

# Concept d'efficience pour une organisation optimale

Autor(en): **Thom, Norbert / Wenger, Andreas P.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **74 (2016)**

Heft 1

PDF erstellt am: **16.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-823191>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# CONCEPT D'EFFICIENCE POUR UNE ORGANISATION OPTIMALE

NORBERT THOM  
Université de Berne  
norbert.thom@bluewin.ch

ANDREAS P. WENGER  
Conseiller d'entreprise

➤ Définir les critères d'efficience d'une organisation optimale : Les auteurs développent un concept global et équilibré d'évaluation, intégrant les aspects économiques, la flexibilité et le personnel ainsi que les interdépendances. Le processus d'évaluation est adapté aux spécificités et au langage de l'entreprise, en pondérant, éliminant ou ajoutant des sous-critères. L'exemple d'une entreprise de transport de personnes montre qu'organiser et aménager est l'art d'appliquer la science.

Mots-clés: Critères d'efficience, concept d'efficience, aménagement organisationnel, entreprise de transport de personnes, interdépendance entre les critères d'efficience.

## REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Les organisateurs professionnels posent intuitivement la question de l'efficacité et de l'effectivité d'une organisation d'un service ou d'un processus. Plus l'aménagement organisationnel est complexe, plus l'expérience et l'intuition doivent être canalisées. Lorsque le contexte des décisions est insaisissable et les conséquences presque imprévisibles, comme c'est le cas pour le choix d'une nouvelle organisation, la confiance que l'on a généralement en soi peut conduire à prendre des décisions erronées ayant un impact grave sur toute l'entreprise. Raison pour laquelle les organisateurs et cadres dirigeants expérimentés utilisent des instruments apportant au processus un soutien méthodique et matériel.

Cet article définit dans un processus par étapes un système général de critères d'efficience organisationnelle orienté vers le long terme (c'est-à-dire aussi indépendant que possible des buts à court terme). En fait, il s'agit tout simplement de fixer *des buts spécifiques afin d'organiser l'entreprise de manière optimale*.

Il s'agit donc de constater pour une entreprise dans une situation donnée *dans quelle mesure des structures alternatives sont efficaces tout en considérant les buts formels de l'aménagement organisationnel*. Concrètement, les alternatives (voir les alternatives classiques: organisation fonctionnelle, divisionnelle et matricielle, chez Thommen 2011, p. 689-707) sont évaluées sur la base des critères et indicateurs déduits. Une matrice de résultats des buts montre verbalement et numériquement (cf. en général l'analyse «multi-critères», Simonet 1984) de quelle façon les buts peuvent être atteints.

Parmi la quantité de critères possibles, nous en relevons quelques-uns en tenant compte

- > *des catégories d'efficience fondamentales*: attribution possible à la catégorie technique et économique ou à celle orientée vers la flexibilité ou les collaborateurs;
- > de la référence aux problèmes: les critères se réfèrent aux aspects qui font l'objet de notre intérêt. Ils tiennent notamment compte des exigences de performance d'une organisation;
- > de l'applicabilité pratique: les critères sont clairs;
- > de la différenciabilité: les critères permettent de relever clairement les différences entre les alternatives.

Les critères d'efficience relevés ne sont pas exhaustifs. Les organisateurs peuvent compléter ou substituer selon le cas concret. Il est donc essentiel de vérifier si les critères sont adaptés à la situation de l'entreprise.

Dans la pratique un autre phénomène se présente. Les cadres dirigeants simplifient (cf. les résultats empiriques chez Cantin/Thom 1995, p. 60) habituellement l'examen de l'efficience en se limitant à peu de critères. Ainsi ils diminuent la complexité de la situation globale en ne retenant pour le processus de décision que les facteurs d'influence considérés comme importants. Ils risquent ainsi de manipuler l'évaluation.

Les critères d'efficience sont définis de manière générale et ne sont pas forcément adaptés pour comparer directement les formes d'organisation (étape préliminaire à la formation d'indicateurs). Ils sont donc subdivisés. Nous proposons la systématique suivante (voir tableau 1 page 105).

Reprenons les critères d'efficience avec leurs sous-critères afin de mieux les cerner.

Catégories de critères	Nr.	Critères d'efficacité	Sous-critères
Critères économiques et techniques	1	Orientation au but de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque tâche est liée sans équivoque au but ;</li> <li>- Le principe de congruence est respecté ;</li> <li>- Les tâches remplies sont pertinentes et liées au but. Elles résolvent le problème.</li> </ul>
	2	Promotion de la dirigeabilité et limitation du besoin de coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchisation avantageuse en profondeur et largeur ;</li> <li>- Interfaces, exigeant une coopération, optimales en nombre, genre et niveau ; coordinations horizontales adaptées.</li> </ul>
	3	Rapidité et qualité des processus de traitement de l'information et de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'unités d'actions engagées optimal pour le temps nécessaire et une résolution circonspecte du problème ;</li> <li>- Règles claires de priorité et de résolution des conflits liée au but.</li> </ul>
Critères de flexibilité	4	Capacité de l'organisation d'agir, de s'adapter et d'innover	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité d'agir et de réagir aux changements en respectant les exigences et évitant les frictions ;</li> <li>- Degré optimal de centralisation des décisions d'action et de réaction ;</li> <li>- Ouverture adéquate de la structure primaire aux structures d'appoint secondaires et temporaires.</li> </ul>
	5	Promotion de la capacité organisationnelle d'apprendre (efficacité dans la mutualisation des compétences)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilités simples d'information, de communication et de contact englobant tous les niveaux, services et fonctions ;</li> <li>- Perméabilité des structures (mobilité personnelle) ;</li> <li>- Capacité de relier les potentiels de connaissance spécifiques.</li> </ul>
Critères axés vers les collaborateurs	6	Promotion de l'efficacité sociale et de la capacité d'apprentissage individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement global, intégré et définitif d'une tâche à l'intérieur d'un sous-système ;</li> <li>- Attribution personnelle claire ;</li> <li>- Possibilités facilitées de développement des cadres dirigeants adaptées au travail ;</li> <li>- Marge de manœuvre suffisante de compétence et de responsabilité (autonomie) avec une tolérance adéquate aux fautes.</li> </ul>

Tableau 1: Vue d'ensemble du concept d'efficacité.

#### ORIENTATION AU BUT DE L'ORGANISATION

Les règles organisationnelles visent à lier les tâches aux buts. Chaque tâche d'un poste de travail doit pouvoir être motivée avec les buts factuels (quelles tâches sont à exécuter...) et formels (... efficacement?) de l'entreprise. Les compétences et la responsabilité respective sont attribuées à chaque acteur dans le respect du principe de congruence. L'orientation au but évite que les acteurs donnent la priorité à des normes d'exécution de tâches étrangères au système (par ex. le standard de précision). Il s'agira d'assurer l'orientation vers la résolution des problèmes ou d'éviter des processus décalés par rapport aux buts.

Les éléments les plus importants (sous-critères) de ce critère d'efficacité sont

- > *un lien clair avec le but* pour toutes les tâches,
- > le respect du *principe de congruence* (clarté et concordance entre tâche, compétence et responsabilité),
- > une exécution des tâches *résolvant les problèmes et axée vers les buts*.

#### PROMOTION DE LA DIRIGEABILITÉ ET LIMITATION DU BESOIN DE COORDINATION

Les règles organisationnelles doivent promouvoir la dirigeabilité axée vers les buts de toute l'entreprise par une hiérarchisation en profondeur et en largeur de la structure organisationnelle et des interfaces entre les services exigeant une coopération. Au total le besoin de coordination doit être minimisé. Les sous-butts sont par conséquent:

- > une hiérarchisation verticale optimisée en rapport avec l'exigence de coordination,
- > une hiérarchisation en largeur permettant une direction des unités d'actions directement subordonnées adaptée au but et gardant l'effort de coordination aussi bas que possible,
- > un nombre, genre et niveau optimaux d'interfaces avec d'autres services; des dispositifs et instruments de coordination optimaux pour tous les services.

#### RAPIDITÉ ET QUALITÉ DES PROCESSUS DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET DE DÉCISION

Les règles organisationnelles créent les conditions nécessaires pour que le traitement de l'information et de décision puisse se faire avec la rapidité (respect des délais) et la qualité nécessaires (pour résoudre les problèmes de manière circonspecte) pour atteindre le but.

Ce critère n'est rempli que si:

- > le nombre des unités d'actions participantes au traitement de l'information et de décision est adéquat et la résolution du problème est circonspecte,
- > des règles claires de priorisation et de résolution de conflits sont établies.

#### CAPACITÉ DE L'ORGANISATION D'AGIR, DE S'ADAPTER ET D'INNOVER

La structure organisationnelle permet à une entreprise d'agir et de réagir rapidement et efficacement aux changements des exigences externes aux systèmes, ou internes, décelés

ou déjà entrés en vigueur (changement concernant la qualité ou la quantité). Ces actions ou réactions entrepreneuriales ne devraient si possible pas exiger une réorganisation totale. L'entreprise ne doit pas être bloquée. Le critère d'efficacité exige donc

- > la capacité d'agir et de réagir aux changements dans le respect des exigences et avec un minimum de frictions tout en perdant le moins de performance possible (par ex. par une capacité élevée d'unir ou de désunir des unités de l'entreprise grâce à des processus clairement définis),
- > un degré optimal de centralisation en ce qui concerne les décisions à prendre en relation avec les actions et réactions prénommées (capacité suffisante de résoudre des problèmes au niveau local),
- > une ouverture adéquate de la structure primaire à des structures d'appoint secondaires ou temporaires.

#### PROMOTION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE D'APPRENDRE (EFFICACITÉ DANS LA MUTUALISATION DES COMPÉTENCES)

L'organisation structurelle promeut l'échange des connaissances individuelles au sein de l'entreprise par l'information et la communication. Elle facilite l'interaction entre les individus et les groupes au-delà de la hiérarchie et favorise ainsi l'extension du savoir dans l'entreprise et la redondance basée sur le savoir. Par des structures adéquates d'enregistrement l'organisation permet finalement de relever le savoir des acteurs, de le réunir et d'alimenter le savoir de l'entreprise. Ce critère comprend, s'il est détaillé,

- > des possibilités simples d'information, de communication et de contact englobant tous les niveaux, services et fonctions afin d'échanger et de diffuser le savoir (par ex. par des instruments de coordination performants, ouverts - c'est-à-dire capable d'unir en réseaux - et facilement utilisables),
- > la perméabilité des structures (mobilité personnelle) afin de permettre un échange et une mobilité suffisants des individus et groupes dans l'organisation et
- > la capacité de réunir des potentiels spécifiques de savoir et de les utiliser.

#### PROMOTION DE L'EFFICACITÉ SOCIALE ET DE LA CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE INDIVIDUELLE

Les règles organisationnelles sont transparentes pour le cadre moyen. Cela vaut notamment pour l'acteur qui doit remplir sa tâche. Elles donnent une liberté de manœuvre et agissent positivement sur la satisfaction au travail ainsi que la motivation d'apprendre et de performer. Au final elles permettent le développement des potentiels de performance. Le critère de l'efficacité sociale et de la capacité individuelle d'apprentissage exige

- > de remplir entièrement et définitivement chaque tâche à l'intérieur d'un sous-système. Dans ce cas, les acteurs s'identifieront plus aisément au produit final et pourront mieux s'attribuer leur part lors de l'évaluation du produit. En même temps la recherche de solutions englobant toutes les tâches et fonctions – donc des solutions complexes – est promue,

- > une attribution claire à un individu. Cela évite des directives globales venant de diverses instances qui provoquent une insécurité et freinent la créativité,
- > des possibilités de développement (tâches entrepreneuriales) liées au poste de travail des cadres dirigeants,
- > suffisamment de marge de manœuvre en ce qui concerne les compétences et la responsabilité (autonomie) accompagnée d'une tolérance adéquate aux erreurs. Cela permet de varier les actions, augmente la perception des chances et des problèmes et offre l'occasion d'un large apprentissage «on the job».

#### Exemple

*Critères d'efficience lors d'une réorganisation d'une entreprise européenne de transport de personnes:*

L'entreprise a revu son organisation dans le but de mieux se positionner dans un environnement de libéralisation du marché et d'assurer sa compétitivité. Améliorer l'adaptation à la stratégie et réduire les coûts structurels prédominaient notamment dans cet examen. Les cadres dirigeants étaient libres, tout en s'inspirant du concept, de choisir leur voie (le critère Nr. 3 par ex. a été écarté).

Le tableau page 109 montre comment le concept d'efficience présenté peut être adapté à la situation concrète et les points forts choisis spécifiquement.

L'exemple montre que chaque entreprise choisit son langage propre et est libre d'ajouter des critères d'efficience si sa situation spécifique l'exige.

Critère d'efficience utilisé	Précision du critère	Attribution au concept d'efficience
Orientation stratégique	Orienter l'organisation aux domaines stratégiques	Nr. 1 : lien direct de l'organisation avec le but
Domaines de responsabilité clairement délimités	Éviter de doubler les réalisations des tâches (horizontalement et verticalement)	Nr. 1 : lien direct de l'organisation avec le but
Rapports de subordination transparents	Système à une ligne et subordinations claires entre les fonctions de direction	Nr. 2 : promouvoir la dirigeabilité et limiter l'effort de coordination
Proximité au marché par une orientation-client	Décentraliser les décisions concernant les clients et la prestation à fournir	Nr. 4 : capacité de l'organisation d'agir, de s'adapter et d'innover
Coûts du management	Minimiser les coûts causés par les niveaux de direction et le nombre de fonctions de direction	Pas d'attribution directe possible
Utilisation de potentiels de synergie (potentiels d'épargne)	Réaliser les effets d'échelle et d'interconnexion dans la production primaire	Pas d'attribution directe possible
Flexibilité, capacité d'innovation et d'adaptation de l'organisation	Pouvoir s'adapter à de nouvelles exigences du marché sans devoir tout réorganiser	Nr. 4 : capacité de l'organisation d'agir, de s'adapter et d'innover
Capacité à tous les niveaux de fusion ou d'acquisition	Pouvoir conclure des partenariats au niveau des services (régions) ou au niveau global de l'entreprise	Nr. 4 : capacité de l'organisation d'agir, de s'adapter et d'innover
Possibilités de développement dans l'organisation	Se positionner de telle manière à promouvoir l'action responsable et animer l'esprit d'entreprise	Nr. 6 : promotion de l'efficience sociale et capacité individuelle d'apprentissage

Tableau 2: Concept d'efficience d'une entreprise de transport de personnes

## FACTEURS INFLUENÇANT LA RÉALISATION DES CRITÈRES D'EFFICIENCE

Dans une situation concrète d'aménagement, les critères d'efficacité peuvent être modifiés par les preneurs de décision, mais également par la situation de l'entreprise (caractérisée par l'aménagement organisationnel des éléments du cadre référentiel). Nous le visualisons par des exemples de liens entre les effets des critères d'efficacité et les éléments situatifs:

- > *L'orientation au but de l'organisation* (critère d'efficacité Nr. 1) est influencée entre autres par les imprécisions et antinomies régnant dans le système des buts. Plus les buts de l'entreprise présentent des contradictions implicites ou explicites, moins une organisation peut être orientée aux buts.
- > Les exigences posées au critère de la *promotion de la dirigeabilité et de la limitation de l'effort de coordination* (critère d'efficacité Nr. 2) peuvent être remplies de manière diverse selon l'uniformité et la nouveauté des tâches. Plus les tâches d'un sous-système sont nouvelles et hétérogènes, moins l'étendue hiérarchique (nombre de personnes directement subordonnées) devra être grande si l'on veut agir dans l'intérêt d'une direction axée vers les buts. Mais l'effort de coordination augmentera d'autant.
- > La *rapidité et la qualité des processus de traitement de l'information et de décision* (critère d'efficacité Nr. 3) sont influencées par exemple par la performance de la technologie d'information et de communication à disposition dans l'entreprise.
- > Plus les acteurs sont flexibles dans leur rôle (par ex. grâce à leur large formation et expérience), meilleures seront les conditions pour avoir une *organisation capable d'agir, de s'adapter et d'innover* (critère d'efficacité Nr. 4).
- > Une relation entre les effets de la *promotion de la capacité organisationnelle d'apprentissage* (critère d'efficacité Nr. 5) et la situation concrète d'aménagement se trouve par ex. dans la technologie d'information à disposition de l'entreprise. La plateforme informatique à disposition de l'entreprise est essentielle pour l'existence de systèmes de direction, d'information et de communication ouverts, transparents et faciles à utiliser.
- > S'il existe dans l'entreprise le principe de management du personnel voulant que les cadres dirigeants supérieurs ne soient recrutés qu'à l'interne, alors les conditions pour que soit rempli le critère de la *promotion de l'efficacité sociale et de la capacité d'apprentissage individuelle* (critère d'efficacité Nr. 6) sont très favorables.

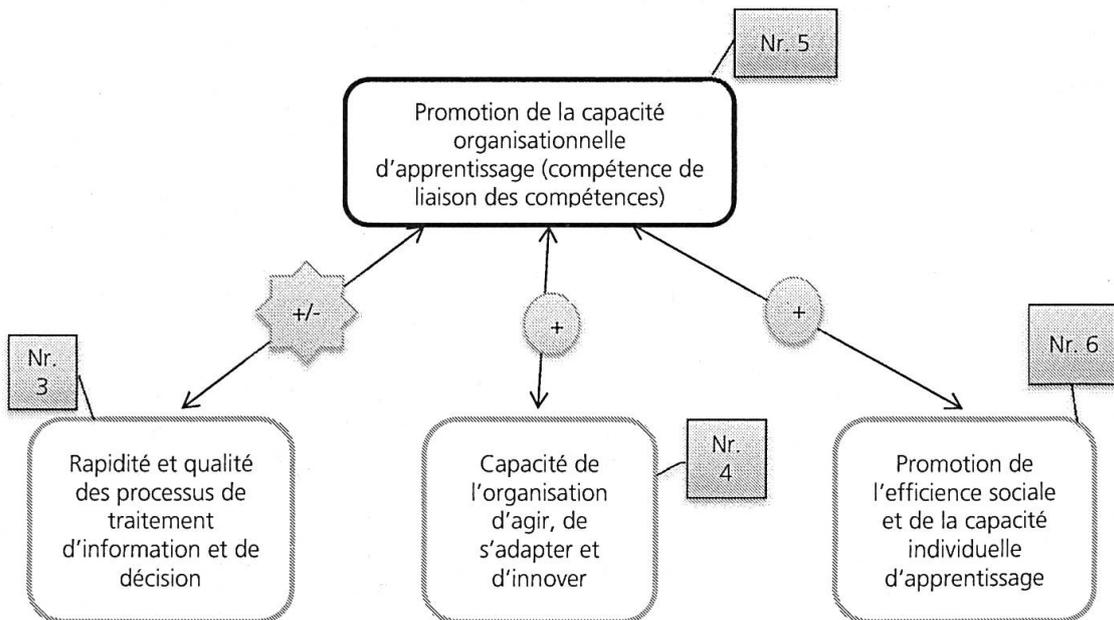
Comme le montrent les exemples ci-dessus, la situation spécifique de l'entreprise a une influence sur le fait que les critères d'efficacité puissent être remplis. Les évaluateurs d'efficacité doivent tenir compte de ces influences lors de la pondération des critères choisis. La recherche sur l'organisation et l'expérience pratique d'aménagement aident à s'orienter.

## INTERDÉPENDANCES DES CRITÈRES D'EFFICIENCE

Les critères d'efficacité présentés font partie du concept de l'«efficacité organisationnelle». Ils doivent donc pouvoir se réunir en un terme général. Même si les critères sont définis de telle manière à ce qu'il répliquent différents aspects du terme de l'«efficacité organisationnelle», ils sont touchés par des interdépendances. Cela veut dire que des définitions complémentaires (selon la formulation) ou concurrentes existent entre eux. Pour mieux montrer ces interdépendances, nous nous limitons ci-après à une illustration des liens entre le critère

de la promotion de la capacité organisationnelle d'apprentissage (efficace de liaison des compétences) et trois autres critères:

- > rapidité et qualité des processus de traitement de l'information et de décision,
- > capacité d'action, d'adaptation et d'innovation de l'organisation,
- > promotion de l'efficace sociale et de la capacité individuelle d'apprentissage.



Graphique 1: Interdépendances entre les critères d'efficace (exemple)

Les interdépendances peuvent être décrites comme suit:

(3)-(5): *relation ambivalente*: la rapidité et la qualité des processus de traitement de l'information et de décision peuvent être atteintes par une réduction des postes de travail mais l'apprentissage organisationnel n'est alors pas encouragée. On peut dire à l'inverse que promouvoir l'apprentissage organisationnel va de pair avec une amélioration de la qualité des processus de traitement de l'information et de décision. Si la priorisation et la recherche de solutions axées vers le but sont basées sur des règles formalisées et standardisées, cela aura un effet négatif sur la capacité organisationnelle d'apprentissage.

(4)-(5): *relation positive*: plus la capacité organisationnelle d'apprentissage est marquée, plus la capacité d'action, d'adaptation et d'innovation est élevée. Des instruments de coordination structurels, personnels et technocratiques flexibles, ouverts et

développés augmentent le potentiel d'action et d'adaptation d'une entreprise, par ex. par une intégration améliorée des interfaces entre les structures primaires et secondaires. Cette relation peut, mais ne doit pas, avoir un effet inverse: une structure primaire ouverte à des structures secondaires ou complémentaires est liée à une densité plus élevée d'informations et de communication.

(5)-(6): *relation positive*: plus la promotion de l'efficiences sociale et de la capacité individuelle d'apprentissage est élevée, plus forte est la promotion de la capacité organisationnelle d'apprentissage (et inversement). Cette relation positive se base sur les liens entre l'apprentissage individuel et collectif ainsi que l'ancrage organisationnel.

Pour autant que les personnes responsables de l'aménagement reconnaissent les interdépendances entre les critères d'efficiences, l'utilisation des instruments d'évaluation est très maniable (par ex. par des pondérations diverses des critères). Les interdépendances qui se concurrencent ne sont pas forcément négatives: les études empiriques ont étonnamment montré que ce sont justement les entreprises présentant des contradictions au sein de leur structure qui s'avèrent particulièrement efficaces lors de turbulences (comparer Cameron 1986: 544ss.). En d'autres termes: des tendances contraires ou des contradictions dans les critères sont éventuellement nécessaires à l'effectivité et l'efficacité en général.

Les chevauchements de critères sont à distinguer des interdépendances. Les premiers surviennent si les séparations ne sont pas effectuées clairement. Si des chevauchements ne sont pas évités, certains aspects de l'efficiences organisationnelle sont évalués plusieurs fois. Les interdépendances montrées ne permettent pas d'empêcher complètement que certains aspects partiels soient évalués plusieurs fois. Par une pondération des critères dans la situation concrète (en tenant compte des interdépendances) de telles évaluations multiples peuvent être partiellement compensées.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Cameron, Kim S. (1986): Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. In: Management Science, 32e année 1986, Nr. 5, p. 539-553.

Cantin, Françoise/Thom, Norbert (1995): Le travail d'organisation en Suisse. Profil des organisants dans l'économie et l'administration, Glattbrugg 1995.

Simonet, Jean (1984): La maîtrise des méthodes d'organisation dans l'entreprise. Paris 1984.

Thom, Norbert (1988): Management de l'organisation. Evaluation et choix d'une forme d'organisation efficiente pour les entreprises (original en allemand). Dans: Funktionale Managementlehre, édité par Michael Hofmann et Lutz von Rosenstiel, Berlin et al. 1988, p. 322-353.

Thommen, Jean-Paul (2011): Introduction à la gestion d'entreprise, 5e éd., Zurich 2011.