

GRILLE DE LECTURE DES ORGANISATIONS

*D'après : François PICHAULT :
Ressources Humaines et Changement Stratégique*

• 1 - OBJET

Cette grille permettra d'appréhender de façon dynamique et 'multidimensionnelle' le fonctionnement d'une organisation - Elle reposera sur deux notions clés avancées par l'auteur :

- Les systèmes d'influence qui caractérise le mode de distribution du pouvoir dans une organisation donnée.
- Les styles de management des ressources humaines qui définit le mode d'interprétation du changement opéré par les responsables.

• 2 - CONTENU

2.1 LES SYSTEMES D'INFLUENCE

Le fonctionnement d'une organisation reposera sur deux systèmes d'influence :

- Le système d'influence centripète
- Le système d'influence centrifuge

2.1.1 *Le système d'influence centripète*

Il se caractérise par :

- Une concentration du pouvoir au niveau supérieur de la ligne hiérarchique
- Une faible qualification des opérateurs nécessitant une 'surveillance serrée' : prédétermination des procédures de travail qui va développer une expertise implicite, source indéniable de pouvoir qui va fortement influencer sur les processus de changement organisationnel.

2.1.2 *Le système d'influence centrifuge*

A l'inverse du premier, ce système repose sur :

- Une dispersion des pôles de pouvoir (passage du statut d'agent à celui d'acteur
- Un niveau de qualification élevé des opérateurs : leurs ' capacités d'initiative et l'implication ' sont essentielles pour les réalisations des missions de base d'une organisation.

Cette expertise formelle et légitimée va elle aussi constituer une source de pouvoir non négligeable (pouvoir de l'expert développé par Mr Crozier)

Dans le premier système on retrouvera les structures simples, les 'bureaucraties mécanistes' (poste standardisation des procédures) et les structures divisionnalisées.

Le second englobera quant à lui, la 'bureaucratie professionnelle' (décentralisée avec standardisation des qualifications à l'accès) et 'l'adhocratie' centralisation sur le plan des décisions stratégiques et autonomie sur le plan organisationnel.

La reprise du tableau synthétisant les principales caractéristiques de ces deux systèmes nous paraît indispensable à leur clarification :

SYSTEMES D'INFLUENCE CENTRIPETES ET CENTRIFUGES

TYPE DE STRUCTURE	DETENTEUR D'INFLUENCE DOMINANT	MODE DE COORDINATION	SYSTEME D'INFLUENCE
STRUCTURE SIMPLE	PDG CHARISMATIQUE	SUPERVISION DIRECTE	CENTRIPETE
BUREAUCRATIE MECANISTE	SOMMET STRATEGIQUE ET ANALYSTE DE LA TECHNOSTRUCTURE	STANDARDISATION DES PROCEDURES	CENTRIPETE
STRUCTURE DIVISIONNALISEE	ETAT MAJOR ET LIGNE HIERARCHIQUE SUPERIEURE	STANDARDISATION DES RESULTATS	CENTRIPETE
BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE	OPERATEURS QUALIFIES	STANDARDISATION DES QUALIFICATIONS	CENTRIFUGE
ADHOCRATIE	OPERATEURS QUALIFIES	AJUSTEMENT MUTUEL	CENTRIFUGE

2.2 LES STYLES DE MANAGEMENT :

Deux styles principaux sont retenus par l'auteur :

- ✓ le style rationaliste
- ✓ le style politique

2.2.1 *Le style rationaliste (panoptique)*

Il se matérialise dans la 'tentation panoptique' déjà évoquée et qui repose sur un processus séquentiel visant la rationalisation maximale du fonctionnement d'une organisation.

2.2.2 *Le style politique :*

Contrairement au style précédent, il prend en compte la réalité conflictuelle (enjeu de pouvoir des acteurs obéissant à des rationalités diverses) des organisations et repose sur l'analyse des processus interactifs.

Ce sera alors la combinaison ou le 'croisement' entre les systèmes d'influence (centripète ou centrifuge) et les styles de management (panoptique ou politique) qui détermineront la nature des logiques de fonctionnement d'une organisation.

• 3 - TYPOLOGIE DES LOGIQUES DE FONCTIONNEMENT D'UNE ORGANISATION

3 - 1 PRESENTATION :

Ce croisement dont nous venons de parler produira alors deux 'logiques extrêmes de fonctionnement d'une organisation :

- La logique de perpétuation (logique A)
- La logique d'innovation (logique B)

Entre ces deux logiques extrêmes, les jeux des acteurs obéiront à des logiques 'intermédiaires' qui viendront alors vers l'un ou l'autre système d'influence. Il s'agira de :

- La logique de la dissidence (risque d'évolution vers un système centripète)
- La logique de l'adaptation (tendance à évoluer vers un système centrifuge).

Les combinaisons de ces différentes variables sont synthétisées dans le tableau ci-après :

Style de management du projet de changement, système d'influence et réactions potentielles des acteurs concernés .

<p>Système d'influence centripète</p> <p>Management panoptique</p> <p>Boycottage, rejet, sous- utilisation, stratégie, d'évitement ou de non-implication.</p> <p>Logique de la perpétuation</p>	<p>Système d'influence centrifuge</p> <p>Management panoptique</p> <p>Défense de l'expertise menacée, constitution de ' territoires ' autonomes, risque de prolifération incohérente</p> <p>Logique de la dissidence</p>
<p>Management politique</p> <p>Négociation des écarts et des pratiques parallèles pour en faire admettre la légitimité</p> <p>Logique de l'adaptation</p>	<p>Management politique</p> <p>Implication maximale, souci de renforcer l'excellence professionnelle, sur- utilisation des possibilités offertes</p> <p>Logique de l'innovation</p>

3.2 DEVELOPPEMENT

Pour analyser les différentes logiques dans lesquelles évoluent les acteurs en présence l'on peut utiliser le schéma de Salerni.

3.2.1 Le schéma de Salerni

Bien que conçu à l'origine pour l'analyse de l'innovation technologique, ce schéma sera adapté à l'analyse des jeux de pouvoir et des phénomènes conflictuels engendré par un projet de changement technico-organisationnel - Ceux-ci seront alors analysés selon une succession de cinq cycles qui s'articulent comme suit :

- 1^{ere} Socialisation : prise de conscience des éléments du changement par les opérateurs
- 2^{eme} Socialisation : réactions aux changements et évaluation des possibilités d'écart par rapport aux procédures officielles avec l'échelle des sanctions prévues.
- 3^{eme} Contre-système organisationnel : dispositif informel pour rendre le nouveau système inopérant (baisses de rendement, élévations des coûts, contrôle inopérant)
- 4^{eme} : Rétroaction : prise de conscience des décalages entre objectifs initiaux et réalisation et introduction de formules d'adaptation par les décideurs.
- 5^{eme} Amorçe d'un nouveau cycle : stabilisation des ' jeux politiques ' et introduction d'un nouveau cycle de socialisation.

Le recours fréquent à ce schéma permettra également à l'utilisateur d'en situer les principales limites à savoir :

- La non prise en compte dans un processus de changement des ' possibilités d'une transformation autonome des modes d'organisation du travail.
- Le fait que les contre-systèmes ne se traduisent pas toujours par une ' négociation pure et simple des objectifs manageriaux ' mais peuvent donner lieu à des comportements de ' ré-appropriation ' (Bernoux) ou ' d'autogestion clandestine ' (Fisher) Ces comportements n'entraînent pas nécessairement une diminution des performances de l'organisation mais permettent paradoxalement et dans bien des cas de les améliorer.
- L'absence d'explication des circonstances dans lesquelles l'innovation a lieu et la non prise en compte dans le déroulement du cycle complet du jeu à ' somme nulle' des acteurs évoqué précédemment.

Ces jeux de pouvoir autour d'un projet de changement et les conflits qu'ils génèrent dépendront du type de rapports qu'entretiennent les acteurs ou groupes d'acteurs en présence - le 'principe de la congruence' développé par Markus et Pfeffer servira à l'analyse de ces rapports.

3.2.2 Relation entre pouvoir hiérarchique et système d'influence

Le principe de congruence selon ces auteurs, une plus grande congruence entre pouvoir et système d'influence conduit à une meilleure intégration du changement dans l'organisation - En d'autres termes, les cas de congruence auraient plus de chance d'être couronné de succès que les cas de non-congruence.

CENTRIPETE	CENTRIFUGE
Management panoptique CONGRUENCE	Management panoptique NON-CONGRUENCE
Management politique NON-CONGRUENCE	Management politique CONGRUENCE

*RELATIONS DE CONGRUENCE ENTRE STYLES DE MANAGEMENT ET STRUCTURES ORGANISATIONNELLES
SYSTEME D INFLUENCE*

Compte tenu du conflit des rationalités qui caractérisent les organisations, l'approche en termes de congruence prêche par excès de ' mécanisme ' et ne permet donc pas d'appréhender les conflits dans toute leur dimension. (' la consonance ou l'harmonie entre pouvoir hiérarchique et système d'influence n'éliminent pas les conflits ')

Ces derniers revêtent une 'nature profondément ambivalente' (Salerni) : ils constituent à la fois des entraves (E) par rapport au projet initial de rationalisation et des stimulants (S) de l'innovation.

Les résultats d'un projet de changement dépendent alors de la façon dont les dirigeants ' gèneront ' le rapport entre (S) et (E) :

Quand (E) sera supérieur à (S), nous serons en présence de logiques de perpétuations ou de dissidence résultant ' d'activités politiques régressives ' entraînant la ' mort ' de l'organisation

Au contraire quand (S) sera supérieur à (E), nous serons en présence de logiques d'adaptation et d'innovation résultant ' d'activités politiques progressives ' où le management politique des ressources humaines joue un rôle positif dans la vie de l'organisation.