



Publié sur *Le Cercle Les Echos* (<http://lecercle.lesechos.fr>)

---

## **L'organisation, avant tout une histoire humaine**

**Et si l'organisation était la clé de la performance des entreprises ? Mais de quelle organisation parlons-nous ? Qu'est-ce qu'une organisation ? En quoi la théorie a-t-elle atteint ses limites ? En quoi ce que l'on appelle organisation n'est peut-être plus vraiment une organisation ? Poser les questions, c'est déjà commencer à s'interroger.**

Toute entreprise, quelle que soit son activité, se doit de mettre en place une organisation. Cette organisation est, non seulement indissociable de son fonctionnement, mais particulièrement cruciale dans la mesure où elle va déterminer de façon certaine l'avenir de l'entreprise – "l'organisation, c'est aussi le résultat", Jean-Pierre Richard. Une telle certitude peut d'ailleurs apparaître bien audacieuse dans un contexte aussi changeant que celui de l'entreprise et aussi soumis aux aléas de marchés. Et pourtant, si la solidité d'une entreprise est probablement le fruit d'un subtil compromis entre des intérêts individuels, corrélés à des intérêts collectifs, dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement, il n'en demeure pas moins que l'entreprise qui fonctionne convenablement répond à quelques critères bien identifiés, dont l'organisation est sans doute la pierre angulaire.

## **Qu'est-ce qu'une organisation d'entreprise ?**

L'organisation de l'entreprise, souvent réduite à un organigramme, est en réalité sa colonne vertébrale. Si elle porte le projet de l'entreprise, elle incarne sa division du travail, elle matérialise de façon structurée, parfois rigide, la manière dont l'entreprise perçoit ce qu'elle veut faire et comment elle compte le faire ; elle traduit aussi les modes de relations et de liaisons qui existent entre les collaborateurs. Le choix d'une organisation n'a donc rien de simple et ne doit pas être laissé au hasard. Depuis toujours des théoriciens se sont penchés sur l'étude des organisations, leurs spécificités et leurs corollaires. Quel dirigeant ne s'est pas au moins une fois référé aux approches dites "classiques" et à leurs trois niveaux d'organisation (fonctionnelle – Taylor, divisionnelle – Fayol, matricielle) ?

De même, quel dirigeant ne s'est pas arrêté un instant sur l'approche par les configurations d'Henry Mintzberg, dont pour ma part j'aime à retenir cette phrase "repensez le type d'organisation que vous devez vraiment être" que je trouve particulièrement intéressante, et ce, à différents titres. D'une part, parce qu'elle invite à la réflexion et n'offre pas comme réponse à la problématique de l'organisation, un modèle préétabli et prêt à l'emploi. D'autre part, et c'est sans doute ce qui m'interpelle le plus, parce qu'elle suggère derrière une forte appropriation du sujet par le dirigeant, un je ne sais quoi de subjectif qui m'apparaît fondamental.

## **Une organisation est aussi faite de subjectivité**

Une organisation porte nécessairement l’empreinte de la subjectivité, lorsque l’on sait – cf. l’approche systémique d’Henry Mintzberg – qu’elle comprend deux aspects complémentaires que sont la division du travail entre différentes tâches et la coordination de ces tâches dans le but d’accomplir une activité. Deux aspects qui répondent à des logiques parfois bien subjectives, car incarnés par des hommes et des femmes qui, doués de raison pour sûr, vivent en conflits permanents avec des principes et des règles, des sentiments et des ressentis, qui leur sont propres, n’appartiennent qu’à eux et sortent largement du domaine du prévisible, et plus encore, du domaine organisationnel.

"On ne peut décomposer précisément que ce que l’on comprend" a dit Henry Mintzberg, comment donc définir son organisation ? Voilà la question qui me taraude. Où est l’œuf où est la poule dans un système d’organisation où, d’un côté, vous avez une activité à créer dont vous maîtrisez parfaitement les processus et les attentes, et de l’autre, une somme d’individualités dont vous ne maîtrisez pas l’essentiel ? En réalité et partant de là, il m’apparaît nécessaire de soulever plusieurs questions concernant l’organisation d’une entreprise.

## **L’organisation est un sujet qui pose question**

Comment s’assurer que la structure organisationnelle mise en place dans une entreprise, comprenant la définition des rôles de chacun des acteurs, va répondre aux légitimes attentes du projet industriel ? Et pour aller plus loin, quelle organisation est aujourd’hui compatible avec un projet d’entreprise durable qui allie à des défis économiques, des défis sociaux et environnementaux ? Quelle organisation peut soutenir un projet d’entreprise qui n’en est pas un, je pense notamment aux entreprises qui peinent à définir précisément leur stratégie ? Quelle organisation peut survivre à la transformation d’une entreprise ? Il est certain que le cœur de métier de l’entreprise, sa taille, sa présence géographique sont des clés de lecture ou des contraintes inévitablement déterminantes, mais suffisent-elles à permettre d’élaborer des structures organisationnelles efficaces et performantes ?

Je me permets d’en douter. J’ai pour ma part la très nette impression que les organisations sont rarement aussi lisibles et claires qu’on voudrait nous le faire croire, essentiellement car une fois les structures posées, les fonctions déterminées, les projets engagés, ce sont des individus qui s’intègrent ou qui ne s’intègrent pas dans le grand mécanisme systémique de l’entreprise. De cette réflexion, j’ai donc dégagé plusieurs axes qui ne prétendent pas apporter de réponses à ces questions complexes, mais qui peuvent être assimilés à des éclairages.

## **L’organisation a une taille**

Il est vain de croire que les organigrammes figés et parfaitement identifiables des entreprises traduisent la réalité de ce qui se vit sur le terrain et au fin fond des services de rang 1. L’organisation au sens de l’organigramme est une communication aussi fidèle à la réalité de l’entreprise que la face visible de l’iceberg. Se plonger dans l’étude des profondeurs de l’entreprise, c’est comme accepter de découvrir un microcosme. J’ai déjà eu l’occasion d’en parler, mais les grandes entreprises sont à mon sens des PME comme les autres dans la mesure où, passée une taille critique – probablement de 100, 300 personnes tout au plus, l’entreprise perd la prise réelle qu’elle a sur sa base et doit accepter de

remettre à d'autres l'organisation de ses activités. En résumé, une fois devenue grande, l'entreprise devient un système qui finit par gérer une mécanique de production de ses activités dont elle ne connaît plus les rouages.

À ce titre, l'organisation du travail qui consiste à externaliser une part de ses activités à une autre entreprise n'est pas radicalement différente de celle qui voit coexister plusieurs activités complémentaires au sein d'une même entreprise ou d'un même Groupe. Pour aller plus loin, le passage pour certaines entreprises d'une logique de services internes à une logique de centres de coûts – exemple de la RATP avec la distinction désormais faite entre le gestionnaire d'infrastructure et l'activité du transporteur, porte la marque d'organisations différentes au sein d'une même grande infrastructure. Une logique qui n'est pas très différente de celle partagée entre une entreprise et l'un de ses fournisseurs. À terme, il n'est pas impensable d'ailleurs d'imaginer que les collaborateurs des deux entités organisationnelles de la RATP se revendiquent de cultures d'entreprise et de valeurs différentes. Que dire d'ailleurs des collaborateurs de France Télécom et d'Orange ?

### **L'organisation a une culture**

Il est toujours utile de passer le pas de la porte des entreprises pour tenter de décrypter les signaux de leur culture. Et très souvent le constat est le même dans les grandes entreprises. Il n'y a pas une, mais plusieurs cultures. Encore une fois, il y a celles que les grands groupes à renforts de campagnes de communication et d'événementiel tentent de nous faire passer pour leurs cultures fortes auxquelles leurs collaborateurs adhèrent à l'unisson, et puis il y a ces cultures d'entreprise, plus modestes, car moins visibles, mais bien plus fortes qui ont su créer des liens durables et solides entre des collègues d'un même département ou d'un même service. C'est d'ailleurs au sein de ces entités dans le grand système que la solidarité est la plus forte, que l'entreprise fait corps avec l'organisation.

Je ne suis d'ailleurs pas loin de penser qu'il est impossible d'imaginer une culture d'entreprise transposable d'un pays à un autre, en somme une culture d'entreprise internationale. La culture suppose un vécu en commun, avant d'être un actif immatériel de l'entreprise, c'est la matérialisation de relations humaines. Quelle matérialisation peut bien exister entre celles et ceux qui ne se sont jamais vus, n'ont jamais partagé que la frêle conviction de travailler pour la même infrastructure ? Une partie des difficultés rencontrées par les grandes entreprises qui ont à conduire des projets de transformations majeurs est liée à cette erreur de croire que leur culture est unique.

Dans les faits, dès qu'une partie de l'entreprise devient significativement différente (métier, intérêts, taille...), elle devient une organisation à part entière avec ses règles, ses habitudes, et peu à peu crée sa propre culture, indépendamment de la technostucture. Et n'en déplaise à la technologie, en la matière elle n'y peut rien. Si les nouvelles technologies, en particulier les immenses possibilités offertes par l'Internet, peuvent prolonger les relations, effacer certaines distances, faire fi du temps et contrecarrer les rythmes des décalages horaires, elles manquent cruellement de cette part d'humanité qui se fait dans le contact au réel. Le smiley ne remplacera jamais un rire, encore moins un fou rire.

### **L'organisation est un équilibre dans le mouvement**

Quand un dirigeant construit son entreprise ou quand il la fait évoluer, il se trouve parfois confronté à un dilemme qui pourrait se résumer ainsi : l'homme ou la fonction ? Un choix cornélien qui met en lumière une autre façon d'organiser son entreprise : l'organisation par les hommes. L'organisation par les hommes, par opposition à l'organisation rationnelle de l'entreprise, pourrait se définir comme un modèle d'organisation qui place au cœur de son dispositif les compétences avérées et les attentes de ses collaborateurs. Ce n'est plus l'activité qui devient l'objectif prioritairement ciblé, mais l'intérêt individuel et les prédispositions naturelles et individualisées des collaborateurs. Si la démarche paraît étrange, voire totalement contreproductive à certains, elle est pourtant régulièrement privilégiée.

Quel dirigeant ou manager ne s'est pas trouvé face à un collaborateur dont le cœur de métier et les aspirations n'étaient pas en phase avec les besoins de l'entreprise, mais que l'on décide tout de même de garder à travers une nouvelle fonction ? De ces fonctions qui ne sont pas inscrites au registre des fonctions et des postes communément admis. Plus prosaïquement, quel dirigeant ou manager ne s'est tout simplement pas retrouvé dans la situation où le profil idéal pour compléter une équipe – en somme, une organisation à taille réduite – ne répondait pas à l'appel et a dû engager quelqu'un d'autre avec d'autres compétences ?

Une organisation, c'est un schéma théorique sur une feuille de papier qui s'envole dès qu'on ouvre la fenêtre. Une organisation est un équilibre à retrouver en permanence dans un mouvement perpétuel d'individus qui vont et qui viennent, qui changent et se transforment. Et de leur passage, bien plus que de l'organisation, naissent le progrès et la performance. Naît aussi la créativité, ce supplément d'âme indispensable aux entreprises qui veulent aller loin et longtemps.

Je ne sais pas quelle est la bonne façon d'envisager son organisation, je sais juste qu'une organisation est complexe et qu'en ces temps mouvementés, il n'est pas inutile de se pencher sur le sujet pour permettre aux entreprises de retrouver les chemins de la croissance durable et profitable à tous. L'organisation est un des thèmes à repenser dans ce que l'on appelle aujourd'hui l'écosystème d'affaires de l'entreprise et qui constitue son environnement en même temps que ses défis à relever en matière d'utilité sociétale globale.

[Emeline Pasquier](#)

---

**URL source:** <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221142918/lorganisation-avant-histoire-humaine>