



## ORGANISATION :

L'Echelle humaine, Bruno Lussato  
Quelles organisations choisir ?

Les entreprises et les organisations qui gouvernent le monde sont édifiées selon des principes assez peu nombreux. Les postulats correspondants déterminent le partage de l'autorité et de la responsabilité, l'affectation des ressources, le degré de liberté ou de conformisme des hommes touchés par le système, et même la forme du développement de la recherche.

Depuis plus de trente ans, j'enseigne l'organisation, c'est-à-dire la discipline qui essaie de définir les relations entre ces principes, les formes d'organisation qu'ils engendrent, leur degré de congruence avec les finalités affichées ou réelles.

Il y a longtemps que des grands noms de ma discipline, Lawrence et Lorsch, ont constaté qu'un lien étroit existait entre les caractéristiques de certains marchés et l'organisation des sociétés les plus performantes.

Si des produits banalisés, distribués dans un environnement stable et un climat de faible niveau culturel, s'accommodaient d'une structure hiérarchique centralisée, il n'en était pas de même dans des conditions d'innovation constante ou d'exigence de services sophistiqués. Dans de telles circonstances, la forme d'organisation la mieux adaptée est la structure décentralisée, faisant confiance aux hommes de terrain et favorisant les initiatives.

Poussant plus loin l'analyse, Igor Ansoff découvrit qu'une même compagnie pouvait entretenir des formes d'organisation diversifiées. Par exemple, une branche centralisée pour les produits en régime de croisière, un essaim de petits "commandos" d'entrepreneurs pour les fragiles marchés en création et pour les innovations. C'est ce que l'on nomme la structure "duale", innovative ou adaptative.

C'est ainsi que les organisations "pluricellulaires" décrites par Hubert Landier, et adoptées avec succès au Japon (Bunsha), sont parfaitement adaptées à notre environnement instable et à la demande d'une plus grande qualité et variété de produits. Jean Bounine a consacré une partie de son activité à dépendre et à propager ces formes d'organisation.

Est-ce à dire que le type d'organisation est prédéterminé par les finalités à atteindre et par la nature des marchés ?

Jay Galbraith, mon ancien collègue de la Wharton School, a montré qu'il n'en est rien dans la pratique.

Des compagnies anglo-saxonnes dotées d'une structure centralisée, de procédures lourdement formalisées peuvent fort bien produire des voitures, des meubles, des hôtels de grande qualité et d'une certaine variété, bien que la théorie montre qu'une direction par objectifs serait plus efficace. Mieux encore, il arrive que ces mammoths supplantent des entreprises de taille modeste théoriquement plus adaptées au marché.

Cette découverte emplit d'aise les dirigeants américains. Elle avalise la pratique du management qui implicitement range la forme d'organisation dans les contraintes culturelles au lieu de la considérer comme un moyen d'atteindre une plus grande efficacité.

Ainsi les dirigeants et surtout leur staff peuvent centraliser et massifier sans se préoccuper des conséquences sur la productivité. Jay Galbraith les dédouane en considérant la forme organisationnelle comme un paramètre que l'on peut fixer à volonté.

Toutefois l'assertion de Galbraith contient une notion-piège : le "slack". Le slack est l'équivalent des faux plis dans un costume de confection. Les hommes qui ont la taille standard sont correctement habillés, mais ceux qui ont l'épaule tombante, l'estomac généreux ou la taille épaisse ont des costumes bourrés de faux plis.

On a beau essayer de corriger un faux pli, un nouveau défaut se manifeste autre part, tout remède ne fait que déplacer le problème, s'il ne l'aggrave pas. La seule solution est de jeter le costume et de s'en faire tailler un à ses mesures.

Dans une organisation, toute tentative pour pallier les problèmes causés par une structure non adaptée en suscite d'autres ailleurs, à première vue sans raison. Par exemple : la productivité baisse, on va, pour l'élever, mettre au chômage des agents de surveillance, des chercheurs, des formateurs, du personnel d'accueil. Apparaît alors un nouveau slack : la baisse de qualité.

On cherche à la combattre par des affiches motivantes du style : "Un éléphant, ça trompe, ne vous trompez pas!". Ce qui suscite encore un slack : les délais explosent et le climat devient détestable. Pour y remédier on lance une campagne "zéro-mépris", mais slack : l'automatisation des communications entraîne une élévation des coûts, etc.

Les manifestations du "slack" sont variées et ressemblent aux maladies "opportunistes" des victimes du sida. Dans les organisations malades, les dysfonctionnements n'apparaissent jamais liés à un problème profond : ils semblent imputables à des effets locaux bien délimités.

Robert Laffont, pages 240/243