

CHAPITRE 5: CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

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**;

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

Les acteurs et leur pouvoir

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

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

Les acteurs et leur pouvoir

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

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

Les acteurs et leur pouvoir

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

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

Les acteurs et leur pouvoir

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

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

Configurations THEORIE DES ORGANISATIONS

	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?**

LES HYBRIDES

1. Configuration pure et hybride

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

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

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*

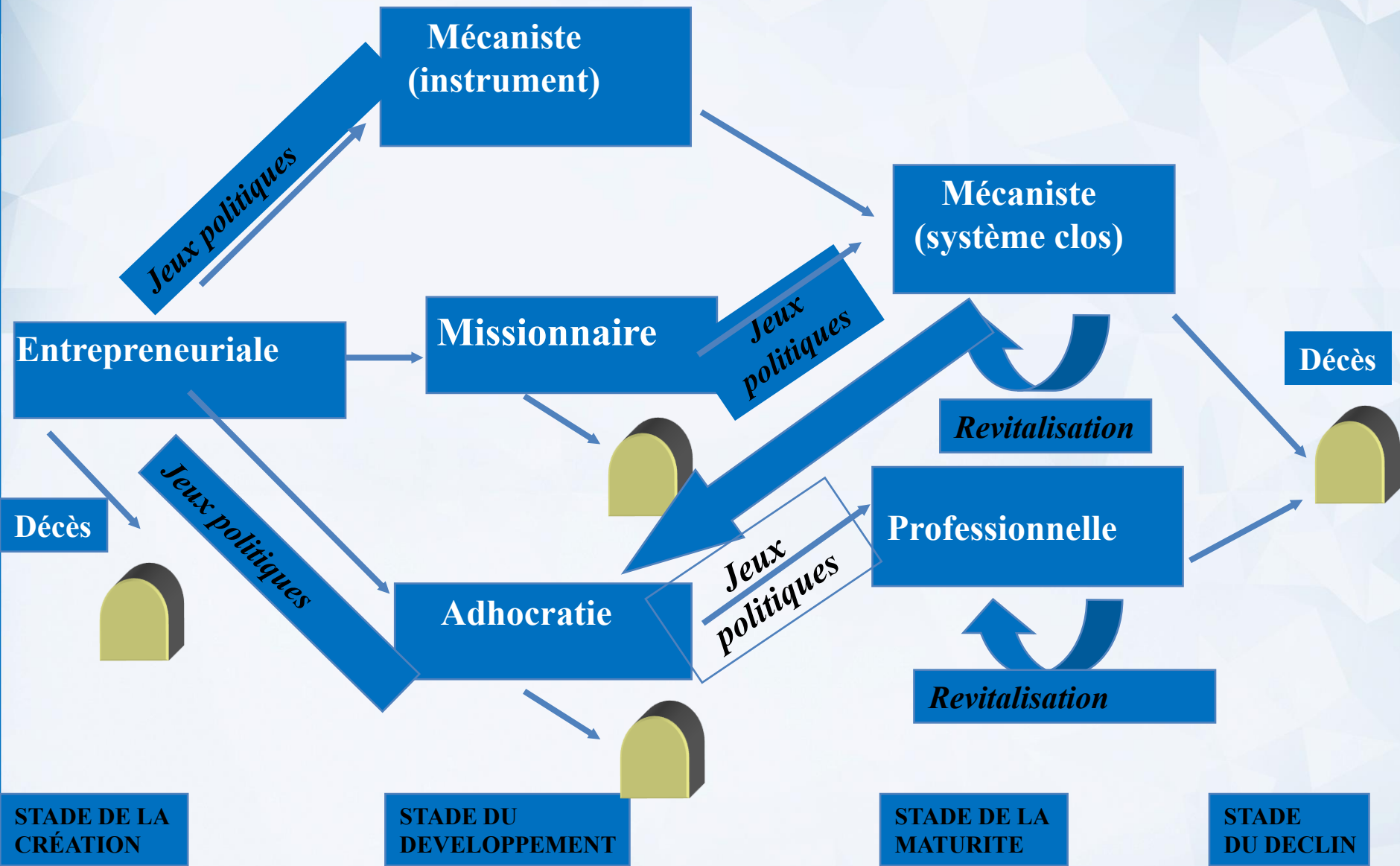
LES HYBRIDES

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.

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



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,....

Changement organisationnel

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, ou le système de distribution du pouvoir est dominé par les compétences spécialisées.

INDICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

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*).

Indications Méthodologiques

2. Le choix de la configuration principale

- formuler une hypothèse de configuration

3. Configuration pure ou hybride

Site web

www.docteurchaouki.com