

L'architecture de votre organisation est-elle adaptée? Ou comment structurer et coordonner votre organisation.

Pierre COLLERETTE
Professeur, Université du Québec en Outaouais, Canada
Robert SCHNEIDER
Consultant, Canada

Introduction

La rencontre hebdomadaire du comité de gestion de Havona, une chaîne de magasins à rayons, va débiter et encore une fois on doit y discuter des problèmes de partage de pouvoir et de coordination entre les magasins et ses différents services corporatifs. C'est la troisième fois depuis un an qu'on y revient. Chaque fois on espère avoir trouvé la solution, mais le mécontentement refait toujours surface. Exaspérés, les six directeurs ont l'impression de tourner en rond. Certains attribuent les problèmes à une trop grande centralisation, certains les imputent à la mauvaise foi des gérants de magasins, d'autres invoquent des procédures inadéquates. La PDG écoute les points de vue, et cherche des repères qui pourraient l'aider à mieux comprendre le problème. Certains l'orientent vers une révision de l'architecture de l'organisation, d'autres pointent des processus internes déficients, alors que d'autres s'adressent à la stratégie. Pendant ce temps, le malaise perdure, et l'efficacité de l'entreprise en souffre.

De nombreux dirigeants sont aux prises avec ce dilemme lorsque des problèmes récurrents de fonctionnement se présentent. Faut-il agir sur l'architecture de l'organisation, c'est-à-dire les structures, les mécanismes de décision, le partage des responsabilités? Ou plutôt sur la segmentation et la composition des unités de travail? Ou encore doit-on revoir les processus internes, comme les communications, le style de direction, l'organisation du travail?

Dans cette situation, bon nombre de gestionnaires ont tendance à opter pour des correctifs structurels, et dans leur entourage, on entend alors des gens douter que l'on puisse résoudre les problèmes de fonctionnement en jouant avec les structures, comme avec un jeu de blocs, en quête de solutions simples, rapides et magiques. Les plus cyniques leur reprochent d'agir sur les cibles

les plus faciles d'accès par manque de courage. Il faut bien reconnaître que la solution à plusieurs problèmes organisationnels passe par d'autres voies que celles des structures (Oxman et al., 2003), mais il faut aussi dire qu'il n'est pas toujours facile de cerner les problèmes, car souvent on travaille avec des informations complexes, partielles et partiales. Dans les faits, l'option retenue dépend souvent de critères impressionnistes et circonstanciels : l'approche promue par le dernier volume à succès en gestion, une formule qui a réussi ailleurs, l'influence d'un cadre influent, la pression d'un groupe de cadres, le modèle privilégié par un consultant.

Goold et al. (2002) ont proposé neuf critères, présentés comme autant de tests, permettant de déterminer s'il est opportun ou non de revoir l'architecture de son organisation. Ces critères touchent notamment l'appui aux unités, l'apport du siège social, l'interdépendance avec l'environnement, les besoins de différenciation, le nombre de niveaux hiérarchiques, la coordination, le contrôle, la flexibilité, et la place des ressources humaines. Si cette analyse préliminaire amène à conclure que l'architecture doit être revue, il faut alors disposer d'un outil d'analyse permettant de déceler les véritables lacunes, et d'orienter le choix des correctifs. Dans cet article, nous proposons un tel outil d'analyse. Il est conçu pour permettre aux gestionnaires de réfléchir de façon méthodique sur la qualité de l'architecture de leur organisation, et d'entrevoir les options les mieux adaptées.

Le modèle proposé s'appuie largement sur les concepts d'environnement, d'intégration et de différenciation mis de l'avant par Lawrence et Lorsch (1967), et qui ont été abondamment repris dans la littérature en gestion. Au début des années 1980, nous avons voulu utiliser ces concepts pour procéder à des diagnostics organisationnels, mais nous n'avons malheureusement trouvé aucun modèle concret permettant de le faire. Nous avons alors développé notre propre outil d'analyse, fondé sur ces concepts, qui devait permettre non seulement de procéder au diagnostic de l'architecture d'une organisation, mais également et surtout d'orienter le choix des solutions. Après plusieurs applications dans de nombreux contextes, nous avons pu constater son utilité tant pour déceler les dysfonctionnements que pour élaborer des correctifs. En plus d'être efficace pour concevoir l'architecture d'une organisation, il s'est avéré utile pour éclairer les décisions associées aux problèmes de centralisation et de décentralisation, et pour traiter des questions liés à la coordination. Ce modèle ne couvre certainement pas tous les enjeux associés à l'architecture d'une organisation, mais dans la plupart des cas, il est apparu suffisant pour fournir une maquette avancée de l'architecture optimale d'une organisation donnée.

Le modèle ne propose pas une nouvelle conceptualisation de l'organisation. Il cherche plutôt à intégrer dans un outil d'analyse pratique, des concepts déjà proposés par divers auteurs.

1.L'architecture d'une organisation

Pourquoi parler d'architecture d'organisation plutôt que de structure? La notion de structure a très souvent une connotation limitative, et réfère essentiellement à l'organigramme d'une organisation, plus spécialement le niveau et les liens hiérarchiques entre les unités qui la composent. Pourtant, la réalité d'une organisation est plus riche et plus complexe que cette représentation géométrique et mécaniste. À la manière de l'architecture d'un édifice, elle comporte plusieurs types de mécanismes permettant l'interaction entre les divers sous-systèmes, et assurant le fonctionnement du système dans son ensemble. Nous avons donc opté pour la notion d'architecture, dans laquelle nous incluons la segmentation des unités, les niveaux hiérarchiques, ainsi que les mécanismes de décision et de coordination; cette notion s'apparente à l'expression anglaise «Organization Design» (Robey et al, 1994).

Les travaux de Mintzberg (1979, 1989) sur les configurations organisationnelles ont enrichi considérablement la compréhension de l'architecture des organisations. Son modèle dresse un tableau exhaustif des dynamiques propres à divers types d'architectures, et fournit plusieurs indicateurs permettant de caractériser une organisation donnée. Il est entre autres fondé sur l'observation des tendances dominantes sur le terrain, et bien qu'il soit efficace pour particulariser une organisation, il s'avère limité lorsque vient le temps d'identifier des lacunes, et de formuler des correctifs. Ainsi, il est utile sur le plan encyclopédique, mais il l'est peu sur le plan du diagnostic et des correctifs. En outre, ses configurations organisationnelles permettent une lecture globale d'une organisation, mais sont difficilement utilisables pour l'analyse des unités la composant, et qui à leur échelle doivent également relever leurs propres défis d'organisation. Qu'il s'agisse d'une entreprise papetière dans son ensemble, ou d'une de ses usines, ou d'un de ses services de soutien, on a besoin d'un outil permettant d'analyser les problématiques organisationnelles avec des concepts constants et applicables à toutes ces échelles.

Dans la littérature sur les organisations, les dimensions structurales sont souvent abordées, mais la question de la coordination a tendance à être un peu négligée. Il s'agit pourtant d'un aspect crucial de la qualité d'une organisation, qui d'ailleurs pose de plus en plus de problèmes aux organisations contemporaines. Galbraith (2001) est probablement celui qui a le mieux identifié et modélisé les mécanismes de coordination, et nous nous en sommes grandement inspirés pour les fins de ce modèle.

Du côté des gestionnaires, on note très souvent une tendance, du reste légitime, à traiter les problèmes d'organisation à partir des dynamiques internes, et à rechercher des solutions visant à réduire les tensions et les irritants : équilibrer les pressions entre les groupes, calmer l'irritation d'un sous-groupe, stimuler une division peu performante, repositionner un service marginalisé, réduire l'emprise d'une direction, donner davantage de poids à un directeur, etc.. Ce faisant, on s'expose à un risque majeur : celui de négliger les rapports entre l'organisation et son environnement, et pourtant bon nombre de problèmes internes découlent effectivement d'une adaptation inadéquate à l'environnement.

L'approche proposée ici pose comme fondement que l'architecture d'une organisation devrait être largement déterminée par l'interaction dynamique qu'elle entretient avec son environnement (Lawrence et Lorsch, 1967). Nous postulons que l'existence d'une organisation constitue avant tout une tentative de réponse à un besoin, une attente, une exigence, une pression, une opportunité ou un problème dans l'environnement avec lequel elle doit composer. En conséquence, une réflexion sur la qualité de son architecture doit s'intéresser en premier lieu à l'interface avec son environnement, et devrait chercher à répondre aux deux questions suivantes :

- dans quelle mesure l'architecture de cette organisation lui permet-elle de réagir efficacement aux caractéristiques de son environnement, dans la poursuite de ses objectifs?
- quelle serait l'architecture la mieux adaptée aux caractéristiques actuelles et anticipées de l'environnement?

Selon cette conception, les déterminants fondamentaux de l'architecture d'une organisation se situent donc dans les caractéristiques de son environnement, et non à l'interne. À première vue, cette proposition semble placer l'organisation à la remorque de son environnement, mais ce n'est pas le cas. Par exemple, dans le secteur de la consommation en général, les entreprises sont largement tributaires des attentes du marché, et doivent trouver des façons de répondre à ses

pressions, sous peine d'en être évincées. Cela ne les empêche pas de lancer de nouveaux produits et services, dans l'espoir de faire apparaître des besoins qui n'existent tout simplement pas, du moins pas encore. Il n'en reste pas moins que ultimement, c'est la réaction du marché qui décidera du sort de ces nouveaux produits ou services. Pour les organisations oeuvrant dans le domaine de la promotion des idées, souvent l'enjeu n'est pas de répondre aux attentes ou aux exigences de l'environnement, mais plutôt de les faire évoluer. Elles ont néanmoins été constituées en réaction à leur environnement, et leur évolution dépendra de la pertinence perçue de leur contribution.

Cette façon d'aborder les choses s'applique autant à une organisation dans son entier qu'à un de ses services internes. Prenons l'exemple d'un service des communications dans une banque; en plus d'être attentif aux phénomènes qui se produisent dans le marché de la banque, qu'il s'agisse des attentes des clients, de la concurrence ou de contraintes juridiques, il doit aussi répondre convenablement aux besoins des divers services de la banque qui font appel à lui.

Ainsi, un des enjeux importants pour une organisation et ses divers services, c'est de réussir à s'adapter de façon continue aux pressions de leur environnement pour maintenir un équilibre assurant à la fois leur survie et leur développement. Selon Lawrence et Lorsch (1967), cette recherche d'équilibre se réalise au moyen de deux types de mécanismes : des mécanismes d'intégration et des mécanismes de différenciation. Notre approche propose d'y ajouter un troisième mécanisme, celui de la segmentation des unités (Galbraith, 2000).

2.L'interface avec l'environnement

Pour les fins de cette présentation, l'environnement d'une organisation comprend l'ensemble des facteurs externes susceptibles d'exercer une influence significative sur sa dynamique et sur son évolution, dont notamment : le marché, la concurrence, les groupes de pression, les médias, la réglementation, les tendances sociales, la conjoncture économique, etc.. Rarement monolithique, l'environnement comporte divers niveaux d'analyse que l'on peut décomposer en trois grandes couches : le niveau immédiat, le niveau intermédiaire et celui des tendances globales (Collerette et al., 1996). L'effet de ces divers facteurs varie : certains fournissent des occasions intéressantes pour une organisation, d'autres représentent des menaces pour sa survie, et d'autres enfin des

contraintes qui limitent sa marge de manœuvre.

Le niveau des tendances globales comporte des facteurs qui sont distants du quotidien de l'organisation, et qui affectent son évolution et ses stratégies sur un horizon plutôt lointain. Rarement visibles ou tangibles, l'organisation peut difficilement les influencer; elle doit essentiellement essayer de s'y adapter. Il s'agit par exemple de la conjoncture économique, du déplacement des marchés, de l'évolution démographique, de l'évolution des mentalités, etc..

Au niveau intermédiaire, on retrouve les facteurs avec lesquels l'organisation est en interaction occasionnelle, mais qui exercent néanmoins une pression déterminante sur son évolution, ses stratégies, et son fonctionnement. Ces facteurs ont généralement une fonction de régulation sur l'organisation : les lois et règlements, les organismes de contrôle, les corporations professionnelles, les conventions et traités internationaux, les conventions comptables, les pratiques nationales, etc.. Bien qu'ils soient relativement visibles, ces facteurs demeurent distants, et l'organisation à elle seule, peut difficilement les influencer.

Le niveau immédiat comprend les facteurs externes avec lesquels l'organisation est en interaction constante dans la conduite de ses activités. Ils se situent en quelque sorte aux frontières immédiates de l'organisation: les clientèles, les fournisseurs, les partenaires, les concurrents, les organisations syndicales, les pourvoyeurs de capital, etc.. Deux éléments caractérisent ces facteurs; ils exercent une influence quasi continue sur la dynamique de l'organisation, mais celle-ci à son tour peut les influencer.

Quand on procède à l'analyse du positionnement stratégique d'une organisation, il est important d'examiner attentivement ces trois couches d'analyse. Cependant, quand la réflexion porte spécifiquement sur l'architecture de l'organisation, l'analyse du niveau global et du niveau intermédiaire peut être plus sommaire, alors que l'accent devrait être mis sur le niveau immédiat, car c'est celui qui exerce la pression la plus significative sur le fonctionnement et la performance de l'organisation.

Selon Mintzberg (1979), l'environnement serait caractérisé par quatre principaux attributs ayant chacun un impact déterminant sur la qualité de l'architecture d'une organisation : la prévisibilité, la diversité, l'hostilité et la complexité. Selon notre expérience, la prévisibilité joue un rôle

particulièrement critique, et nous en avons fait un élément clé du modèle. La diversité nous semble être à plusieurs égards une variante de la complexité (Dess et Beard, 1984; Marschesnay, 1993), tous deux exerçant le même type de pression sur l'organisation, et c'est pourquoi nous avons retenus le concept de complexité dans l'outil d'analyse. Nous avons également retenu le concept d'hostilité, mais comme attribut secondaire.

Mintzberg ayant très bien développé ces concepts, nous nous limitons ici à les décrire sommairement.

La prévisibilité de l'environnement et/ou sa complexité

La *prévisibilité* réfère à l'horizon de certitude dont on dispose par rapport à la nature et au volume des fluctuations de l'environnement qui sont susceptibles d'exercer une influence significative sur le fonctionnement et la performance de l'organisation. Plus les fluctuations sont prévisibles, plus l'environnement est considéré comme étant stable; les ajustements requis peuvent être facilement planifiés à l'avance. Par exemple, à l'époque où les modes vestimentaires changeaient lentement, où la gamme de produits était restreinte, et où les marchés étaient protégés, les entreprises du secteur arrivaient à planifier longtemps à l'avance la production et la promotion des nouvelles collections. Leur environnement était stable. À l'inverse, les responsables du déneigement dans une ville ne disposent souvent que de quelques heures pour s'ajuster aux caprices de la nature et à l'importance des intempéries. Leur environnement est peu prévisible, instable; il leur est ainsi difficile non seulement de prévoir la nature des intempéries, mais également leur envergure. L'ouragan Katrina qui a frappé la Nouvelle-Orléans en 2005 en fournit un exemple tragique. Si les dirigeants d'une organisation peuvent prévoir l'évolution de la réglementation dans leur marché, leur environnement peut alors être considéré comme prévisible; si au contraire les lois subissent périodiquement des modifications qu'ils n'arrivent pas à prévoir, leur environnement doit être considéré comme peu prévisible.

Pour les unités aux prises avec les fluctuations de l'environnement, le principal défi en regard de la prévisibilité c'est de réussir à prendre les bonnes décisions pour réagir aux situations. Leurs dirigeants doivent pouvoir réagir à temps, à partir d'une information fiable. Si l'on peut s'accommoder d'un processus décisionnel lent et ritualisé dans un environnement stable, dans les

situations instables, il faut au contraire que les décisions soient prises rapidement, et là où l'action se déroule. On parle alors de décentralisation. En d'autres termes, plus l'environnement d'une organisation est instable, moins les situations auxquelles elle fait face peuvent être classifiées à l'avance, et elles doivent en conséquence être traitées comme des situations d'exception. Dans un tel contexte, faire remonter les décisions vers les niveaux hiérarchiques supérieurs peut rendre le processus décisionnel inopérant : le temps réponse est allongé, le risque de distorsion s'accroît, la logique des décisions est désincarnée, etc.. Par exemple, les responsables de la navigation aérienne d'un aéroport n'ont pas les mêmes besoins que les dirigeants d'un service de distribution postale; les premiers doivent pouvoir réagir en temps réel, alors que les seconds peuvent souvent réagir en temps différé. La base d'information des premiers doit être dynamique, alors que celle des seconds peut de type statistique, et donc en temps différé.

En revanche, une organisation oeuvrant dans un environnement stable aura avantage à être plutôt centralisée. Certains reprochent à la centralisation d'être improductive et aliénante, notamment parce qu'elle ne favorise pas l'autonomie des acteurs ou des sous-systèmes au sein de l'organisation. Selon notre expérience, dans un contexte d'environnement stable ce grief relève davantage de considérations idéologiques que d'une analyse des faits. Dans les situations stables et prévisibles, l'être humain a plutôt tendance à ritualiser ses pratiques, économisant ainsi son énergie. Par contre, la centralisation devient effectivement improductive et aliénante lorsqu'elle est appliquée dans des contextes instables.

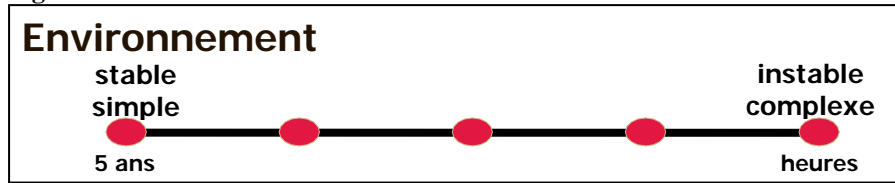
Il n'est pas possible de fournir une mesure étalon pour établir la prévisibilité de l'environnement.

Nous proposons comme norme générale de considérer qu'un environnement:

- est prévisible quand l'horizon de certitude dont on dispose pour prévoir son évolution s'échelonne sur ± 5 ans;
- est imprévisible quand l'horizon de certitude dont on dispose pour prévoir son évolution s'échelonne sur quelques heures, ou quelques jours, ou quelques semaines.

Ces repères sont malheureusement impressionnistes et imprécis, mais pour l'instant les instruments pour une lecture plus fine font défaut. Il n'est d'ailleurs pas évident qu'il soit possible de concevoir un outil permettant de mesurer le phénomène avec exactitude en raison des multiples facteurs qui sont en présence et de la diversité des contextes.

Figure 1 L'axe de l'environnement



Si dans certains cas, les enjeux de la prévisibilité sont liés à l'horizon temporel (le temps pour réagir) ou aux volumes (la demande pour un type de produit), dans d'autres cas c'est le contenu de la demande qui est en cause, référant alors à son caractère plus ou moins fragmenté, diversifié, complexe. Pour l'analyse de ces situations, on peut alors remplacer la notion de prévisibilité par celle de *complexité*, celle-ci posant les mêmes exigences organisationnelles que la prévisibilité. Lorsque l'environnement comporte peu de diversité, on parle d'un environnement simple; lorsqu'il comporte beaucoup d'hétérogénéité, on parle d'un environnement complexe. Un atelier de fabrication de valves hydrauliques pour le train d'atterrissage d'un type d'avion particulier et pour une clientèle bien définie, fait face à un environnement plutôt homogène, donc simple; un atelier qui fabrique sur mesure des valves hydrauliques selon les spécifications de chaque client, fait face au contraire à un environnement plutôt hétérogène, donc complexe.

La complexité oblige à faire appel de façon quasi-simultanée à des expertises à la fois pointues et diversifiées pour réagir efficacement. Par exemple, concevoir et mettre en service un système intégré de gestion des données et des télécommunications pour une grande organisation internationale exige une équipe aux compétences variées, capable de tenir compte de nombreux paramètres et de leur interaction, sinon la solution comportera des lacunes importantes. Il s'agit d'une situation complexe. À l'inverse, concevoir et mettre en service une base de données des fournisseurs d'une petite entreprise ne devrait requérir qu'un programmeur compétent en bases de données. Il s'agit d'une situation simple.

Il arrive de plus en plus souvent que les deux enjeux d'imprévisibilité et de complexité soient présents au sein d'un même organisation; leur effet conjugué n'en est alors que plus prononcé. Prenons l'exemple d'un hôpital général de grande taille. Dans certains services, l'enjeu principal consiste à répondre à des demandes diversifiées, sans que le temps réponse ne soit une donnée significative (en gériatrie par exemple); dans d'autres, en plus de devoir répondre à des situations complexes, il faut aussi réagir rapidement, en temps réel (à l'urgence par exemple) (Argote, 1982).

Selon le modèle proposé, la prévisibilité de l'environnement et/ou son degré de complexité devraient déterminer en grande partie le type de segmentation des unités, leur degré d'autonomie, ainsi que le type de coordination à privilégier.

De façon plus précise, cette proposition prend la forme suivante :

- Plus l'environnement d'une organisation est prévisible et/ou simple, plus le régime décisionnel devrait être centralisé. Dans un tel contexte, la centralisation favorise non seulement l'économie d'énergie, mais également la constance et la cohérence à l'échelle de l'organisation.
- En revanche, plus l'environnement d'une organisation est imprévisible et/ou complexe, plus le régime de gestion devrait être décentralisé, afin de permettre aux unités d'ajuster rapidement leurs actions, et ainsi demeurer en phase avec leur réalité, là où se vit la turbulence.

- Plus l'environnement d'une organisation est prévisible et/ou simple, plus elle devrait opter pour une segmentation de type fonctionnel, fondée sur la logique des tâches ou des métiers pratiqués par ses membres.
- En revanche, plus l'environnement d'une organisation est imprévisible et/ou complexe, plus elle devrait opter pour une segmentation modelée sur les caractéristiques de son environnement.

- Plus l'environnement d'une organisation est prévisible et/ou simple, plus elle devrait recourir à des mécanismes de coordination simples et ritualisés.
- En revanche, plus l'environnement est imprévisible et/ou complexe, plus l'organisation devrait recourir à des mécanismes de coordination complexes, et faisant appel à l'ajustement mutuel entre les acteurs et les unités concernés.

L'hostilité dans l'environnement

Plaçons-nous un instant dans la peau du dirigeant d'une entreprise alimentaire possédant des magasins à la grandeur d'un pays composé de zones géographiques fortement différenciées, et

qui subit les pressions des gérants des magasins qui réclament plus d'autonomie dans le choix des produits et des fournisseurs. Le marché de l'alimentation est très concurrentiel, donc turbulent, et de ce point de vue justifierait une importante marge de manœuvre pour les décideurs locaux, ou tout au moins régionaux. En outre, la clientèle n'a pas les mêmes habitudes de consommation d'une région à l'autre, le budget familial varie et les concurrents ne sont pas les mêmes selon que l'on se trouve en région frontalière ou non. Ces éléments constituent des pressions spécifiques pour les magasins. Mais il s'en trouve d'autres qui eux menacent l'entreprise dans son ensemble. Par exemple, les associations de consommateurs et les médias sont très vigilants, et ne tolèrent pas d'écarts par rapport aux normes en matière de santé publique; les associations syndicales sont très vigilantes et ne tolèrent pas d'écart par rapport aux normes du travail. La dernière chose que l'on souhaite, c'est d'être l'objet d'une campagne de presse négative. En outre, l'entreprise doit maintenir ses volumes d'achat auprès des fournisseurs pour bénéficier de prix intéressants, car les marges bénéficiaires sont minces, et il faut obtenir les meilleurs prix possibles. Ce dont il est question ici, c'est de l'hostilité dans l'environnement, et de l'importance pour l'organisation de réagir efficacement à une échelle globale devant les menaces qui la guettent, mais aussi de tirer avantage d'occasions qu'il ne faudrait pas rater.

L'*hostilité* réfère aux facteurs externes qui menacent la survie ou le développement de l'organisation. Elle s'exprime entre autres sur le plan juridique, sur le plan financier, sur le plan de l'image publique ou de la concurrence. Selon le modèle proposé, l'hostilité jouerait de la façon suivante :

- Plus l'environnement se montre hostile, plus le besoin de protéger l'organisation prend de l'importance, et plus on doit chercher à accroître la cohérence interne en limitant l'autonomie des unités; bref, une plus grande centralisation.
- À l'inverse, dans un environnement peu hostile, la recherche de cohérence devient moins critique, du moins en regard des pressions de l'environnement, et le souci d'adaptation à l'environnement immédiat devrait dominer; bref on peut se permettre de laisser plus d'autonomie aux unités.

L'impact de l'hostilité peut ne pas être le même sur les niveaux stratégique et opérationnel. Des menaces importantes au niveau stratégique ne se répercutent pas nécessairement sur le niveau opérationnel; de la même façon, des risques élevés peuvent se manifester au niveau opérationnel sans mettre en cause les choix stratégiques de l'entreprise. Par exemple, la fixation des prix peut

avoir beaucoup d'importance pour le positionnement stratégique de l'entreprise, et avoir assez peu d'impact sur la gestion courante d'une unité; une interprétation erronée de la loi sur les heures de travail dans certaines unités peut créer une situation embarrassante pour la direction d'une usine, sans pour autant compromettre la stratégie de mise en marché de l'entreprise. Il est donc sage de s'intéresser aux deux niveaux quand on cherche à établir le degré d'hostilité (Figure 2).

Figure 2 Les principales sources d'hostilité

	Niveau stratégique					Niveau opérationnel				
	Hostilité					Hostilité				
	élevée	modérée	faible	élevée	modérée	faible	élevée	modérée	faible	
Plan juridique	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Image publique	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Plan financier	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Effet de la concurrence	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Tendance globale	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

L'appréciation du degré d'hostilité dans un environnement donnée comporte très souvent une dimension subjective. Pour éviter des erreurs de jugement, on devrait se livrer à une analyse documentée des pressions s'exerçant au niveau stratégique comme au niveau opérationnel.

3. Différenciation, segmentation et intégration

L'architecture d'une organisation est composée de trois types de mécanismes que les dirigeants devront harmoniser pour trouver la formule adaptée à leur contexte : le degré de différenciation entre les unités, leur segmentation, et les modes d'intégration. Les trois sont en interdépendance et devraient être conçus pour converger, c'est-à-dire être alignés ((Naman et Slevin, 1993; Venkatraman et Prescott, 1990), sinon ils produiront des effets antagonistes, et plusieurs dysfonctionnements internes apparaîtront.

La *différenciation* réfère au degré de spécificité des unités, tant au niveau de leur stratégie que de leur fonctionnement. La différenciation est élevée lorsque les unités sont très dissemblables, et elle est faible lorsque les unités présentent peu de traits distinctifs. Sur le plan du fonctionnement

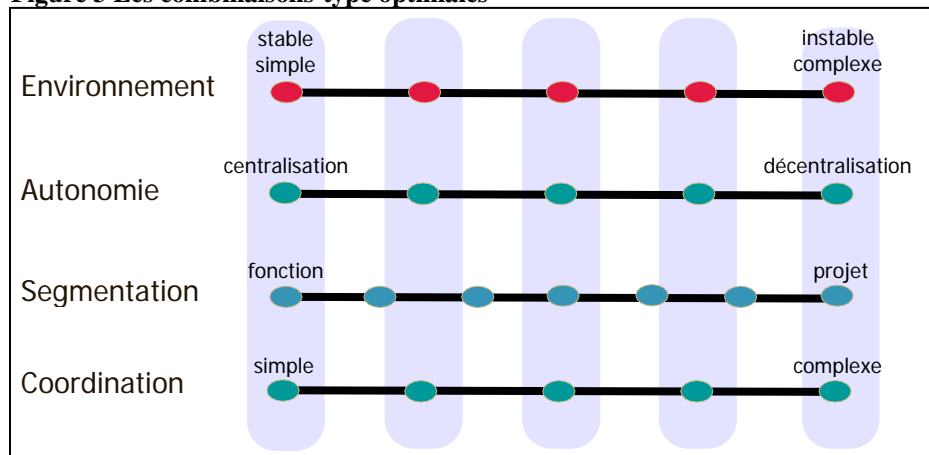
organisationnel, elle est conditionnée en grande partie par le degré d'autonomie décisionnelle accordé aux unités pour définir leur identité, leur mode opératoire et leur stratégie.

La *segmentation* réfère au découpage et à l'assemblage des unités au sein de l'organisation. Elle peut être établie en fonction de critères internes ou externes, ou selon une combinaison des deux. Selon le type de segmentation retenu, on sera en présence d'une organisation plutôt mécaniste (critères internes) ou plutôt organique (critères externes).

L'*intégration* pour sa part met en cause non plus l'identité des unités, mais plutôt les rapports de coordination qu'elles entretiennent. En d'autres termes, l'intégration réfère aux liens d'interdépendance entre les unités, liens qui aident à l'organisation à atteindre la cohérence et la complémentarité voulues au niveau des sous-systèmes.

Selon le modèle proposé, il n'existe pas en soi d'architecture meilleure qu'une autre; il existe des architectures plus ou moins bien adaptées à leur contexte. Fondé sur une conception dite des «contingences» (Lawrence et Lorsch, 1967), le modèle postule que la qualité de l'architecture dépend d'une part d'un ajustement adéquat de chaque mécanisme par rapport aux caractéristiques de l'environnement, et d'autre part de la cohérence entre eux. La Figure 3 illustre la combinaison de ces deux types d'ajustements.

Figure 3 Les combinaisons-type optimales



4.L'autonomie des unités

L'autonomie est liée principalement à la latitude décisionnelle accordée aux unités, et donc à la distribution du pouvoir. Pour des fins d'illustration, utilisons trois exemples provenant de contextes différents : le service des finances d'une grande entreprise d'informatique (Infotice), la pharmacie dans un grand hôpital (Beau-Pré) et le service de réparation technique d'une multinationale spécialisée dans la vente, l'installation et l'entretien de systèmes de chauffage et de climatisation (Thermax).

L'environnement du service des finances est relativement prévisible; les attentes des clients, des fournisseurs et des partenaires sont claires, les procédures à suivre sont formalisées, les rapports à produire sont bien définis et leurs dates de production fixées à l'avance. Son environnement est donc assez stable, prévisible; même ses périodes de pointe peuvent être prévues à l'avance, et le travail planifié en conséquence. Par ailleurs, ses activités comportent des risques pour l'entreprise, notamment au niveau de la sécurité financière et de la conformité des pratiques par rapport aux conventions comptables.

L'environnement de la pharmacie est assez prévisible dans ses grandes lignes, mais on est néanmoins à la merci de fluctuations imprévues, et de demandes spéciales des médecins. Une épidémie de grippe, et les stocks de certains médicaments sont menacés; une série d'accidents graves, et les réserves de sang pourraient manquer; un département expérimente un nouveau traitement, et il faut ajuster les stocks ainsi que les procédés de préparation et de distribution. En plus, cette pharmacie dessert plusieurs sites, et doit répondre à des demandes qui varient d'un site à l'autre. Étant donné la nature de l'activité, les questions de sécurité sont très importantes, et des protocoles rigoureux doivent être suivis à toutes les étapes du cycle. Bref, cette organisation fait face à un environnement modérément prévisible, relativement complexe, et doit être en mesure de composer avec une certaine turbulence, tout en assurant par ailleurs des pratiques professionnelles très rigoureuses.

Le service de réparation de Thermax fait face à un environnement plutôt instable. Même si les travaux d'entretien préventif peuvent être planifiés à l'avance, il est difficile de prévoir les sautes d'humeur de la météo, tout comme la fréquence et la source des bris chez les clients. Dans la plupart des cas, le client s'attend à une réaction rapide de son réparateur, qui doit être capable de diagnostiquer les problèmes, et de les corriger sur le champ. En

outre, lorsque le client communique avec l'entreprise il est souvent mécontent, irrité, impatient, en raison des problèmes auxquels il fait face, et peut facilement se tourner vers un concurrent s'il n'obtient pas satisfaction à l'intérieur du délai et de la fourchette de prix qu'il juge raisonnables, sans parler bien sûr des poursuites légales qu'il peut engager. La capacité de réagir vite et adéquatement sur le site du problème sont autant d'éléments importants pour le bon fonctionnement de ce service de réparation. Sur le plan de l'hostilité, il y a certes des risques, mais ils sont surtout d'ordre technique, et peuvent être maîtrisés assez facilement. La turbulence de l'environnement est dans ce cas-ci une donnée plus déterminante que l'hostilité.

Chacune de ces trois organisations présente des besoins différents en termes de différenciation. Voyons les options qui leur sont proposées par la tradition du management, et situons-les par rapport aux caractéristiques de l'environnement. Nous avons choisi de regrouper les grandes options sous cinq grandes approches : la standardisation, la consultation, la co-planification, la co-gestion, l'autogestion.

- La standardisation : l'autorité et la prise de décision dans la conduite des activités sont concentrées aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. Les dirigeants des échelons supérieurs (ou leurs délégués) prennent les décisions de stratégie, définissent les modes opératoires, et adoptent une série de normes qui vont régir le fonctionnement quotidien de l'organisation. Ces normes prennent la forme de politiques, de procédures, de procédés de travail, de systèmes, de planifications, de programmations, etc.. On cherche ainsi à codifier les repères qui guideront sur une base régulière le fonctionnement de l'organisation, de façon à éviter que chacun invente ses solutions face à des situations répétitives. On crée en quelque sorte des automatismes bureaucratiques qui permettent de ritualiser le fonctionnement, et ainsi de standardiser les pratiques.
- La consultation : comme dans le cas de la standardisation, l'autorité et la prise de décision sont contrôlées par les échelons supérieurs, mais on prévoit des processus qui permettent aux membres de l'organisation soit d'ajouter leur éclairage, soit d'exprimer leurs réactions dans le processus décisionnel. On permet ainsi aux membres de contribuer à la démarche décisionnelle avec l'espoir que leur contribution permettra

d'améliorer sa pertinence. L'autonomie laissée aux unités demeure très limitée, mais elles ont néanmoins la possibilité de faire valoir les contraintes et les possibilités qu'elles perçoivent pour influencer les décisions et le processus normatif. Ce mode décisionnel peut atténuer les risques de rigidité propres à une bureaucratie classique, et accroître sa capacité d'adaptation à des phénomènes nouveaux. La consultation peut porter autant sur les dimensions stratégiques qu'opérationnelles et administratives.

- La co-planification : l'autorité et la prise de décision demeurent aux mains des échelons supérieurs, mais les unités opérationnelles sont invitées à y contribuer activement, entre autres dans le choix et la conception des modalités de mise en œuvre. En somme, les dirigeants des niveaux supérieurs se réservent les décisions de nature stratégique, décisions qui peuvent par ailleurs être soumises à un processus de consultation, mais permettent aux unités opérationnelles de définir les façons de faire.

- La co-gestion : cette fois la prise de décision est partagée entre les échelons supérieurs et inférieurs de la hiérarchie. En général, les niveaux supérieurs permettent aux niveaux subalternes de participer aux décisions stratégiques, tout en se gardant un poids décisif; en revanche, ils accordent aux unités un poids plus important dans les décisions opérationnelles, en se gardant habituellement un droit de regard. Comme en général ce sont les décideurs des niveaux supérieurs qui demeurent imputables des résultats, ils auront tendance à maintenir par ailleurs un certain contrôle sur les actions des membres de l'organisation. Pour cette raison, la co-gestion est sans doute le mode de décentralisation le plus poussé auquel on puisse réalistement penser dans la plupart des organisations. Il est en effet difficile d'imaginer que les dirigeants des niveaux supérieurs acceptent d'endosser, sans droit de regard, des décisions et pratiques dont ils devraient eux-mêmes répondre en bout de piste. Néanmoins, les unités disposent ici d'une grande latitude pour trouver des façons de s'ajuster aux pressions qu'elles rencontrent.

Les approches en réseau, dont il est question depuis quelques années dans la littérature sur la gestion, s'apparentent beaucoup à la co-gestion, mais à un niveau inter-organisationnel. En effet, chaque organisation membre du réseau dispose d'une grande marge d'autonomie au niveau de ses opérations, de même qu'au niveau de son administration, mais elle consent à un certain degré d'interdépendance avec des

partenaires, et accepte alors de se conformer à certaines modalités, restreignant ainsi son autonomie. Ces modalités prennent le plus souvent la forme de normes à respecter lors des actions conjointes, ou encore de procédures communes à suivre pour assurer de la fluidité dans les échanges et le reportage des données financières.

- **L'autogestion** : les unités opérationnelles de l'organisation disposent d'une très grande autonomie non seulement sur le plan opérationnel, mais également sur le plan stratégique. En raison des risques que ce mode de fonctionnement comporte pour le niveau supérieur, dans les faits il ne devrait être utilisé que dans des situations assez particulières, par exemple lorsqu'il y a nécessité que les décisions soient prises sur le théâtre des opérations et en temps réel. On peut penser par exemple aux interventions en situations de catastrophe. Pour que ce soit fonctionnel sur un plan d'ensemble, il faut que les unités concernées soient très peu dépendantes des autres unités de l'organisation, sinon leur marge de manœuvre est entravée, ou encore les autres éprouvent des problèmes de cohérence. Dans les situations d'autogestion, on doit miser sur un niveau élevé de compétence et de jugement chez les acteurs impliqués pour garantir des décisions qui soient à la fois efficaces et sécuritaires pour l'entreprise; c'est en définitive sur ces éléments que peut porter le contrôle des niveaux supérieurs.

Figure 4 Les responsabilités selon le degré d'autonomie des unités

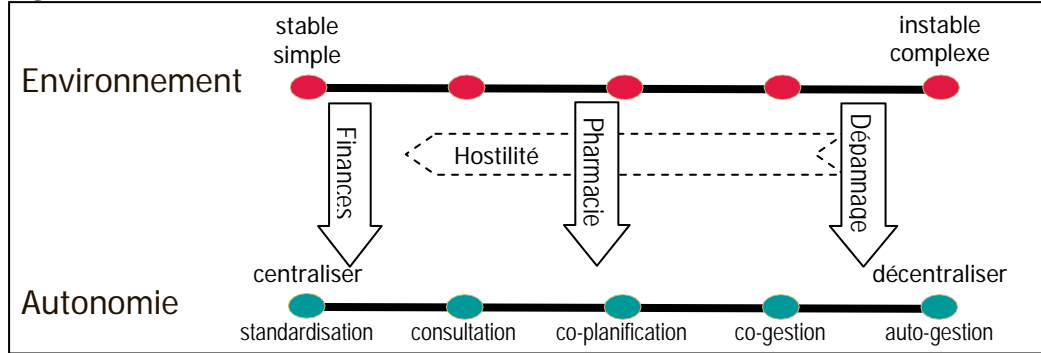
	<i>Définit les objectifs</i>	<i>Alloue les ressources</i>	<i>Définit les modalités opérationnelles</i>	<i>Évalue les résultats</i>	<i>Gère les exceptions</i>
Standardisation	Direction	Direction	Direction	Direction	Direction
Consultation	Direction	Direction	Direction (employés)	Direction	Direction
Co-planification	Direction (employés)	Direction	Employés	Direction	Direction
Co-gestion	Direction-Employés	Direction-Employés	Direction-Employés	Direction-Employés	Direction-Employés
Auto-gestion	Employés (direction)	Employés (direction)	Employés (direction)	Employés (direction)	Employés (direction)

Pour déterminer le degré de différenciation optimal au sein d'un système, il faut d'abord se référer à la prévisibilité et/ou la complexité de l'environnement avec lequel il doit composer:

- Plus l'environnement d'une organisation est stable, prévisible ou simple, plus les approches centralisées sont indiquées. Elles s'avèrent économiques, relativement faciles à gérer, et assurent une grande cohérence interne. Les opérations peuvent être codifiées et on peut standardiser les activités, ritualiser les pratiques attendues des membres, planifier les choses à l'avance, tout cela pouvant être fait par une unité centrale; on évite ainsi que chacun réinvente la solution devant des situations répétitives.
- À l'inverse, plus l'environnement d'une organisation est instable, imprévisible et complexe, plus ses unités doivent être différenciées, c'est-à-dire disposer d'une autonomie élevée pour adapter leurs produits et services, et se doter d'un fonctionnement favorisant la réactivité; en somme, un régime de gestion décentralisé. Cette autonomie permet aux acteurs de procéder en temps réel aux ajustements requis par les situations, là où elles se produisent.

À partir de ces considérations, on en conclut qu'une centralisation élevée est sans doute l'option la mieux adaptée pour le service des finances d'Infotric; quant à l'entreprise Thermax qui doit régulièrement réagir à des imprévus, elle devrait songer à une approche plutôt décentralisée. La pharmacie de l'Hôpital Beau-Pré vit pour sa part une réalité intermédiaire où des pressions prévisibles et aléatoires coexistent; on pourrait ainsi centraliser en partie le processus décisionnel à un niveau supérieur pour les dimensions stratégiques, mais il faudrait laisser de la latitude aux gestionnaires et professionnels sur le terrain pour qu'ils puissent réagir aux situations particulières.

Figure 5 L'axe de l'autonomie



Si l'on centralise trop une organisation dans un contexte de turbulence, le processus décisionnel deviendra trop lent, les décisions seront vraisemblablement de mauvaise qualité parce que fondées sur une information de seconde main, et les centres décisionnels deviendront vite engorgés par la multitude de décisions complexes à prendre. En vue de corriger les choses, on aura alors tendance à introduire des procédures visant à standardiser les réponses, et du coup on favorisera alors une attitude encore plus bureaucratique, trop simple pour réagir adéquatement aux situations complexes ou singulières.

À l'inverse, dans le cas d'une organisation trop décentralisée par rapport à la prévisibilité de son environnement, les acteurs opérationnels consacreront beaucoup d'énergie à prendre des décisions, alors que celles-ci pourraient être standardisées. On investit ainsi trop d'énergie dans les processus internes au détriment de la production. Les ressources sont mal utilisées et les coûts de production en souffrent. En outre, on favorise un cloisonnement des unités dans l'organisation, et la collaboration entre elles devient difficile; des baronnies risquent de s'installer.

Autonomie et hostilité

L'hostilité de l'environnement est un attribut qui joue dans le sens inverse de celui de la prévisibilité et de la complexité, car plus elle s'accroît, plus il faut restreindre l'autonomie des unités. Alors que la prévisibilité et la complexité mettent surtout en cause le besoin d'adaptation des unités pour réagir aux situations, l'hostilité pour sa part met en cause l'intégrité de l'organisation dans son ensemble. Afin de concilier ces forces potentiellement contradictoires, nous proposons de façon générale que :

- Plus l'environnement est défini comme hostile, plus il faudrait limiter l'autonomie des unités afin d'assurer la cohérence de l'organisation, et protéger son intégrité contre les intérêts individuels.
En même temps, on devrait faire remonter le processus décisionnel vers des échelons plus élevés, tout en s'assurant que ces décideurs se rapprochent des acteurs opérationnels afin d'avoir accès à l'information terrain, et pouvoir ainsi prendre des décisions éclairées.
- En revanche, moins l'environnement est hostile, plus il devient possible de laisser de l'autonomie aux unités pour s'adapter aux situations.

Dans le cas de la pharmacie d'hôpital, l'hostilité est sans doute suffisante pour réduire quelque peu l'autonomie des acteurs sur le terrain. On y perdra en capacité de réponse rapide, mais on accroîtra la qualité des décisions sous l'angle de la sécurité. Dans le cas du service des finances, des facteurs d'hostilité sont présents, tant sur le plan opérationnel que stratégique, sans qu'ils soient majeurs cependant. Cette situation incite à maintenir une approche plutôt centralisée, du moins dans le développement des procédures. Quant à l'entreprise Thermax, on doit s'assurer de la qualité des compétences techniques de même que des méthodes de travail utilisées, sans pour autant priver les acteurs opérationnels de leur capacité de s'adapter aux situations spécifiques. On pourrait alors retenir une centralisation sur les aspects stratégiques et technocratiques (recrutement, procédés de travail, technologie utilisée, supervision), mais laisser une marge de manœuvre importante aux techniciens du terrain pour les dimensions opérationnelles. En fait, la supervision devrait être assurée près du terrain par un gestionnaire pouvant se rendre sur les sites, plutôt qu'être exercée à partir du siège de l'entreprise.

Qu'en est-il maintenant des situations où une même unité doit composer à la fois avec des phénomènes d'hostilité, d'instabilité et de complexité élevées? Dans ces cas, relativement rares selon notre expérience, on devrait laisser une marge d'autonomie élevée aux unités opérationnelles afin qu'elles puissent s'adapter adéquatement et rapidement à la turbulence du terrain, mais prévoir en parallèle un mécanisme permettant de relier directement le gestionnaire opérationnel, à la direction supérieure de l'organisation. Bien qu'inhabituel dans la vie des organisations, et mis en place le plus souvent de façon temporaire, ce mécanisme permet de concilier à la fois la nécessité d'une réponse adaptée et rapide sur le terrain, et la prise en compte de facteurs susceptibles de protéger la cohérence et/ou l'intégrité de l'organisation dans son

ensemble. Pensons par exemple au cas d'une multinationale dont l'une des divisions géographiques vit une crise importante.

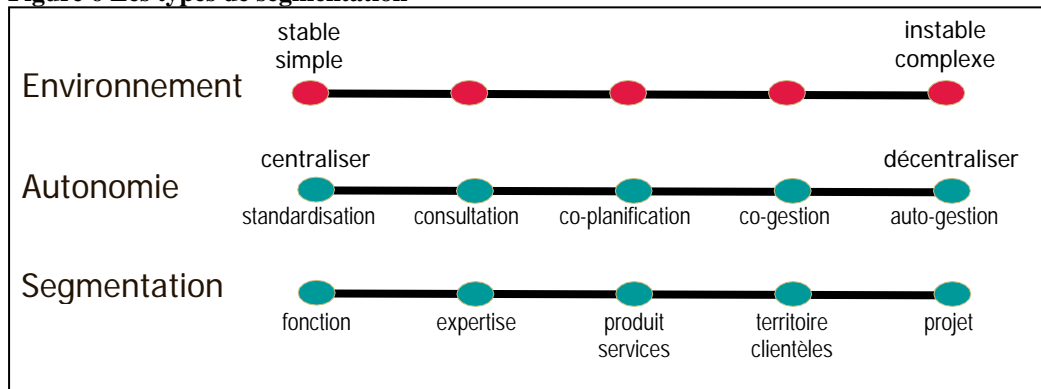
5. La segmentation des unités

Selon notre modèle, la segmentation des unités est fortement associée à leur degré de différenciation. À nos yeux, les différentes options doivent par conséquent être associées à la fois aux attributs de l'environnement et au degré d'autonomie des unités. Les principes de base sont les suivants :

- Plus l'autonomie de ses unités opérationnelles est faible, plus une organisation devrait tendre vers une segmentation de type fonctionnel, conçue selon les grandes fonctions ou activités qui y sont exercées;
- À l'inverse, plus l'autonomie de ses unités opérationnelles est élevée, plus une organisation devrait tendre vers une segmentation modelée sur les caractéristiques de son environnement (territoires, clientèles).

Pour les fins du modèle, nous avons retenu cinq grands types de segmentation.

Figure 6 Les types de segmentation



La segmentation fonctionnelle

En présence d'un environnement prévisible, peu complexe, et d'une faible autonomie des unités opérationnelles, une segmentation fonctionnelle des unités (Majchrzak, 1996) émerge à peu près naturellement. On regroupe les acteurs selon leurs fonctions dans l'organisation, ce qui facilite la définition des normes à l'intérieur du secteur d'activités, la standardisation des procédés, de même que leur contrôle. Dans une organisation de ce type, on retrouverait par exemple une

direction des finances, une direction des ressources humaines, une direction du génie, une direction de l'entretien, la chaîne de production, elle-même segmentée en unités spécialisées, le marketing, etc.. Ce modèle correspond pour l'essentiel à la bureaucratie mécaniste (Mintzberg, 1979). Comme l'explique Galbraith (2001), une segmentation par processus est équivalente à une segmentation par fonction, le découpage étant fait à partir de la logique interne de production, ce qui correspond à une autre façon de structurer les grandes fonctions dans l'organisation.

La segmentation selon l'expertise

L'environnement comporte un certain nombre de cas d'exceptions, et/ou complexes. Une approche purement mécaniste ne permet pas de répondre à ces cas puisque ses réponses sont par définition standardisées et massifiées. Plusieurs présentent des similitudes, mais il arrive fréquemment qu'il faille recourir à une expertise spécifique pour analyser les différences, et moduler la réponse. Bref, l'expertise des acteurs devient un paramètre important. On doit s'écarter de la segmentation purement fonctionnelle, pour se structurer cette fois autour des champs de compétence des acteurs. Désormais, ce ne sont plus les procédés de travail qui sont standardisés, mais les compétences et les pratiques des agents qui produisent les biens ou les services (le plus souvent des services). Ces pratiques professionnelles tendent par ailleurs à être assez formalisées, au moyen notamment de protocoles. Une segmentation de cette nature procède donc à partir d'une logique de métiers, où l'on regroupe les gens par spécialités, de façon à faciliter le partage des normes et des protocoles à l'intérieur d'une même discipline. Ce modèle correspond en partie à la bureaucratie professionnelle classique (Mintzberg, 1979).

Ce type de segmentation porte facilement à confusion avec la segmentation par produits ou services, et il convient d'ajouter quelques commentaires pour dissiper les malentendus. Par tradition, les professionnels ont eu beaucoup d'autonomie dans les organisations, parfois plus que ce que justifieraient les caractéristiques de l'environnement. En conséquence, une segmentation sur la base de l'expertise, comportant un régime décisionnel fondé sur la consultation, semble à première vue ne pas correspondre à la réalité vécue. En outre, les professionnels affirment souvent que chacun de leurs cas présente des particularités les obligeant à s'adapter de façon continue, et qu'en conséquence il faut plutôt opter pour de la co-gestion ou de la co-planification. À notre avis cette conception est à la fois trop simple et trop englobante. S'il existe effectivement un bon nombre de situations qui exigent des professionnels qu'ils adaptent leurs interventions, il

en existe par contre bon nombre qui sont relativement prévisibles, et qui peuvent faire l'objet de guides de pratiques relativement standardisés. D'ailleurs, un certain nombre d'études ont montré que les professionnels ont tendance à avoir des interventions relativement stéréotypées (référence à venir).

En fait, la segmentation sur la base de l'expertise s'applique souvent à des métiers plutôt techniques, où les acteurs peuvent fonctionner de façon assez isolée des autres métiers, et avec des protocoles précis (analyses en laboratoire par exemple) alors que la segmentation par produit s'applique à des situations faisant appel à des niveaux de compétence généralement plus élevés, où il y a en plus une interdépendance entre les métiers, et où les protocoles sont nécessaires, mais insuffisants pour déterminer les actions à poser. En outre, on trouve souvent une segmentation sur l'expertise au niveau opérationnel à l'intérieur de divisions de type produits ou services.

Prenons l'exemple d'une municipalité qui s'est donné un service d'urbanisme responsable de la planification urbaine et de sa surveillance. Il s'agit d'une segmentation sur la base du service, et on trouve dans l'unité les divers métiers requis pour accomplir la mission (urbanistes, paysagistes, dessinateurs, inspecteurs, commis, etc.). Le plan d'urbanisme lui-même et les règlements en la matière sont adoptés par le conseil municipal, après consultation des parties prenantes, dont les membres du service. Ensuite au niveau de la mise en œuvre, les acteurs opérationnels doivent modeler leur travail sur ces règlements, et voir sur le terrain les ajustements à introduire pour s'ajuster aux cas d'exception. S'ils peuvent consentir eux-mêmes aux cas d'ajustements mineurs, pour les ajustements plus importants ils doivent faire leurs recommandations à des niveaux plus élevés. À l'intérieur du service, on trouve une segmentation fondée sur l'expertise, à savoir une série d'unités par métiers : les urbanistes, les inspecteurs, les paysagistes, les dessinateurs, etc., chacune ayant son chef.

L'expérience nous suggère qu'une segmentation fondée sur l'expertise s'accommode assez bien d'une gestion de type consultation pour les situations plutôt prévisibles et peu complexe. Par ailleurs, on aura compris que l'autonomie comme la segmentation évoluent sur un axe, et que plus l'imprévisibilité et la complexité s'accroissent, plus la segmentation doit évoluer vers le produit et le service. Or dans plusieurs organisations professionnelles, ce qui à première vue semble être une segmentation fondée sur les expertises, constitue en fait une segmentation sur les services, lesquels sont assurés par des professionnels. Et la gestion peut alors être fondée sur la

co-planification, où les acteurs disposent d'une grande autonomie opérationnelle.

La segmentation selon les produits ou services

L'environnement comporte une part d'imprévisibilité et/ou de complexité suffisante pour forcer l'organisation à être attentive à ses particularités, sinon elle risque d'être décalée dans ses réactions. Ainsi, les facteurs qui vont influencer la segmentation sont de plus en plus externes, c'est-à-dire associés au marché. Selon nos observations, une segmentation par produits ou services est souvent adaptée à ce contexte (Galbraith, 2001). Pensons par exemple à un service de police qui serait segmenté selon le type de services : une unité pour la circulation, une pour les fraudes économiques, une autre pour les homicides, etc.. On peut opter à l'échelle globale pour une segmentation modelée sur le marché, et retenir à l'échelle des unités, une segmentation fonctionnelle ou professionnelle si cette formule est mieux adaptée. Pensons par exemple à une entreprise de fabrication de produits informatiques qui aurait une division imprimantes, une division écrans, une division ordinateurs, permettant ainsi à chaque division d'évoluer selon les contraintes et possibilités propres à son marché; à l'intérieur des divisions, il se pourrait par ailleurs qu'une segmentation fonctionnelle soit la mieux adaptée.

Certains sont réfractaires à une segmentation non fondée sur les fonctions ou les professions, par crainte soit de perdre la simplicité et les économies d'échelle de la segmentation fonctionnelle, soit la cohésion ou la collégialité disciplinaire de la segmentation professionnelle (Majchrzak et al, 1996). Il faut reconnaître que si une segmentation par produits/services permet aux unités de mieux s'ajuster à leur environnement spécifique, elle introduit par ailleurs un début de balkanisation à l'intérieur de l'organisation, qu'il faudra compenser par des mécanismes de coordination appropriés, sans quoi la cohérence d'ensemble pourrait en souffrir.

Pour qu'une segmentation par produits/services soit viable, les unités segmentées doivent générer un volume d'activité permettant d'utiliser de façon optimale les ressources mises à disposition, sinon la formule sera trop coûteuse pour ce qu'elle rapporte, sans compter que les coûts de coordination d'ensemble, incluant ceux associés aux systèmes administratifs, auront sans doute augmenté en raison de l'accroissement de la complexité interne.

La segmentation selon le territoire ou les clientèles

En présence d'une imprévisibilité et/ou d'une complexité marquée, la proximité avec les sources de turbulence devient un atout déterminant non seulement pour les décoder correctement, mais également pour y réagir rapidement et surtout adéquatement. On cherche alors à regrouper les acteurs en fonction d'un territoire ou d'un segment de clientèle présentant une certaine homogénéité (une région, un pays, un quartier, une catégorie de clients), de façon à pouvoir réagir rapidement, en phase avec les particularités du marché, et en harmonisant la diversité des expertises requises pour une réponse efficace sur ce territoire. Par exemple, une délégation du Comité international de la Croix-rouge en Colombie fait face à des contraintes et des défis différents d'une délégation en Bosnie. Non seulement les expertises requises ne sont pas les mêmes, du moins pas dans les mêmes proportions, mais en outre les procédés de travail et les stratégies d'intervention sont en partie différents. Dans le secteur commercial, on peut penser à une chaîne de magasins de vêtements segmentée par territoires pour mieux s'ajuster aux habitudes de consommation et aux caractéristiques de la clientèle; Monsieur Langis, comptable à Bruxelles n'achète pas les mêmes chemises que Monsieur Rodriguez, comptable à Barcelone. Certaines entreprises de vente par catalogue sont en partie structurées par territoire (France, République tchèque, etc.), cette proximité permettant d'adapter la gammes de produits offerts à chaque marché.

À l'intérieur des divisions, les dirigeants peuvent ensuite choisir parmi les divers modes de segmentation, celui convenant le mieux à son contexte.

Comme pour la segmentation par produits ou services, on assiste ici aussi à une tendance à la balkanisation entre les divisions. C'est sans doute un phénomène ayant peu de conséquences négatives si les besoins d'interdépendance entre les territoires sont faibles, mais les conséquences seront lourdes si au contraire, il faut maintenir un degré d'interdépendance élevé entre les territoires, auquel cas il faudra sans doute superposer plus d'une logique de segmentation, accroissant du même coup la complexité interne, et donc les coûts de coordination. Par exemple, une entreprise distribuant des produits hygiéniques pour les personnes, pourrait avoir besoin d'une division «bébés» pour une connaissance adéquate de ce segment de marché, mais aussi d'une segmentation par territoire pour tenir compte d'habitudes de consommation différentes à Toronto et à Atlanta.

La segmentation par projet

L'environnement est ici tellement imprévisible et/ou complexe, que chaque situation devient un cas d'espèce, de sorte qu'il n'est plus possible d'avoir une segmentation pré-déterminée et constante. Celle-ci doit être repensée pour chaque situation en fonction du contexte. Il faut en quelque sorte une segmentation sur mesure, c'est-à-dire par projet, où la composition de l'unité de même que sa durée de vie et son mandat seront établis à la pièce, en réponse à chaque situation. C'est évidemment une segmentation très fragmentée, et en continuelle redéfinition, les besoins variant au gré des situations, de sorte qu'elle rend difficile la coordination d'ensemble, et l'utilisation optimale des ressources. Ses coûts de coordination seront en conséquence élevés, et elle posera des défis sur le plan de la cohérence et de la maîtrise d'ensemble.

Une entreprise de déménagement peut difficilement standardiser à priori les demandes de ses clients. Le même jour, elle doit répondre à une diversité de situations qui demandent des réponses différentes. Le déménagement d'une famille de Québec à Winnipeg pose des exigences différentes de celui d'un siège social qui passe de Vancouver à Montréal. Par exemple, un fabricant de microscopes électroniques destinés aux laboratoires de recherche bio-médicale a dû pendant longtemps recourir à une segmentation de type projet car chaque commande comportait des spécifications originales; elle a pu évoluer vers une segmentation par produits après avoir conçu un microscope de type modulaire, permettant d'avoir quelques modèles de base, auxquels s'ajoutaient des modules selon les demandes des clients.

6. La coordination des unités

Les mécanismes d'intégration permettent à une organisation d'harmoniser, de synchroniser, bref de coordonner les actions des membres ou des unités dans la poursuite de sa mission. Selon notre proposition, ces mécanismes se présentent sous la forme d'un continuum oscillant entre la simplicité et la complexité; dans le premier cas, il s'agit habituellement de procédures mécaniques qui réglementent les pratiques, alors que dans l'autre il s'agit de moyens plus organiques qui permettent aux acteurs impliqués de coordonner leurs actions en temps réel (Burns et al, 1961), c'est-à-dire par ajustement mutuel (Mintzberg, 1979). Galbraith (2001) a fait

un travail remarquable d'identification et d'analyse des mécanismes de coordination en milieu organisationnel, et nous nous en inspirons largement ici.

Alors que la différenciation et la segmentation sont associées à la marge de manoeuvre des unités, l'intégration pour sa part traite des moyens à prendre pour réguler cette marge de manoeuvre, et assurer une interdépendance efficace entre les unités. D'une certaine façon, en favorisant la cohérence interne, les mécanismes d'intégration servent à compenser les risques d'effritement résultant de l'autonomie des unités. Toujours selon notre proposition, le niveau d'intégration au sein d'une organisation et les moyens pour y parvenir, devraient être établis en fonction du degré de différenciation des unités. Ainsi, une organisation où les unités sont peu différenciées, a des besoins relativement limités en terme d'intégration; la nature centralisée de son régime de gestion impose aux unités un conformisme élevé, et la propension à l'éclatement est faible. Il s'agit alors de standardiser les réponses aux situations, de les formaliser, et de s'assurer que les documents de référence ou les systèmes de travail soient disponibles pour les utilisateurs. Par exemple, pour l'employé de la poste qui doit informer le client du prix pour poster une lettre, il lui suffit de consulter la liste des tarifs en vigueur dans le pays, et l'information fournie aux clients est la même à la grandeur du pays. Le cadre qui reçoit une demande de congé d'un employé, consulte la politique de l'entreprise ou la convention collective de travail, et applique les règles prévues; la demande comme la réponse peuvent être traitées sans aucun contact direct entre les deux personnes, comme c'est le cas de nos jours avec les systèmes informatisés, et le cas sera traité de la même manière que dans un autre service à des centaines de kilomètres de là. Il suffit d'avoir un ensemble cohérent de politiques, de procédures, de règles pour traiter la plupart des cas, et les interactions directes entre les acteurs peuvent alors être très limitées. Dans le cas de la pharmacie de l'Hôpital Beau-Pré, même si l'on répond à une demande urgente d'un médicament rare pour l'unité des soins intensifs, la préparation de ce médicament doit respecter des normes très rigoureuses que le pharmacien de service trouvera dans le manuel des procédures fourni par l'hôpital; du reste, tous souhaitent qu'il s'y conforme plutôt que d'improviser.

C'est cependant plus compliqué dans les organisations où la différenciation est élevée.

L'autonomie accordée aux unités favorise inévitablement une tendance à l'atomisation, et le recours à des approches fortement sectorielles. Afin d'éviter la dispersion et même l'éclatement, on n'aura d'autre option que d'introduire des mécanismes d'intégration à la fois plus complexes

et plus nombreux.

Dans les situations extrêmes, chaque situation doit être traitée comme un cas particulier, présentant des caractéristiques spécifiques. Il est inutile de préparer à l'avance des réponses toutes faites car la probabilité qu'elles puissent s'appliquer est faible. Cela ne dispense pas d'avoir des orientations qui définissent le cadre à l'intérieur duquel les réponses doivent être élaborées : au contraire même, ce cadre est nécessaire pour aider les décideurs à choisir parmi les solutions possibles, celles qui sont, ou ne sont pas compatibles avec la stratégie de l'entreprise. En fait, ici la standardisation porte sur la philosophie d'intervention, et non sur la réaction elle-même qui doit être adaptée à chaque situation. On trouve un bel exemple de cette pratique dans le recueil de doctrines du Comité international de la Croix-rouge qui définit le cadre à l'intérieur duquel les intervenants doivent modeler leurs pratiques dans le feu de l'action.

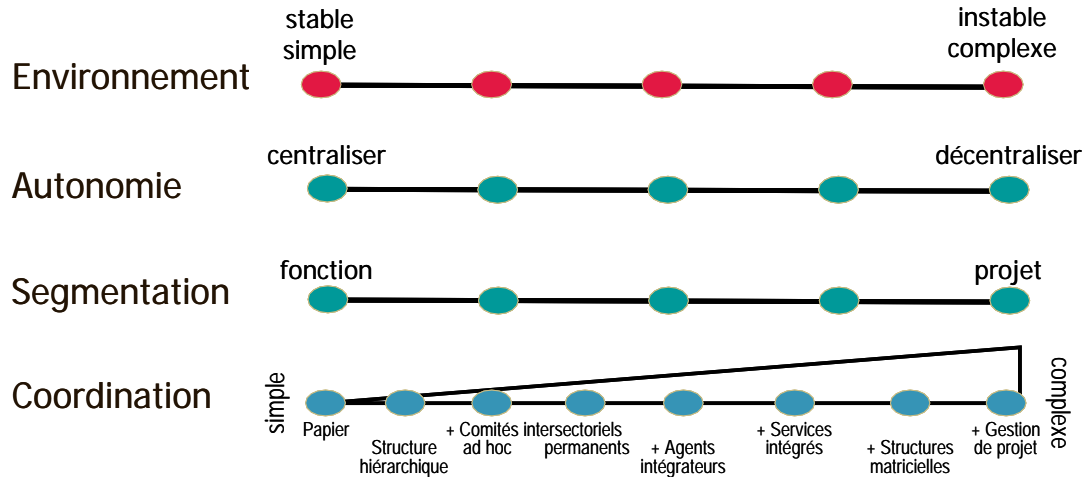
Cet effort d'ajustement constant suppose, sur le plan de la coordination, des interactions intenses et soutenues entre les acteurs impliqués, car aucune procédure ne peut prévoir les détails à considérer ainsi que leur séquence, sans compter que les acteurs du terrain n'ont souvent pas le temps d'attendre une nouvelle procédure chaque fois qu'une situation nouvelle se présente. Le technicien de Thermax qui doit réparer la climatisation d'un grand magasin un vendredi après-midi, doit pouvoir se coordonner directement et rapidement avec ses collègues de l'entrepôt pour obtenir les pièces nécessaires aux travaux; remplir des réquisitions et faire des allers-retours dans les lignes hiérarchiques serait tout à fait inefficace. Cette situation justifierait plutôt le recours à une coordination souple, où le technicien peut interagir en temps réel avec les collègues du service des pièces, quitte à s'occuper des formulaires administratifs après coup.

En résumé :

- Plus l'environnement d'une organisation est stable, prévisible, peu complexe, plus celle-ci devrait recourir à des mécanismes de coordination simples, c'est-à-dire de type bureaucratique et hiérarchique. Ils permettent une gestion à distance, consomment peu d'énergie, et peuvent s'appliquer de façon mécanique, à une cadence ralentie; constance et fiabilité en découlent.
- Par contre, plus l'environnement d'une organisation est instable, imprévisible, complexe, plus elle a besoin de mécanismes de coordination souples, complexes, et nombreux pour

permettre à ses unités d'interagir rapidement et de façon efficace là où l'action se déroule. On parle d'une coordination de type organique.

Figure 7 L'axe de la coordination



Nous proposons, à titre de repères principaux, huit mécanismes de coordination, en insistant sur le fait qu'ils ne s'excluent pas les uns les autres, mais se complètent, ce qui signifie que lorsque l'on ajoute des mécanismes de coordination plus complexes, on doit en même temps réduire l'importance des mécanismes plus simples, sans pour autant les éliminer; désormais ceux-ci ne dominant plus, mais assurent un rôle complémentaire. Par exemple, si l'on se donne des comités inter-sectoriels, on continue d'avoir besoin de politiques d'entreprise et de structures hiérarchiques, mais celles-ci doivent être allégées pour permettre au mécanisme «comités inter-sectoriels» de produire les effets attendus.

La coordination au moyen du papier (paper work): les dirigeants définissent les règles, les normes, les procédés, les plans, les programmations, qui prennent la forme de politiques, de procédures, de règlements, de directives qui sont prescrits aux membres de l'organisation. Ces normes portent sur la façon d'agir avec les clients, les partenaires, les fournisseurs ainsi qu'avec les collègues, et elles spécifient les aires et les modes de décisions, les méthodes de travail, de même que la marge de manœuvre accordée aux divers niveaux et acteurs. Elles sont diffusées au moyen de documents divers, papiers ou électroniques, qui deviennent les références formelles. Si ces normes sont bien conçues, elles guident dans l'exécution du travail, et facilitent la prise de décision ainsi que la coordination entre les unités. Lorsqu'elles deviennent inefficaces, on les modifie pour

qu'elles répondent mieux aux situations rencontrées. Par exemple, un client peut faire affaires avec sa banque en suivant des instructions sur papier, en complétant les formulaires adéquats, et en les transmettant à sa succursale par courrier; l'employé qui reçoit le formulaire le transmet au service concerné, qui saisit les données pertinentes, et achemine les ordres au bon endroit, et ainsi de suite. Il s'agit d'un type d'opération hautement standardisé, qui permet de traiter de grands volumes de demandes stéréotypées, et qui peut se faire de façon mécanique avec très peu d'interactions entre les acteurs. Dans l'exemple du service des finances de l'entreprise Infotoc, certaines opérations peuvent sûrement emprunter ce mode : elles doivent concerner de grands volumes, pour des activités prévisibles et répétitives.

La coordination au moyen de la structure hiérarchique : même si les opérations sont largement standardisées, certaines situations peuvent demander des ajustements à la pièce pour tenir compte d'éléments ambigus. Il peut s'agir d'une mésentente entre collègues sur le traitement d'une situation, d'une situation difficile à interpréter, ou tout simplement de situations inhabituelles. On a alors besoin d'une personne disposant de l'autorité suffisante pour résoudre la question. Cette personne se situe normalement à un niveau hiérarchique plus élevé que les acteurs opérationnels concernés. Bref, les outils standardisés ne sont pas suffisants pour traiter les cas d'exception, et on a besoin d'un mécanisme décisionnel situé à un échelon plus élevé pour traiter ces exceptions, ou trancher en cas d'ambiguïté. Au sein du service des finances d'Infotoc, même si plusieurs opérations peuvent être exécutées et coordonnées selon une logique mécaniste et programmée, il en reste certaines qui demandent un traitement particulier : Peut-on retarder d'une semaine la facturation pour un client important? Peut-on modifier l'horaire de saisie des comptes recevables afin de permettre à un employé de conduire ses enfants à l'école le matin? Peut-on revoir quotidiennement le partage des tâches au sein du service pour s'ajuster à des volumes qui fluctuent dans les diverses fonctions? Ce sont autant de questions qui devraient faire l'objet d'une décision du chef du service, à moins que celui-ci n'ait déjà délégué cette décision à certains membres de l'équipe, mais ici encore, cette délégation relève de lui, et il peut la retirer. La même approche convient probablement à un certain nombre d'opérations dans l'entreprise Thermax comme à la pharmacie de l'hôpital. Ajoutons que la structure hiérarchique constitue en outre un mécanisme de surveillance et de monitoring des activités. Il s'agit en fait de s'assurer que les gens se

conformement aux normes existantes, et que celles-ci conviennent toujours aux besoins de l'organisation.

La coordination au moyen de comités intersectoriels ad hoc : une partie des activités de l'organisation est standardisée, et en plus on dispose d'une structure hiérarchique permettant de résoudre les différends, mais des phénomènes atypiques apparaissent périodiquement dans l'environnement, et les approches stéréotypées, tout comme le simple recours à la logique hiérarchique, sont insuffisants pour y réagir adéquatement, entre autres en raison de leur complexité. En fait, on a besoin de mettre à contribution une diversité d'expertises, et il faut que les acteurs concernés puissent interagir directement pour harmoniser leurs contributions. On constitue alors un comité intersectoriel ad hoc, c'est-à-dire un comité temporaire composé de personnes ayant l'expertise ou la crédibilité ou la légitimité requises pour un traitement efficace de la question; on lui confie le mandat d'étudier la question et de formuler des recommandations. Imaginons qu'un spécialiste de l'Hôpital Beau-Pré veuille modifier le traitement médicamenteux d'un patient souffrant de problèmes divers, en remplaçant quelques médicaments par d'autres. Il ne peut le faire sans s'assurer que ses collègues qui participent au traitement ne soient d'accord (l'hématologue par exemple), sans que la responsable des soins infirmiers de l'unité n'ait donné un avis sur la faisabilité pratique du traitement, sans que le responsable de la pharmacie n'ait examiné la disponibilité des médicaments considérés. Dans un cas comme celui-ci, il n'existe pas de règle préétablie et son projet met en cause au moins trois lignes hiérarchiques différentes dans l'hôpital. S'il choisit la voie hiérarchique, il faudra une série d'allers-retours avant qu'une décision harmonisée ne puisse être prise, et il est possible que le chemin ait été difficile. Il est beaucoup plus efficace de réunir durant quelques minutes les médecins, l'infirmière-chef et le pharmacien-chef pour discuter de la question, et trouver la solution la mieux adaptée. Une fois la question résolue, le comité cesse d'exister.

La coordination au moyen de comités intersectoriels permanents : la situation se présente de la même façon que dans le cas précédent, sauf que cette fois les fluctuations dans l'environnement, ou les sources d'ambiguïté, sont plus fréquentes. Bref, par rapport à certains sujets, le besoin de regrouper des expertises ou des autorités diversifiées est devenu récurrent. On peut alors instaurer des comités intersectoriels permanents;

composés de personnes provenant de secteurs différents de l'organisation, leur existence est désormais durable. Ils ont le mandat d'examiner régulièrement une catégorie de situations. Par exemple, une banque constitue un groupe de vigie pour surveiller l'évolution de certains marchés. Dans l'entreprise Thermax, un comité sur la qualité regroupe aux deux semaines quelques techniciens spécialisés, un ingénieur et le responsable des stocks, pour convenir des façons de corriger les problèmes rencontrés sur le terrain. À l'Hôpital Beau-Pré, on crée un comité consultatif de la pharmacie ayant le mandat d'autoriser les changements à la liste des médicaments de l'hôpital. En somme, les comités intersectoriels permanents travaillent sur des catégories de problèmes ou de situations pour définir des réponses ou des solutions nouvelles, mais si possible standardisées, en vue d'améliorer les normes en vigueur.

Dans certains cas, le pouvoir de ces comités est consultatif, alors que dans d'autres il est exécutoire. Il va de soi que si une partie de l'autorité est déplacée vers ces comités, du même coup les décideurs hiérarchiques voient leur aire d'autorité se rétrécir. S'ils refusent ce déplacement du pouvoir, des contradictions vont surgir, les mesures adoptées par le comité se heurtant à celles préconisées par le cadre qui voudrait quand même agir à sa guise.

La coordination au moyen des agents intégrateurs : il s'agit de personnes qui, directement dans l'action et en interaction directe avec les unités impliquées, vont tenter d'harmoniser la contribution d'unités dispersées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. À la différence des comités, leur travail se fait *en temps réel*, et le plus souvent découle d'un fonctionnement qui a été conçu par un comité permanent ou ad hoc, ce qui montre bien le caractère cumulatif et complémentaire des différents mécanismes de coordination. En fait, on se retrouve ici en présence des premiers efforts formels visant à assurer une transversalité plus efficace entre des unités diverses, préoccupation qui, à la fin du XXe siècle, a pris de l'importance dans un environnement devenu plus turbulent sur les plans économique, social et démographique.

Prenons l'exemple d'une entreprise multinationale des télécommunications qui éprouverait des problèmes de cohérence entre ses diverses unités lorsqu'elles interviennent auprès des clients importants. On peut les regrouper au sein d'un comité

conjoint pour convenir de pratiques harmonisées, mais il se peut que dans l'action ce soit insuffisant en raison de la complexité des situations qui se présentent. On peut alors confier à une personne le mandat d'assurer en temps réel la coordination visant à harmoniser les contributions des diverses unités avant ou pendant qu'elles interviennent auprès des clients ciblés. Son travail consiste également à rapporter les problèmes rencontrés au comité conjoint, pour que les partenaires révisent les règles qu'ils se sont donnés. Ces personnes prennent des appellations diverses : agent de liaison, gestionnaire de cas, répartiteur, gestionnaire de portefeuille, etc.; lorsqu'il s'agit d'un mécanisme formel plutôt que d'une personne, on parle de guichet unique, de centrale de coordination, de bureau de liaison, etc..

Au sein de l'entreprise Thermax, on devra peut-être se doter d'une centrale de coordination où les clients comme les techniciens pourront s'adresser pour résoudre les problèmes rencontrés : par exemple, l'équipe technique a retiré un compresseur défectueux, mais le nouveau n'a pas encore été livré; ou encore l'équipe d'installation d'une conduite de climatisation n'arrive pas à s'entendre avec le client qui refuse que la tuyauterie passe par des endroits visibles dans son magasin, posant alors aux techniciens un problème par rapport aux normes de sécurité. Dans chacune de ces situations, la personne de faction à la centrale de coordination doit obtenir la contribution de divers membres de l'entreprise pour trouver une solution appropriée, en tenant compte des contraintes du moment.

Dans plusieurs cas, cette personne ne dispose pas d'autorité formelle sur les individus, mais sa fonction l'autorise à «favoriser des ententes» entre les acteurs quant à la façon de résoudre la question. Du même coup, on voit que la coordination évolue progressivement pour reposer moins sur l'autorité formelle (qui subsiste néanmoins), et davantage sur la qualité des informations et sur l'interaction avec les acteurs, c'est-à-dire l'ajustement mutuel. Dans certains cas, la fonction comporte néanmoins un statut d'autorité, soit pour assurer un traitement rapide des situations, soit pour contrer les jeux de pouvoir.

Il faut noter qu'avec les agents intégrateurs, on vient de franchir une sorte de seuil au niveau des paradigmes organisationnels. Si les mécanismes précédents permettaient en quelque sorte d'assouplir et bonifier une organisation fondée sur une logique mécaniste et

bureaucratique, le recours à des agents intégrateurs introduit une logique différente, de nature plus organique ou adaptative (Burns et al, 1961; Haeckel, 1999). Elle n'exclut pas la présence d'éléments mécanistes et bureaucratiques, mais leur importance est désormais réduite au profit d'une conception plus flexible de l'organisation.

La coordination au moyen d'équipes intégrées : ce mode de coordination prend parfois le nom d'équipe multidisciplinaire ou pluridisciplinaire, et s'applique tout autant à des unités de services que de production. On regroupe au sein d'une équipe permanente, des experts de diverses disciplines de façon à disposer de toute la gamme des expertises requises pour répondre aux exigences opérationnelles. Cette équipe relève d'un chef d'unité qui cherche à favoriser l'ajustement mutuel entre collègues afin d'assurer en temps réel un maillage efficace des savoirs et des savoir-faire. L'équipe a le mandat d'assumer de façon continue la gamme la plus large possible des services destinés à un marché donné (un territoire, une clientèle, un segment de marché, etc.). En somme, on cherche à favoriser de façon continue l'interdisciplinarité dans la prestation des services ou la production des biens, ou tout au moins l'accès immédiat et direct à la diversité des expertises utiles. La formule des équipes semi-autonomes de travail peut être considérée comme une variante de cette formule (Roy, 1999).

S'agissant d'une forme récente d'organisation, on trouve très peu d'information au sujet des équipes intégrées dans la littérature. Elle constitue en fait une réponse à un environnement qui comporte à la fois de l'imprévisibilité, de la complexité, et une demande de service en continu. Comme la demande de service est continue, on a avantage à éviter l'approche matricielle (trop complexe), et à faciliter la coordination en temps réel au moyen d'équipes intégrées, pour autant que le volume des activités le justifie, sinon les coûts seront excessifs. Dans les cas où le volume d'activité permet d'intégrer un certain nombre de spécialités, mais que quelques-unes demeurent insuffisamment utilisées, on peut alors affecter ces dernières dans une cellule matricielle, ou encore les partager avec d'autres unités.

L'exercice de l'autorité n'est pas aisé dans un tel mécanisme, car pour les besoins de l'action, il faut favoriser l'ajustement mutuel entre les experts, de sorte que la base d'autorité du chef d'unité s'en trouve limitée. De plus, le chef d'unité peut difficilement

être compétent dans toutes les sphères d'activité de son personnel, et voit alors sa légitimité être questionnée, tout au moins au niveau des pratiques professionnelles. On le voit, la coordination repose alors davantage sur la qualité de l'information disponible, et sur la qualité des relations entre les acteurs. Une autre difficulté de ce mode d'organisation réside dans le risque d'érosion des compétences pointues lorsque les experts sont intégrés à des équipes où le développement des expertises spécifiques ne représente plus une préoccupation dominante. On peut pallier à cette limite en mettant en place un mécanisme souple de type matriciel ayant pour fonction d'inventorier les besoins de mise à jour dans chaque discipline, d'organiser des activités de perfectionnement, et de voir à l'actualisation des normes de pratiques en vigueur dans les disciplines. Par exemple, une usine de transformation avait intégré le personnel d'entretien des équipements aux unités de productions. La qualité de leur appui auprès de ces unités s'était grandement améliorée, mais en revanche, au niveau de l'usine, on a vu apparaître des problèmes nouveaux : une moins grande mobilité de ce personnel, notamment lors des congés et des absences maladie, une tendance à moins se conformer aux normes et procédures d'entretien des équipements, au profit des exigences de la production, des lacunes dans la mise à jour des compétences. Les dirigeants de cette usine ont corrigé le tir en maintenant une partie du personnel d'entretien dédié dans les unités de production, mais en le rattachant à une unité centrale sur le plan hiérarchique, permettant ainsi d'assurer une supervision et une coordination d'ensemble.

D'une certaine façon, ce mécanisme de coordination cherche à réduire le plus possible les besoins de coordination entre des unités spécialisées, en regroupant dans une même unité, là où l'action se déroule, les acteurs concernés. Dans un hôpital européen, un médecin a résolu plusieurs problèmes de coordination au sein du bloc opératoire en regroupant dans la même unité organisationnelle tous les professionnels impliqués dans la planification et la conduite des activités chirurgicales. Il a ainsi éliminé plusieurs zones de conflit qui existaient auparavant dans un fonctionnement de type fonctionnel et professionnel. Une entreprise de vente au détail a regroupé au sein de divisions régionales l'ensemble de ses activités afin d'assurer une gestion plus rigoureuse des surfaces, et d'atteindre une meilleure cohérence sur ses divers marchés. La présidente d'une entreprise qui développe, installe et entretient une suite d'applications informatiques à des fins administratives a choisi de constituer des équipes mixtes relevant d'un chef d'unité pour la mise en service

et l'entretien de la suite ou de ses modules chez les clients. En agissant de la sorte, elle a diminué considérablement les tensions entre ces trois secteurs d'activité, et surtout accru la satisfaction des clients, au prix d'une baisse de la satisfaction au travail chez certains spécialistes qui préféraient le confort des silos professionnels.

La coordination au moyen de structures matricielles : ici on est de plain-pied dans le monde de la flexibilité, où la coordination est désormais nettement plus organique que hiérarchique. Déjà avec les comités intersectoriels, on introduisait des éléments structuraux réduisant l'importance de la coordination hiérarchique; avec les agents intégrateurs, on introduisait une sorte de substitut opérationnel à l'exercice de l'autorité dans un grand nombre de situations. Avec les services intégrés, on gardait une certaine supervision hiérarchique. Dans le cas de la structure matricielle, on crée des mécanismes de coordination opérationnels qui s'écartent résolument de la logique hiérarchique. En fait, les acteurs se retrouvent ici en présence de deux sources d'autorité, et parfois plus : l'une fonctionnelle pour la coordination dans l'action, l'autre hiérarchique pour la coordination sectorielle, c'est-à-dire à l'intérieur de la discipline.

Il existe diverses façons de constituer une structure matricielle (Probst et al., 1997; Robey et Sales, 1994), qui dépendent largement des impératifs que l'on cherche à concilier, mais à la base les conditions justifiant ce type de coordination sont les mêmes : les situations qui se présentent dans l'environnement sont peu prévisibles ou complexes, et exigent des compétences diversifiées, pour des durées limitées et discontinues. Pour répondre adéquatement à de telles situations, on crée des groupes réels ou virtuels, sous la coordination d'une personne, avec le mandat de traiter un type de problème, ou de développer un type de solution, ou d'offrir un type de service. Les membres de ces groupes consacrent des périodes de temps prédéfinies au sein de plus d'un groupe de façon à ce que le temps des spécialistes soit utilisé de façon optimale, et là où il est spécifiquement requis. C'est un groupe construit sur mesure, dont les membres proviennent d'unités dont ils relèvent hiérarchiquement et qui constituent leur port d'attache. Chaque individu voit donc ses actions être coordonnées par des acteurs différents dans chaque groupe, en plus de vivre une coordination hiérarchique dans le service dont il relève.

On le voit bien, l'approche matricielle est particulièrement complexe, et risque d'être coûteuse en raison des multiples lieux de coordination qui co-existent, sans parler de la multiplicité des zones de conflits potentiels qui en découlent. C'est pourquoi elle ne devrait être utilisée que dans les contextes qui justifient un tel degré de complexité; autrement des dysfonctionnements importants peuvent apparaître, les conflits entre les centres d'autorité n'étant pas les moindres.

De par son caractère «sur mesure», on peut considérer qu'il s'agit d'une approche assez bien adaptée aux activités de recherche et développement, ainsi qu'aux activités de consultation, mais certainement moins indiquée pour la prestation de services répétitifs, ou de production en continu. Dans certaines organisations, on y recourt comme mécanisme complémentaire pour des secteurs où la demande de service est ponctuelle, ou encore pour regrouper des experts qui sont en petit nombre, et dont la contribution est partagée entre diverses unités.

Dans le cas de Thermax, on pourrait avoir constitué un groupe composé de représentants de différents services, qui s'active chaque fois que l'on veut expérimenter un nouveau produit, ou des modifications importantes à un produit existant. On pourrait aussi avoir mis en place un mécanisme matriciel permettant aux techniciens du terrain de s'adresser directement aux experts des différents services spécialisés lorsqu'ils rencontrent des problèmes qu'ils ne peuvent résoudre. À l'Hôpital Beau-Pré, on pourrait imaginer que l'organisation dispose d'une série de groupes travaillant sur des situations ne relevant pas de la logique hiérarchique, et mettant à contribution des membres du personnel de la pharmacie. Par exemple, il pourrait y avoir un groupe spécialisé pour les cas d'accidents cérébraux vasculaires, qui s'active chaque fois qu'un cas se présente. Ou encore, un groupe qui mène une recherche clinique sur les effets secondaires d'un nouveau médicament pour le traitement de la grippe chez les personnes âgées. Dans ces situations, quelques-uns des pharmaciens expérimentés ou spécialisés dans un domaine vont consacrer une partie de leur temps à travailler au sein de ces groupes, sous l'autorité des chefs de groupe, se soustrayant du même coup à l'autorité de leur supérieur hiérarchique pour ces activités, mais tout en respectant par ailleurs les normes habituelles du métier, sous peine d'être sanctionnés par leur supérieur hiérarchique qui doit voir à la conformité des pratiques.

La coordination au moyen de la gestion de projet : les ressources sont regroupées et coordonnées en fonction d'un projet ou d'un mandat spécifique à réaliser. Ce sont les caractéristiques du projet lui-même qui déterminent la nature des expertises requises, la taille des effectifs, et le mode de fonctionnement. Dans ce mode de coordination, les personnes sont détachées des unités hiérarchiques, et sont provisoirement affectées à une ou des équipes ayant à réaliser des mandats précis, limités dans le temps. On trouve normalement une hiérarchie au moins minimale au sein de l'équipe de projet, incarnée par un chef de projet désigné, et possiblement des coordonnateurs d'équipes. L'équipe de projet comporte souvent des membres provenant de diverses disciplines ou divers secteurs d'activités, que l'on regroupe sur une base temporaire mais continue pour permettre l'ajustement mutuel entre eux, plutôt que de devoir constamment circuler au travers des mécanismes hiérarchiques de l'organisation, et parfois même de quelques organisations. Ce mode de coordination est adapté à des situations où les acteurs sur le terrain doivent s'ajuster de façon continue aux caractéristiques de l'environnement, et doivent en même temps coordonner leurs efforts de façon continue pour fournir une réponse appropriée, dans le cadre de mandats de durée déterminée. Imprévisibilité, complexité, besoin de coordination en temps réel, et durée limitée sont en quelque sorte les déterminants de cette option. Dans plusieurs organisations, on y a recours sous la forme d'une structure parallèle et temporaire pour traiter des situations d'exception ayant une certaine envergure, ce qui correspond tout à fait aux facteurs de contingence pour ce type de coordination.

On peut imaginer des situations où l'entreprise Thermax aura besoin de constituer des équipes de projet dont les membres provenant de divers secteurs de l'entreprise devront collaborer directement durant la réalisation de mandats. Par exemple, si l'on doit changer les systèmes de chauffage et de climatisation d'un gros édifice commercial, au lieu d'envoyer des membres de divers services devant en référer à leur supérieur hiérarchique chaque fois qu'un obstacle ou qu'une hésitation se présente, ou chaque fois qu'il faut revoir la méthode de travail pour s'ajuster aux autres métiers, on peut à la place regrouper dans une équipe les employés requis pour réaliser le mandat, et confier la coordination à un chef de projet qui verra lui-même sur le terrain à harmoniser la contribution des acteurs. On évite ainsi de gaspiller des énergies dans des itérations hiérarchiques, et on

s'assure que les solutions adoptées répondent aux particularités rencontrées sur le terrain. On pourrait adopter une approche analogue pour l'expérimentation et la mise au point d'un nouveau module dans une application informatique, ou pour la mise au point d'un nouveau système de distribution des colis dans un pays. Autrement dit, cette formule est très adaptée aux situations organisationnelles qui demandent du «sur mesure» non répétitif.

Comme on peut le voir, plus on se déplace vers la complexité sur l'axe de la coordination, plus on la rapproche des enjeux vécus directement dans l'action, ce qui ne dispense nullement les gens de respecter les normes en vigueur dans l'exercice de chacune des professions, tout comme les règles générales de l'organisation. Cela montre encore une fois qu'en allant vers une coordination plus complexe, les mécanismes s'enchevêtrent les uns avec les autres, et ceux dont la fonction est de standardiser les pratiques et d'exercer une autorité hiérarchique perdent de leur importance, sans toutefois disparaître. La complexité, et en même temps les coûts de gestion s'accroissent, mais c'est le prix à payer pour répondre adéquatement à une réalité qui elle-même comporte davantage de complexité.

7. Les pressions internes

Le modèle proposé suggère d'aligner l'autonomie, la segmentation et la différenciation sur les caractéristiques de l'environnement, en tenant compte plus spécialement de sa prévisibilité, sa complexité et son hostilité. Mais l'organisation vit aussi avec des pressions qu'elle subit de l'intérieur. Les acteurs qui la composent ne sont pas de simples automates que l'on programme pour jouer une musique selon le rythme commandé par le contexte. Au contraire, ils amènent avec eux une série d'exigences et de caractéristiques, tant personnelles que sociales et professionnelles, dont on doit tenir compte pour se doter d'une architecture efficace. C'est pourquoi la règle de base consistant à donner préséance aux pressions de l'environnement doit être complétée par un ajustement à certaines caractéristiques internes de l'organisation. Les variables qui, selon notre expérience, semblent être plus spécialement importantes sont la technologie, la localisation, la maturité professionnelle et la formation du personnel.

La technologie

Certains auteurs font de la technologie un déterminant important de l'architecture d'une organisation (Woodward, 1982). Dans les organisations de type mécaniste, la technologie constitue certainement un facteur important, car leur efficacité repose entre autres sur la possibilité de produire des volumes élevés avec des équipements sophistiqués, parfois lourds ou peu mobiles. Dans ces cas, les activités de production gagnent à être organisées autour des contraintes technologiques. Dans le modèle proposé ici, nous soutenons que l'environnement devrait être le principal déterminant de l'architecture de l'organisation. Il n'en reste pas moins qu'après avoir défini l'architecture optimale pour une organisation donnée, il faudra parfois introduire des aménagements permettant d'utiliser de façon optimale les technologies en place. Les progrès technologiques et le développement des technologies de l'information permettent de plus en plus l'accès à des équipements de production capables de produire de petites séries selon des spécifications diversifiées à des coûts raisonnables, de sorte qu'il est désormais possible de concilier une gamme de produits diversifiés avec des centres de production déconcentrés, ce qui diminue l'importance de la technologie comme déterminant.

La localisation

Si les unités d'une organisation sont dispersées sur le plan géographique, le recours à des approches centralisées risque d'introduire des écueils importants dans la coordination des activités, à moins de pouvoir compter sur d'excellents moyens de communication. Cette dispersion constitue en fait une déconcentration des activités, souvent fondée sur la recherche de proximité avec les clients, les fournisseurs, ou la main-d'oeuvre. Dans ces cas, on voit souvent apparaître deux problèmes : l'éloignement des services de soutien limite leur sensibilité aux contraintes du terrain, et l'éloignement des centres décisionnels occasionne des délais pour les opérateurs. En général, la déconcentration devrait être accompagnée d'un certain degré de décentralisation, qu'il faut rééquilibrer par des mécanismes de coordination plus complexes, et des moyens de communication performants. En outre, souvent on gagne à introduire une certaine déconcentration des services de soutien, car les bénéfices de la proximité avec les utilisateurs réduisent les velléités d'autonomie des unités éloignées.

La formation et la maturité du personnel

Mintzberg (1979) a bien montré que dans le cas des organisations professionnelles, la formation spécialisée des personnes, de même que la standardisation ou l'accréditation de leurs pratiques par des organismes externes, obligent à laisser aux professionnels une grande autonomie dans l'exécution de leur travail. En fait, plus les personnes ont une formation spécialisée, plus on voit apparaître les deux phénomènes suivants : peu de personnes dans la chaîne hiérarchique disposent des compétences adéquates pour évaluer les situations aussi bien que les professionnels eux-mêmes; dans leur formation, ces professionnels ont été encouragés à faire preuve d'autonomie de jugement, de sorte que dans l'action, ils réclament l'usage de cette indépendance. Ces phénomènes font qu'en général, plus le personnel d'une unité dispose d'une formation spécialisée, plus on doit lui accorder d'autonomie opérationnelle, ce qui est par ailleurs justifié lorsqu'il s'agit en outre de situations complexes. Ici encore, il faut s'assurer de rééquilibrer les choses par des mécanismes de coordination adéquats, entre autres pour favoriser l'harmonisation des actions entre les professionnels eux-mêmes, sinon chacun agit à sa guise, et la qualité des prestations en souffre. Par exemple, sur un chantier de construction, si les mécanismes de coordination sont inadéquats, le client peut avoir à composer avec des ingénieurs de spécialités différentes qui ne se soucient pas d'harmoniser leurs interventions, et qui en outre refusent d'être subordonnés aux actions de leurs collègues.

Les mêmes considérations valent pour la maturité professionnelle du personnel, au sens où Hersey et Blanchard (1976) la conçoivent, c'est-à-dire la maîtrise des compétences requises et la disposition à s'investir pour réaliser un travail de qualité. Le chef d'une équipe de programmeurs informatiques qui serait peu expérimenté, devrait certainement disposer de moins d'autonomie dans la conduite de projets complexes qu'un autre ayant déjà fait face à une grande diversité de situations. Le responsable des comptes à recevoir en poste depuis dix ans au service des finances d'Infotoc, justifie sûrement plus d'autonomie qu'un autre qui serait en fonction depuis quatre mois seulement. Bref, plus le personnel fait preuve de maturité professionnelle, plus il faut lui consentir d'autonomie, mais toujours en ajoutant des mécanismes de coordination qui vont assurer la cohérence des actions entre les unités.

8. Une logique dominante

À l'intérieur d'une même organisation, des unités peuvent présenter des besoins différents, parce

qu'elles ont à transiger avec des environnements ou des conjonctures diversifiés. En toute logique, il faudrait respecter cette mosaïque en retenant non seulement des modes de gestion différents, mais même dans certains cas, des logiques de segmentation différentes.

Dans un tel cas cependant, on complique évidemment la vie des services corporatifs car on pourra difficilement uniformiser les pratiques organisationnelles, et il faudra alors prévoir des mécanismes de coordination différenciés. C'est toutefois le prix à payer pour rester en phase avec les caractéristiques de son environnement dans de tels contextes.

Par ailleurs, si différentes logiques de segmentation peuvent co-exister au sein d'un grand ensemble, une même unité de gestion ne peut recourir à plus d'une logique dominante sans s'exposer à de graves problèmes de cohérence et d'harmonie internes. Chaque formule de segmentation a pour effet d'induire une dynamique interne qui lui est propre, et qui devient rapidement conflictuelle avec celle des autres formules. Ainsi, alors que la segmentation fonctionnelle induit une centralisation des décisions et une standardisation des pratiques, la segmentation territoriale induit au contraire une décentralisation du pouvoir et une modulation des fonctionnements. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est si important de maintenir une cohérence serrée entre la logique dominante de segmentation et la culture de gestion au sein de l'organisation. Une entreprise conçue selon une logique territoriale ne peut être gérée comme s'il s'agissait d'une entreprise fonctionnelle : les réflexes de standardisation propres à cette dernière seraient à la source de conflits interminables, et légitimes, entre la direction et les gestionnaires territoriaux qui doivent composer avec des marchés différenciés.

Dans les cas extrême où l'on doit néanmoins choisir une approche différente de la logique dominante pour certaines opérations, il sera nécessaire que la gestion supérieure protège le mode marginal contre les pressions des unités fonctionnant selon la logique dominante.

Des approches-type

La combinaison des choix sur les axes de la différenciation, de la segmentation et de l'intégration font apparaître des configurations-type, dont plusieurs ont été très bien définies par Mintzberg (1979) : la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, l'organisation divisionnaire

par produits ou services, par territoires ou par clientèle, l'organisation intégrée, l'organisation matricielle, l'organisation par projets.

La bureaucratie mécaniste

Le cas-type : face à un environnement généralement prévisible et peu complexe, l'organisation produit des biens ou services en série, et le travail peut être régulé par des règles que les opérateurs doivent suivre. On peut concentrer les unités de production, standardiser les procédés, et mettre en place une structure hiérarchique qui veille au bon fonctionnement de l'ensemble, en s'assurant notamment du respect des règles, et en les corrigeant lorsque requis. Pensons à une usine d'assemblage d'appareils ménagers, à un service gouvernemental de production de chèques, à un service de distribution postale.

Si l'environnement présente des fluctuations périodiques mais prévisibles ou mineures, on réduit l'emphase sur les règles, et on accroît d'autant la coordination hiérarchique pour s'ajuster à ces fluctuations. Par exemple, dans un service postal, même si les règles sont très bien définies, il peut être nécessaire de modifier l'affectation du personnel pour tenir compte de variations dans l'affluence de la clientèle et dans le volume de courrier à traiter. C'est la même chose dans un service des finances qui peut être régi par des procédures très précises, mais où il faudra parfois modifier les routines de travail pour tenir compte de contraintes situationnelles. Ces ajustements se font par la voie hiérarchique.

La bureaucratie professionnelle

Le cas-type : face à un environnement relativement prévisible et de complexité modérée, mais présentant néanmoins un certain nombre de cas d'espèce, en présence d'un personnel hautement qualifié, l'organisation produit des biens ou des services qui rencontrent des normes assez précises, mais dont l'application demande des ajustements dans plusieurs situations. Par exemple, dans une grande société commerciale, les architectes responsables des plans pour les magasins à grande surface, doivent suivre des règles précises définies par la direction de l'entreprise, entre autres sur la taille des magasins, leur apparence, etc.. Toutefois, dans chaque projet ces architectes doivent composer avec des contraintes particulières de chaque site, et donc disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour ajuster le plan en conséquence; et même là, les

mesures à prendre pour réagir à ces caractéristiques singulières doivent respecter des règles qui spécifient ce qui peut être fait ou non, et comment. Dans le cas de la bureaucratie professionnelle, l'autonomie des professionnels trouve deux lieux importants d'expression : ils participent habituellement à la formulation des diverses règles qui les régissent, selon des processus que souvent ils contrôlent eux-mêmes, et ils disposent de beaucoup d'autonomie dans l'accomplissement du travail lui-même. Il en découle une supervision et une coordination distantes, qui souvent porte davantage sur l'organisation du travail que sur son exécution. Elle vise notamment à assurer la conformité avec les normes de pratique. Plus l'environnement devient instable, ou complexe, ou plus les acteurs deviennent spécialisés et expérimentés, plus la coordination de leurs actions doit se faire entre eux par ajustement mutuel plutôt que par la voie hiérarchique.

Ainsi, la bureaucratie professionnelle repose principalement sur une logique d'expertise, celle de ses membres, qui en général sont des professionnels. Parce qu'ils veulent garder le contrôle de domaine de pratique, et maintenir une forte cohésion entre eux, les professionnels tendent à rechercher des regroupements par discipline. Lorsque l'interdépendance entre les disciplines est faible, cette approche peut être adéquate. Toutefois, lorsque l'interdépendance entre les disciplines est élevée, les besoins de communication entre professionnels s'accroissent, et un regroupement en silos spécialisés pose des problèmes importants car les barrières entre professions obligent à des gymnastiques organisationnelles et diplomatiques constantes pour amener les acteurs à collaborer entre eux. La logique de la profession, ajoutée à la pression à la loyauté au sein de la discipline, l'emportent souvent sur la logique du client ou du produit. Par exemple, dans un service d'ingénierie structuré comme une bureaucratie professionnelle classique, le client qui veut se faire préparer des plans pour la rénovation d'un édifice, doit lui-même se déplacer du génie mécanique, au génie électrique, au génie informatique pour se faire dire par chacun que les autres ingénieurs devront revoir leur plan pour l'ajuster à ses solutions. Il serait plus efficace de regrouper ces ingénieurs au sein d'une même équipe, sachant par ailleurs qu'ils vont regretter leur groupe d'appartenance disciplinaire. Dans le même esprit, on a souvent entendu parler de ces anecdotes hospitalières où le patient se fait transférer d'un spécialiste à l'autre, ou d'un service à l'autre avec des problèmes de complémentarité et de continuité qu'il doit lui-même corriger. Dans des cas comme ceux-ci, la logique de la bureaucratie professionnelle a eu préséance sur la logique du client ou du produit. Quand ces situations commencent à apparaître, c'est souvent un signe que la segmentation est inadéquate, et surtout

que les mécanismes de coordination sont trop pauvres dans les circonstances.

L'organisation divisionnaire (par produit, client, ou territoire)

Le cas-type : l'environnement comporte une certaine imprévisibilité et une certaine complexité. Pour rester en phase avec les besoins, il faut adapter les réponses à une diversité de situations. On peut décomposer les unités en division, relativement autonomes, du moins en ce qui concerne leurs opérations spécifiques. On regroupe au sein de chaque division, les divers métiers requis pour accomplir le travail. À l'intérieur de la division, l'architecture peut répondre à n'importe quelle autre approche classique, en autant qu'elle respecte les facteurs de contingence de la situation.

La division est définie selon un produit (les vêtements par exemple), ou selon un service (l'hôpital de jour par exemple), ou selon un territoire (l'Europe de l'Ouest par exemple), ou selon les clientèles (les sportifs par exemple). À l'intérieur de la division, on devrait pouvoir se donner un certain nombre de règles et de modes de fonctionnement spécifiques pour être en mesure de réagir adéquatement aux caractéristiques de son environnement, sachant par ailleurs qu'il faut aussi se conformer en partie à des règles communes à toutes les divisions pour assurer la cohérence de l'ensemble de l'organisation. Avec l'approche divisionnaire, on accepte une certaine fragmentation de l'organisation globale, au profit d'une meilleure intégration au sein de chaque division.

L'organisation intégrée

Le cas-type : l'environnement comporte une bonne part d'imprévisibilité et/ou de complexité. Les situations qui se présentent demandent la contribution d'expertises provenant de services différents pour que la réponse soit complète et efficace, et les experts doivent régulièrement collaborer entre eux en temps réel. En outre, le volume d'activités est assez élevé pour mettre à contribution la plupart de ces acteurs sur une base continue. On peut alors les regrouper à l'intérieur d'unités intégrées, relativement autonomes par rapport aux autres unités, et coordonnées par une seule figure d'autorité. On trouve au sein de l'unité, les diverses professions nécessaires pour s'acquitter correctement du travail. Au niveau interne, la formalisation des règles est réduite, et on encouragera l'ajustement mutuel et le développement de protocole

communs. Par exemple, cette formule pourrait être adaptée à l'équipe de techniciens de l'entreprise Thermax.

Pour constituer les unités, on essaie de trouver un axe intégrateur permettant d'associer des professions entre lesquelles il y a des liens de continuité ou de complémentarité pour un service de qualité, et qui conjointement doivent répondre à des volumes d'activité relativement élevés. Le regroupement des professionnels autour d'un axe pertinent devrait réduire de façon importante l'interdépendance avec les autres unités de l'organisation. Si l'interdépendance avec les autres unités de l'organisation demeure élevée, c'est probablement que l'axe choisi est inadéquat, ou encore que la réalité est trop complexe pour s'accommoder de cette formule. Assez souvent, on ne parvient pas à intégrer efficacement la totalité des professions utiles pour réaliser le travail car certaines sont sous-utilisées. Dans ces cas, on complète souvent l'architecture par une unité en matriciel regroupant les professionnels moins sollicités; le seul véritable point commun entre eux, c'est d'offrir leurs prestations à une communauté de services, d'où parfois l'appellation de «services communs» ou «services transversaux».

L'organisation matricielle

Le cas-type : l'environnement comporte beaucoup d'imprévisibilité et/ou de complexité. On doit réaliser des mandats variés, pour des durées intermittentes, et pour des volumes d'activités variables; pour cela on a besoin de la contribution d'acteurs provenant de secteurs d'activités différents. Dès lors, on ne peut pas les regrouper à l'intérieur d'unités stables, et on doit opter pour une formule plus éclatée, à savoir l'organisation matricielle. Pensons par exemple à un centre de recherche où certains chercheurs doivent contribuer à plus d'un projet pour des durées variables. On peut aussi penser à un cabinet de consultants qui, selon les mandats, doit constituer des unités dont la composition, la taille, et la durée de vie différent. En fait, on ne parle plus d'unités, mais d'équipes ou de cellules, au sein desquelles on regroupe les expertises dont on a besoin pour le mandat, et qui sont mises à contribution sur des aspects précis.

Les personnes affectées aux mandats demeurent rattachées à leurs unités de départ (souvent selon les spécialités), et sont en quelque sorte prêtées, pour apporter leur contribution spécifique selon les termes définis. Le mandat lui-même sera la plupart du temps sous l'autorité ou la coordination d'un des membres de l'équipe. On se retrouve alors avec deux lignes d'autorité : une autorité

fonctionnelle pour organiser et coordonner le travail dans le cadre des mandats, et une autre hiérarchique pour définir et monitorer les pratiques professionnelles, et coordonner les relations inter-directions. Cette organisation, en raison de la dispersion de ses ressources et de ses activités, est particulièrement difficile à coordonner sur un plan d'ensemble. Du reste, dans certains cas les membres de l'organisation ont tendance à la fragmenter de façon excessive. Par exemple, un laboratoire de recherche pharmaceutique structuré en matriciel avait vu le nombre de ses cellules de recherche s'accroître graduellement au fil des ans, au point qu'à un certain moment, les dirigeants ont perdu la maîtrise de leur organisation et de son évolution, avec une performance en déclin. Pour retrouver une cohérence satisfaisante, ils ont réduit le nombre d'axes intégrateurs des activités de recherche de 15 à 7, ils ont modifié les critères de regroupement des spécialistes pour réduire le nombre de groupes d'appartenances, ils ont revu la brochette de projets en cours pour les rationaliser, et ils ont mis en place un mécanisme d'autorisation de toute nouvelle cellule de recherche.

Si d'un point de vue intellectuel l'approche matricielle offre la possibilité d'utiliser les ressources humaines de façon optimale en les affectant là où elles sont requises, dans la pratique c'est souvent un approche lourde et coûteuse, car les besoins en coordination sont élevés et consomment beaucoup d'énergie; il y a aussi des pertes de temps dans les nombreuses interfaces, et il peut y avoir plusieurs zones d'ambiguïtés, qui favorisent les conflits et parfois le camouflage ou la clandestinité.

L'organisation en mode projet

Le cas-type : l'environnement est très imprévisible et/ou très complexe. Les mandats à réaliser varient beaucoup, et il est impossible de standardiser les pratiques car il faut constamment s'ajuster à de nouvelles situations. Ces conditions font en sorte que les expertises nécessaires varient d'une situation à l'autre, et en plus leur présence n'est requise que de façon temporaire. La coordination s'en trouve complexifiée car chaque situation est devenue un cas d'espèce. L'organisation en mode projet permettra de faire collaborer ensemble de façon intensive des ressources humaines provenant de divers horizons pour des périodes déterminées, et de se doter d'une coordination conçue pour les besoins spécifiques de chaque projet (ou groupe de projets). Pensons par exemple à une équipe de projet devant concevoir une suite informatique sur mesure pour une banque privée transnationale, ou encore à un groupe de recherche sur les effets d'une

nouvelle procédure médicamenteuse pour le traitement de l'hépatite B. On favorise donc une différenciation très forte, et une intégration autour de chaque projet, ce qui signifie très peu d'interdépendance entre les projets, et beaucoup d'ajustement mutuel à l'intérieur de l'équipe de projet. Dans une organisation par projets, on accepte qu'une grande partie de la coordination soit décentralisée, et que la coordination centralisée soit limitée.

S'il s'agit d'un groupe de sous-projets à l'intérieur d'un projet global, la construction d'un métro par exemple, on doit en outre ajouter des mécanismes de coordination pour réguler de façon continue l'évolution des projets et leur interdépendance. En fait, on se retrouve en présence d'une matrice de projets inter-dépendants, ce qui est particulièrement complexe à coordonner. Un service postal avait confié à une série d'équipes de projet des mandats en vue de concevoir un système informatisé de livraison des colis; on avait cependant négligé de mettre en place un mécanisme de coordination efficace entre les équipes, de sorte que lorsque le système a été mis en opération, il a rapidement bloqué car les interfaces entre les sous-systèmes n'étaient pas au point.

Sous les approches par projet, on trouve aussi bien des modèles classiques de gestion de projets que des modèles matriciels. Si l'on met en place une approche par projets (donc une forte différenciation), mais que l'on tente de conserver une coordination forte aux niveaux supérieurs de la hiérarchie (donc une intégration simple), on crée en quelque sorte les conditions pour rendre inopérante l'approche par projets. Par ailleurs, si l'on se donne une approche par projet en présence d'un environnement peu turbulent, ce que font certaines organisations dans l'espoir de motiver davantage le personnel, on risque de se retrouver avec une gestion trop lourde, coûteuse, et un processus décisionnel inutilement complexe.

9. Les problèmes d'ajustement

Si l'on ne respecte pas l'alignement optimal entre la différenciation, la segmentation, et la coordination, des problèmes de fonctionnement risquent d'apparaître.

Les problèmes liés à l'autonomie

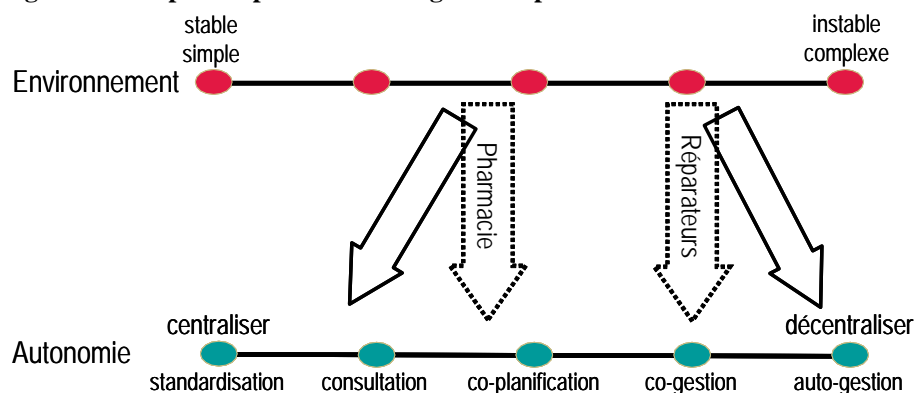
Dans les cas où l'autonomie des unités est trop faible en regard des pressions de l'environnement,

on peut habituellement prévoir les dysfonctionnements suivants : la gestion supérieure sera débordée par le nombre de décisions à prendre, le processus décisionnel sera engorgé, les décisions souffriront de délais, certaines décisions seront inadéquates parce que la base informationnelle sera imparfaite, et plusieurs seront contestées ou ignorées, ou encore le personnel se protégera en adoptant une attitude légaliste dans ses relations avec la clientèle et les partenaires. Ces derniers se plaindront de l'inefficacité du service et en viendront à choisir une autre fournisseur; les parts de marché auront alors tendance à baisser.

Le personnel de son côté se plaindra de ne pouvoir accomplir son travail correctement. La collaboration entre les unités, et entre les membres du personnel aura tendance à s'appauvrir, et les problèmes de communication deviendront aigus. Ces difficultés vont ajouter aux pressions subies par les gestionnaires, ce qui rendra le fonctionnement encore moins fluide, et un cercle vicieux va s'installer. Bref, les unités ne sont pas assez différenciées pour pouvoir réagir adéquatement à leur environnement.

Imaginons que dans le cas de la pharmacie de l'Hôpital Beau-Pré, un nouveau directeur vienne d'être nommé à la tête du département dont la pharmacie relève, et qu'il souhaite instaurer un mode décisionnel plutôt centralisé. D'après la description faite de ce service plus haut, son environnement est modérément prévisible, avec une certaine complexité, et relativement hostile. À la Figure 8, la flèche pointillée indique le degré d'autonomie qui serait optimal pour le service, et la flèche pleine indique le profil résultant d'une centralisation plus poussée. Dans un tel scénario, on peut prédire l'apparition des dysfonctionnements qui viennent d'être évoqués : une pharmacie incapable de réagir de façon efficace, et en temps voulu aux situations inhabituelles.

Figure 8 Exemples de problèmes d'alignement pour l'autonomie



À l'opposé, dans les cas où l'autonomie des unités est trop élevée par rapport aux pressions de l'environnement, on peut habituellement prévoir les dysfonctionnements suivants : la cohérence de l'organisation globale sera boiteuse, la dispersion et la spécialisation des unités permettront de bien répondre aux situations particulières, mais on ne pourra ritualiser les activités routinières, réduisant ainsi les économies d'échelle potentielles. Le processus décisionnel consommera plus de temps et d'énergie que nécessaire, ce qui accroîtra de façon importante les coûts de production. Le cloisonnement entre les unités sera plus important que nécessaire, et la cohérence globale en souffrira. La gestion supérieure pourra avoir l'impression que l'organisation lui échappe, et aura tendance à compenser en ajoutant des mécanismes de contrôle, auxquels le personnel réagira négativement, et tentera de se soustraire. À partir de là, on passera beaucoup de temps en réunion pour tenter de résoudre les tensions qui en découlent. Bref, la différenciation est trop poussée pour les besoins de l'organisation.

Imaginons par exemple que Thermax change de main, et que le nouveau propriétaire, un ingénieur venant de terminer un diplôme en gestion de projet, décide d'implanter ce mode fonctionnement à la grandeur de l'entreprise. Selon l'information fournie plus tôt, l'environnement de cette organisation est plutôt imprévisible et complexe; elle doit s'ajuster régulièrement à des situations particulières, mais une partie significative de ses activités peut néanmoins être planifiée à l'avance, l'entretien préventif par exemple. À la Figure 8, la flèche pointillée indique ce que serait le niveau de différenciation optimal, et la flèche pleine le profil résultant d'une organisation par projet. Dans ce scénario, on peut s'attendre à voir apparaître des dysfonctionnements, dont notamment la difficulté d'organiser le travail d'ensemble dans l'entreprise, à obtenir une collaboration entre les unités, et à ritualiser les activités routinières, et par conséquent des coûts d'opération beaucoup plus élevés que la moyenne du secteur. La clientèle sera peut-être satisfaite en raison de la sur-qualité dont elle bénéficie, mais l'entreprise en souffrira.

Les problèmes liés à la segmentation

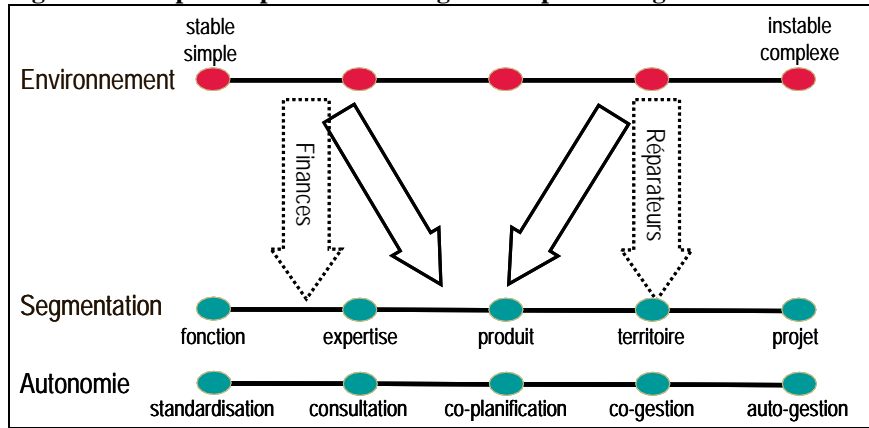
Comme la segmentation constitue dans une large mesure l'expression opérationnelle du type d'autonomie retenu, les problèmes d'alignement sont essentiellement les mêmes. Ainsi, dans les cas où la segmentation est trop simple par rapport à l'environnement, on peut prévoir une série de dysfonctionnements liés à une offre trop limitée de services pour répondre à la diversité de la

demande. Il peut alors en découler un mécontentement chez les clients, ainsi qu'un surplus de stocks, ou une sous-utilisation des ressources. Cet écart entre l'offre et la demande se traduit souvent par un engorgement de la gestion supérieure qui doit consacrer beaucoup de temps à résoudre des problèmes d'exception, ou encore par de la clandestinité au niveau des opérations où, dans les faits, on ne fonctionne pas selon le modèle officiel, mais selon un modèle improvisé pour tenter de rester en phase avec le marché.

Dans les cas où la segmentation est trop fragmentée par rapport à l'environnement, on peut prévoir des coûts de fonctionnement supérieurs à ceux de la concurrence, en raison cette fois d'un éclatement non justifié des unités. Également, on risque de se retrouver en présence d'une offre de services ou de produits plus diversifiée que les besoins du marché. Généralement, le client ne s'en plaint pas, mais les coûts pour l'organisation sont trop élevés, sans compter que le temps consacré à la coordination est lui aussi élevé.

Prenons l'exemple de Infotoc, et imaginons que le directeur des finances ait décidé de segmenter ses unités par territoire dans l'intention d'offrir un service de proximité de haute qualité. Bien que l'intention soit généreuse, on peut prévoir qu'en raison de la fragmentation des volumes à traiter, il sera difficile d'obtenir des économies d'échelle. Par rapport à d'autres organisations comparables, il est probable que le niveau des ressources humaines tout comme les besoins en équipements et en espace soient plus élevés. En outre, dans chaque territoire on aura tendance à se donner des outils et des procédés de travail spécifiques, ce qui rendra la coordination d'ensemble plus difficile. Dans un tel cas, la segmentation des unités dépasserait ce qui serait requis pour offrir un service adéquat (Figure 9), et se traduirait par un coût inévitablement supérieur. Prenons maintenant l'exemple de Thermax, et imaginons que la direction ait choisi de fragmenter ses unités de réparation sur de petits territoires en vue de réduire les déplacements du personnel. On peut prévoir que pour être en mesure de répondre à la diversité des demandes de réparation sur chaque territoire, on devra trouver dans chaque équipe une grande diversité d'expertises, avec comme conséquence que certains individus seront sous-utilisés, entraînant alors des coûts démesurés (Figure 9).

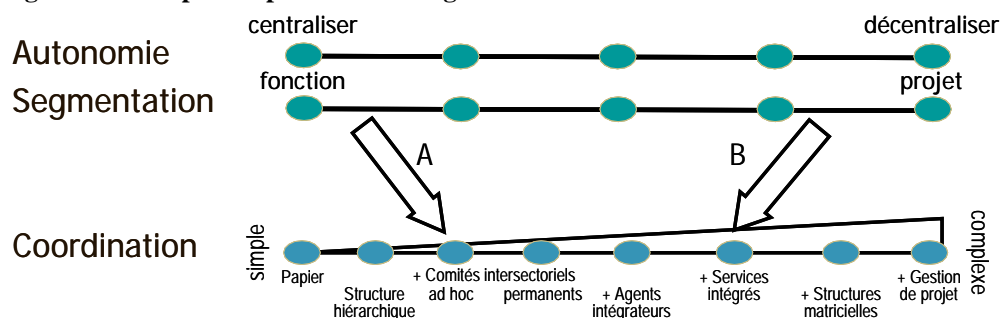
Figure 9 Exemples de problèmes d'alignement pour la segmentation



Les problèmes liés à la coordination

Les problèmes d'alignement liés à la coordination mettent notamment en cause un décalage entre la différenciation et l'intégration ou la segmentation, donc un défaut à l'intérieur même de l'organisation, couplé parfois d'un ajustement inadéquat par rapport à l'environnement. La Figure 10 en illustre deux cas particuliers. Dans le cas A, la coordination en place est trop complexe par rapport au degré de différenciation des unités. On peut s'attendre à un processus décisionnel insatisfaisant, vécu par la gestion comme inefficace car inutilement complexe, et vécu par le personnel comme frustrant car il le verra comme un simulacre d'autonomie. Il risque d'en découler des tensions et des paradoxes, énergivores et nuisant à l'efficacité générale. On observe cet alignement et ses conséquences dans certaines organisations professionnelles où l'on a mis en place des comités divers visant à compenser pour une autonomie ou une participation jugées insuffisantes par le personnel. On rencontre aussi ce scénario dans des situations où l'on a voulu corriger un manque d'autonomie des unités pour réagir adéquatement à l'environnement, en complexifiant la coordination plutôt qu'en accroissant la différenciation.

Figure 10 Exemples de problèmes d'alignement au niveau de la coordination



Dans le cas B, la coordination en place est cette fois trop simple par rapport à l'autonomie des unités. Que va-t-il se passer? La direction verra ses décisions être régulièrement contestées ou ignorées par les unités opérationnelles qui estimeront être mieux placées pour prendre les décisions, et qui jugeront les initiatives de la direction illégitimes, non respectueuses de l'autonomie qui leur a été octroyée. Ici aussi des tensions et des paradoxes apparaîtront, et le processus décisionnel y perdra en efficacité, ou encore le climat de travail deviendra malsain. On observe cet alignement dans bon nombre d'organisations qui ont évolué vers une certaine décentralisation mais où l'on a négligé de faire évoluer les mécanismes de coordination, de sorte que l'on souffre de problèmes d'harmonisation entre des unités qui devraient par ailleurs se concerter davantage. On le trouve aussi dans des situations où la gestion a voulu limiter l'autonomie de ses unités par des mécanismes de coordination favorisant la centralisation. Ce faisant, on a mis des entraves à l'autonomie, et l'on a favorisé l'émergence des conflits. Il eut été préférable de réduire l'autonomie si elle était trop importante, ou d'accepter l'exigence de complexité qui accompagne l'accroissement de l'autonomie.

L'alignement optimal

En réaction à ces problèmes d'ajustements inadéquats, on voit parfois des dirigeants s'impatienter, et se rabattre sur des solutions simples, qui ne s'adressent qu'à une partie de la problématique, et qui à leur tour introduisent de nouveaux dysfonctionnements.

Par exemple, la centralisation constitue parfois une réponse à un éclatement jugé trop grand par la gestion supérieure. On ramène alors les décisions vers le sommet hiérarchique dans l'espoir de coordonner mieux les diverses contributions. Si l'on peut effectivement y parvenir pour les aspects logistiques et technocratiques, c'est souvent avec des effets pervers au niveau de la prestation des services : les unités manquent de latitude pour s'adapter aux caractéristiques du client, et le temps-réponse de l'organisation devient trop long. S'ajoutent des entraves technocratiques, qui renforcent une incapacité à réagir vite et bien. En somme, l'organisation n'est pas assez différenciée, et les mécanismes de coordination sont trop simples.

En réaction à des tendances centralisatrices injustifiées, les acteurs opérationnels s'efforcent généralement de protéger leur liberté d'action, et cherchent des voies d'évitement, en imaginant

toutes sortes de façons de contourner, éviter, tricher, saboter les mesures jugées trop encombrantes. Paradoxalement, ce faisant, souvent ils créent les conditions pour rendre la centralisation encore plus marquée.

De leur côté, les solutions trop complexes relèvent souvent d'une vision de l'esprit, ou encore d'un effort de conciliation des intérêts des sous-groupes actifs en vue de protéger la paix sociale, et entraînent elles aussi leur lot d'effets pervers, notamment une efficacité et une efficience faibles, ainsi qu'une propension à se réunir pour n'importe quoi. Dans l'élaboration de l'architecture d'une organisation, les solutions trop simples comportent autant de risques que les solutions trop complexes.

Conclusion

L'outil d'analyse proposé ici devrait aider les décideurs à réfléchir méthodiquement sur leurs problèmes d'architecture organisationnelle, et sur les solutions possibles. Il devrait aussi leur fournir des éléments pour discuter plus efficacement avec les divers groupes d'intérêt qui ne manqueront pas de faire valoir leurs besoins propres.

Au sens où nous l'entendons, et contrairement à la tradition souvent mécanique des pratiques administratives, l'architecture d'une organisation devient une variable déterminante non seulement pour configurer le fonctionnement dynamique d'une organisation, mais également et surtout pour assurer son efficacité. L'architecture d'une organisation est en quelque sorte le véhicule retenu par une entreprise pour s'adapter à la géographie particulière de son environnement, et en ce sens, on ne peut pas la concevoir de façon universelle et pré-établie : chaque entreprise a besoin d'un véhicule adapté aux particularités souvent spécifiques de son milieu.

Ajoutons que l'architecture d'une organisation n'est pas une variable neutre : elle contribue non seulement à définir la dynamique de ses relations internes, mais également celle des interfaces avec ses clientèles. Selon notre expérience, une architecture organisationnelle mal adaptée se traduira invariablement à la fois par des dysfonctionnements internes, souvent très coûteux, et à la fois par des tensions auprès de son marché qui contribueront éventuellement à menacer son intégrité. Peu de processus organisationnels ont un impact aussi majeur sur l'évolution d'une

organisation.

Par ailleurs il va de soi que l'efficacité de l'organisation sera aussi influencée par d'autres facteurs, notamment par les acteurs qui la font vivre, de sorte que même si l'on s'est donné une architecture adaptée, on ne peut pas faire l'économie d'une gestion, de procédés de travail et de ressources humaines de qualité.

Références

- ARGOTE, L. (1982). Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units, *Administrative Science Quarterly*, 27, 420-434.
- BERTALANFFY, L. V. (1973). *Théorie générale des systèmes*. Paris, Dunod.
- BURNS, T., STALKER, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- COLLERETTE, P.; SCHNEIDER, R. (1996). *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- DESS, G.G. et BEARD, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 52-73.
- GALBRAITH, Jay (2002). *Designing Organizations*; Revised edition. San Francisco, Jossey-Bass.
- GALBRAITH, Jay (2001). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. New and Revised. San Francisco, Jossey-Bass.
- GALBRAITH, Jay (2001). *Designing the Global Corporation*. San Francisco, Jossey-Bass.
- GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. Do You Have a Well-Designed Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 80, 3, 5-11.
- HAECKEL, S. (1999). *Adaptive Enterprise; Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Boston, Harvard Business School Press.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. (1976). *Le style de leadership selon la situation*, California, Center for Leadership Studies.
- JAMES, David. The Trouble I Have Seen. *Harvard Business Review*, Vol. 80, 3, 42-49.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*. Paris, Éditions d'Organisation.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1967). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Addison-Wesley.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Harvard University.
- MAJCHRZAK, Ann; QIANWEI, Wang (1996). Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations. *Harvard Business Review*, September-October.
- MARCHESNAY, M. (1993). *Management Stratégique*. Eyrolles.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg on Management*. New York, The Free Press, 1989. (*Le management : voyage au centre des organisations*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 1990.)
- MINTZBERG, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.
- MORIN, Edgar (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, ESF éditeur.
- NAMAN, J.L. et SLEVIN, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit : a model and empirical tests, *Strategic Management Journal*, vol.14, 137-153.
- OXMAN, Jeffrey A., Smith Brian D. (2003). *The Limits of Structural Change*. MIT Sloan Management Review, Vol. 45, 1, 77-82.
- PROBST, G.; MERCIER, J.Y.; BRUGGIMANN, O. (1997). *Organisation et management*. Paris : Éditions d'Organisation.
- ROBEY, Daniel; SALES, Carol A. (1994). *Designing Organizations*. - 4th ed. Burr Ridge, Il : Irwin.
- ROY, Mario (1999). Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations. *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 3, p. 76-85.

- SCHNEIDER, R.; COLLERETTE, P. (1990). Les modèles organisationnels en mutation. In R. Tessier, Y. Tellier. *Changement planifié et développement des organisations*. Québec, Presses de l'Université du Québec. Tome 2.
- SCHNEIDER, R. (1987). *La gestion par la concertation*. Montréal, Agence d'Arc.
- VENKATRAMAN, N. ; PRESCOTT, J.E. (1990). *Environnement-strategy coalignment : an empirical test of its performance implications*, Strategic Management Journal, vol. 11, January 1990, pp. 1-23.
- WOODWARD, S.N. (1982). The myth of turbulence, *Futures*, August 1982, 266-279.