur pouvoir

- Compétences spécialisées
- Centralisé : professionnels, ligne hiérarchique, technostructure,...

THEORIE DES ORGANISATIONS

CONFIGURATION PROFESSIONNELLE

La conception de la structure

- Division forte au plan horizontal, faible au plan vertical
- Standardisation des qualifications

Les acteurs et leur pouvoir

- Compétences spécialisées

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Configurations

	entrepreneuriale	mécaniste	missionnaire
Division du travail	<i>informelle</i>	<i>verticale forte</i>	<i>indéterminée</i>
Mécanismes de coordination	<i>supervision directe</i>	<i>standardisation des procédés/résultats</i>	<i>standardisation des valeurs</i>
Différenciation inter-unités	<i>faible</i>	<i>verticale forte</i>	<i>horizontale forte</i>
Liaison inter-unités	<i>inexistante</i>	<i>planification et contrôle</i>	<i>socialisation, mobilisation</i>
Concentration du pouvoir	<i>sommet stratégique (PDG)</i>	<i>analystes</i>	<i>sommet stratégique, analystes</i>
Centralisation du processus décisionnel	<i>forte</i>	<i>forte</i>	<i>intermédiaire</i>
Buts prioritaires	<i>priorité aux buts de mission + survie</i>	<i>priorité aux buts de système</i>	<i>priorité aux buts de mission</i>
Caractéristiques du marché	<i>hostile/simple</i>	<i>stable/simple</i>	<i>stable, complexe, non hostile</i>

Configurations (#2)

	professionnelle	adhocratique
Division du travail	<i>horizontale forte</i>	<i>faible</i>
Mécanismes de coordination	<i>standardisation des qualifications</i>	<i>ajustement mutuel</i>
Différenciation inter-unités	<i>horizontale forte</i>	<i>horizontale forte</i>
Liaison inter-unités	<i>agents de liaison, comités permanents</i>	<i>Groupes de projet, structure matricielle</i>
Concentration du pouvoir	<i>opérateurs qualifiés</i>	<i>opérateurs qualifiés</i>
Centralisation du processus décisionnel	<i>faible</i>	<i>faible pour les décisions opératoires</i>
Buts prioritaires	<i>conceptions variées de la mission</i>	<i>priorité aux buts de mission + efficacité</i>
Caractéristiques du marché	<i>stable/complexe</i>	<i>instable, complexe, hostile, hétérogène</i>

LES HYBRIDES

**Comment les organisations
concrètes se situent-elles
par rapport à ces formes
théoriques?**

THEORIE DES ORGANISATIONS

1. Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

LES HYBRIDES

1. Configuration pure et hybride

- L'organisation concrète correspond à l'un des modèles évoqués.

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

LES HYBRIDES

Le cas de Saint-Roch: Hybride:

Traits de la configuration mécaniste:

- *standardisation des valeurs: procédures qu'il faut connaître, qu'il faut pouvoir retrouver;*
- *Départementalisation par input*
- *Centralisation des décisions au sommet*
- *Buts de système;*

Traits de la configuration adhocratique

- *Ajustement mutuel: groupe de l'amélioration de la qualité;*
- *Division verticale est faible.*

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

LES HYBRIDES

2. Hybride par juxtaposition et par superposition

- Une organisation renvoie à l'une ou l'autre configuration
- Un même ensemble présente les traits de plusieurs configurations.

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Configurations

- La configuration est un type idéal, destiné à explorer la réalité
- Le plus souvent, on rencontre des situations concrètes d'hybridation
 - par juxtaposition: “poches” organisées de manière différente
 - par superposition: processus de changement organisationnel

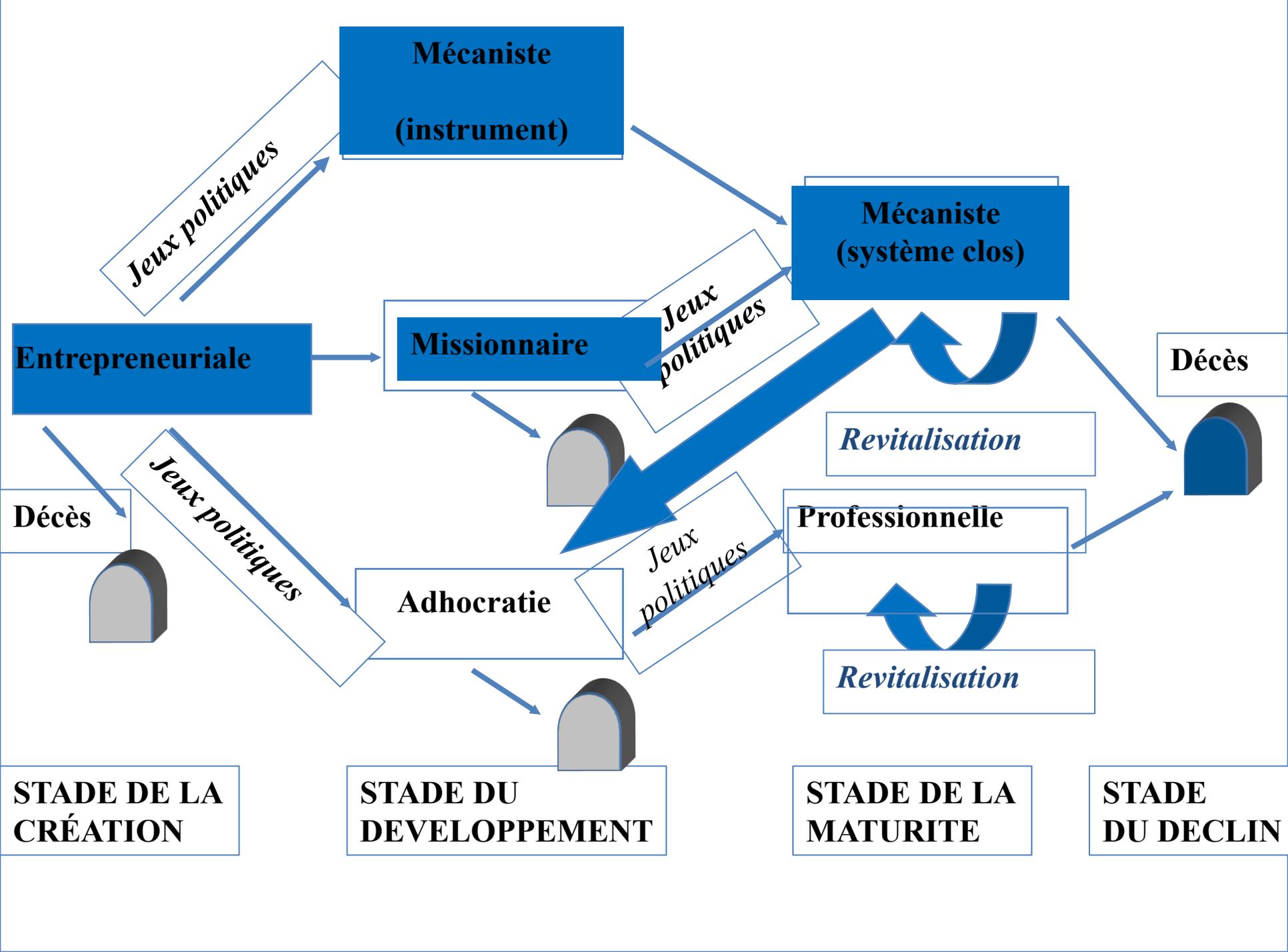
THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures



Changement organisationnel

- Le cas Saint Roch:
- Structure classique, standardisation des procédés, départementalisation par input

Le programme Qualité

- Stimuler communication ascendante;
- Cerner les raisons des “ non-conformités ”
- Dynamiser les échanges entre les départements,.....

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Changement organisationnel

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

- Plus on quitte les stades de la création et du développement pour passer à ceux de la maturité et du déclin, plus on passe de configuration centralisées, avec des formes de contrôle personnel, bureaucratique ou idéologique, à des configurations décentralisées, où le système de distribution du pouvoir est dominé par les compétences spécialisées.

THEORIE DES ORGANISATIONS

INDICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Indications Méthodologiques

1. La délimitation de l'enveloppe de la situation

- des critères analytiques
- des critères pratiques (*des critères liés aux décisions que l'on veut promouvoir, aux actions que l'on veut entreprendre au terme de l'analyse*).

THEORIE DES ORGANISATIONS

1 Le classement des acteurs

2. La distribution du pouvoir

3. L'intensité d'exercice du pouvoir

4. Le lien entre le pouvoir et les structures

- 1 Le classement des acteurs
2. La distribution du pouvoir
3. L'intensité d'exercice du pouvoir
4. Le lien entre le pouvoir et les structures

Indications Méthodologiques

2. Le choix de la configuration principale

- Formuler une hypothèse de configuration

3. Configuration pure ou hybride

THEORIE DES ORGANISATIONS