

L'influence de la taille de la structure gestionnaire sur l'organisation, le management et l'éthique

Dans cet exposé, je m'attache aux questions suivantes : à quoi est due la taille des organisations sociales, et quels sont les effets de la taille sur la structure sociale et éthique de l'organisation ?

I - QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION, ET QU'EST-CE QUI RÉGIT SA TAILLE ?

La question de la taille est une question... de taille pour les théoriciens des Organisations, une question particulièrement liée à la stratégie des décideurs dans leur environnement, et impactant toute la structure sociale.

1.1- Organisation sociale et problématique de sa dimension

1.1.1- Qu'est-ce qu'une organisation ?

Toute structure gestionnaire, qu'elle soit de nature privée ou publique, qu'elle soit constituée sous forme associative administrative ou sociétale, qu'elle soit dédiée à la santé, au médico-social ou aux deux, est une Organisation. Qu'est-ce qu'une organisation ?

Nota : Cette réflexion a été produite dans le cadre d'une journée organisée le 19 mai 2011 à Bordeaux par le Cabinet Réalités & Projets, sur le thème « Petite et grande, quelle taille pour les organisations sociales aujourd'hui ?... »

Jean-Philippe Toutut

Docteur en Psychosociologie, Directeur du Cabinet Alpha-Conseil

Nous abordons l'organisation sociale littéralement comme H. Mintzberg définit toute organisation, c'est-à-dire comme « *un système de personnes et de moyens, réunis pour atteindre un ou des objectifs, par une division du travail et des tâches, grâce à des modalités de coordinations et de contraintes* ».

Une structure sociale, une organisation, est un organisme vivant : il vit, agit, se transforme, souffre, jouit, meurt, selon des règles observables et dans une certaine mesure prédictibles.

On sait décrire une structure sociale : comment elle est constituée, comment elle fonctionne, et ce qu'elle induit sur l'organisation, l'activité, le management et l'éthique. Comme pour tout organisme vivant, la question de sa taille n'est pas neutre. C'est probablement grâce à leur taille que les dinosaures ont pu proliférer et régner sur la terre pendant quelque dizaines de milliers d'années. Et c'est probablement à cause de leur taille qu'ils ont tous disparu, alors que les bactéries minuscules subsistaient. Toute analogie avec des organisations actuelles n'est bien entendu pas du tout fortuite.

Cependant il n'y a pas que la taille qui permette de décrire et de prédire le comportement de la structure sociale. Par exemple l'âge d'une Organisation est aussi un critère différenciateur important, puisque l'on a pu observer de manière constante que plus une structure vieillit plus elle a tendance à se rigidifier, se formaliser, devenir complexe et administrative. Et nous le savons tous, puisque nous vieillissons tous, et que nous avons toujours plus de mal à lutter contre la rigidité, la radicalisation de nos positions, la réaction critique face à la nouveauté. Mais revenons à la question de la taille et des seuils, qui nous occupe ici.

1.1.2- Qu'est-ce que la taille d'une organisation ?

La question se pose, spécialement dans une époque où la pression environnementale est forte en matière de mesures.

On a coutume d'appréhender la taille d'une organisation selon trois principaux critères :

- ✓ le nombre de salariés,
- ✓ le chiffre d'affaires,
- ✓ les bénéfiques.

Nous conviendrons donc de réfléchir selon ces trois critères pour parler de taille.

On aurait pu aussi penser, pour les organisations du secteur SMS, à la dimension immobilière de leur siège social, au nombre de ses Établissements, au nombre de ses gouvernants (administrateurs et direction), à leurs acquis mobiliers ou immobiliers.

Plus récemment, on peut penser aussi à l'étendue de leur aire de chalandise, de présence sur le territoire, et aussi à l'étendue de leur sphère d'influence dans les milieux politiques...

Par humour je dirais qu'on peut prendre en compte aussi pour critère de la taille le temps de délai avant de rencontrer une personne véritablement responsable au siège, les différentes procédures et stratégies à déployer avant d'avoir une vraie décision du siège, ou bien le temps qu'il faut pour disposer d'un organigramme véritablement actualisé. Mais l'expérience me montre que dans de petites structures aussi ces inconvénients peuvent se poser...

1.1.3- Quelle est la taille optimum d'une structure sociale ?

La question de la taille induit bien sûr celle de la taille optimum. La question est de taille, nous la reposerons à la fin de l'exposé.

Mais la question n'est pas récente, contrairement à ce que l'actualité sociale met aujourd'hui en lumière.

Dès la fin des années 50 et tout au long des années 60, les théoriciens des organisations étaient obsédés par la mesure optimum de la structure sociale de l'organisation, à la suite des travaux de Weber. Les chercheurs pensaient qu'en examinant les corrélations statistiques entre les dimensions de la structure et la performance, ils trouveraient la formule du succès.

Je vous passe les nombreuses études qui ont fleuri sur le sujet à l'époque, ainsi que les diverses préconisations de dimensions cible fournies aux organisations industrielles, dimensions idéales censées entraîner automatiquement le succès de l'entreprise.

La taille était censée avoir un effet sur la productivité, et de manière générale sur la performance.

L'attention était alors focalisée sur 4 critères différenciateurs sur lesquels la taille influait :

- ✓ l'outil de production, nous dirons le type d'agrément et d'établissement,
- ✓ le degré de technicité, nous dirons les choix techniques des prises en charge,
- ✓ les objectifs de rentabilité, nous dirons au moins l'équilibre budgétaire,
- ✓ ...et la comparaison concurrentielle, nous dirons l'opportunité dans le schéma territorial.

Cependant, au fil des recherches empiriques, on s'est aperçu que ce qui marchait ici ne marchait pas là-bas, et surtout que ce qui marchait un moment ne marchait plus à d'autres périodes.

1.2- La contingence structurelle de la taille face à l'environnement

Ces observations ont conduit progressivement les chercheurs plus contemporains à élaborer une théorie, qui est rapidement devenue la référence chez les professionnels des organisations, celle dite de la « contingence structurelle ».

1.2.1- Contingence structurelle, taille et environnement

Malgré la sophistication du mot, la « contingence structurelle » est une théorie simple : elle postule que l'état d'un système, au premier rang duquel la taille, dépend de différents facteurs non intangibles, au premier rang desquels les influences de l'environnement.

En d'autres termes, nous dirons que la contingence environnementale, développée notamment par des chercheurs tels que Burns et Stalker il y a 20 ou 30 ans, postule que les dimensions de la structure organisationnelle sont idéalement fonction des exigences de l'environnement dans lequel elle s'inscrit.

L'environnement agit d'ailleurs aussi sur d'autres aspects tels que la technologie (i.e. son mode de production des services d'accompagnement) (cf. Joan Woodward), ou la stratégie (i.e. les modalités d'expression de son désir d'émergence et de justification d'existence) (cf. Chandler).

Sous l'angle qui nous intéresse ici, l'environnement est donc un facteur déterminant de la taille de l'organisation, laquelle est un facteur déterminant de sa structure sociale : postulat régulièrement confirmé par des expériences ultérieures, telles celles de Pugh et Hickson, par exemple, dans les années 80.

La taille de la structure sociale serait ainsi, selon ce modèle, une réponse donnée à l'influence structurante de l'environnement. On parle ici de l'environnement considéré comme le plus vital pour la survie d'abord, la pérennité ensuite, de la structure sociale.

La contingence structurelle libère la pensée de l'idée qu'il y aurait un seul bon mode d'organisation ou une seule bonne taille, un « one best way » : la meilleure taille étant celle qui correspond le mieux aux desseins de l'environnement qui lui assure sa fonction d'existence, c'est-à-dire son chiffre d'affaire, ou le budget qui lui est octroyé (que ce soit par autorisation budgétaire ou à la suite d'un CEPOM). Soit pour l'organisation administrative du secteur social : les visées connues ou supposées des autorités de tutelle, autorités de contrôle, autorités de référence.

Cependant, à peine énoncée, la théorie de la contingence environnementale pose de nouveaux problèmes, et en particulier ouvre une question primordiale : si la taille est variable, l'environnement ne l'est-il pas aussi ?

En effet ces dernières années ont ajouté une observation nouvelle et primordiale à la réflexion : c'est que l'environnement lui-même, si important dans la détermination de la taille de l'organisation, n'est pas toujours stable.

La prise en compte de ce nouveau facteur, d'apparence récente, amène à considérer l'instabilité de l'environnement comme un facteur majeur de la contingence organisationnelle, jusqu'à pouvoir être considéré comme le déterminant fondamental du mode de constitution organisationnel.

Ainsi, on va observer que selon le degré de stabilité ou d'instabilité de l'environnement, une organisation développera un modèle et une taille particulière, et aussi un mode de management différent.

1.2.2- Stabilité environnementale et impact sur la dimension des organisations

L'origine de l'instabilité de l'environnement, et singulièrement celui de nos organisations sociales, est multifactoriel (et pas seulement politique comme on pourrait le penser).

À la suite de Lawrence et Lorsch, nous avons tenté par exemple, de déterminer la stabilité de l'environnement selon trois critères :

- ✓ le taux de variation politique gouvernant le système territorial de référence,
- ✓ la fluidité de l'information disponible par et dans ce même système,
- ✓ et la capacité de ce même système à élaborer une vision anticipatrice et partagée.

Ces termes-là restent intéressants, et surtout opératoires dans le cadre d'audits internes.

Mais on constate que les critères définissant le degré relatif de stabilité de l'environnement sont en fait des critères constamment mouvants, portés par les forces constitutives des organisations sociales, dont les enjeux et les impacts eux-mêmes dépendent partiellement de facteurs non maîtrisables car relatifs à des complexités de niveaux multiples.

À ce critère externe mouvant répondent ainsi des attitudes internes partiellement irrationnelles, étroitement liées aux représentations que les gouvernants des organisations se font des « horizons glissants » qui sont les leurs.

En clair, si les gouvernances des associations gestionnaires répondent en termes organisationnels, c'est-à-dire entre autres en ajustant leurs tailles, à ce qu'ils perçoivent ou se représentent de la stabilité de leur environnement, les fondements de la stabilité de l'environnement sont eux-mêmes dépendants de facteurs liés aux rapports politiques et sociaux, rapports sociaux dans lesquels les organisations à leur tour ne sont pas neutres.

Le politique cherche en permanence à diffuser une image de permanence et de stabilité, quelles qu'en soient ses tensions internes inévitables ; ceci de façon à provoquer des réactions d'adaptation conformes à son discours, lesquelles lui permettront ensuite de s'appuyer dessus pour valider ledit discours, afin d'en convaincre d'autres, jusqu'aux prochaines élections.

Le système politico-administratif n'a qu'une autonomie très relative, comme le disait mon vieux Prof de Droit Public Bernard Siaurat, il n'a pour objet que d'assurer le maintien des institutions politiques et des pouvoirs en place.

L'enjeu est ...de taille, puisque la stabilité conditionne aussi les formes d'innovation sociale dans leur relative conformité aux besoins du marché (et j'ajouterais aux intérêts de ceux qui le maîtrisent).

Le degré de crédibilité que va accorder la structure sociale à l'image de stabilité que va renvoyer l'environnement constitue l'un des déterminants qui va l'emmenner à définir sa taille, et le jeu de sa taille au travers des possibles et des risques que l'environnement va laisser entrevoir ou savamment manipuler.

1.2.3- Stratégie et information, au cœur des choix de taille

La dé-crédibilisation de la stabilité et de la sécurité du politique, impacte directement les structures sociales. Elle amène les institutions gestionnaires à développer des formes de créativité extraordinaires pour construire des réponses adaptées aux demandes des pouvoirs publics, tout en s'entourant du maximum de protections et de prudenances, de manière à pouvoir faire marche arrière dès que l'environnement donnera des signes manifestes de son instabilité et de son impuissance à maîtriser le champ social. Il s'agit ni plus ni moins de faire seulement ce que la logique capitaliste a imposé à notre secteur comme aux secteurs de la production industrielle : anticiper les opportunités et les menaces sur son marché. Cela induit des attitudes de concurrence plutôt que de concourance, on regarde l'autre association comme une rivale, on cherchera à l'avaloir, et si on ne peut pas, on lui proposera une stratégie de partenaire...

J'ai en mémoire l'attitude de ce responsable Associatif de plusieurs dizaines d'établissements me disant : on va tenter de contenter un peu le Directeur de l'ARS qui s'est un peu fâché dernièrement devant notre immobilisme, en lui donnant quelques gages de rapprochements de nos structures avec d'autres, de façon conforme à la Loi HPST, puis on va voir comment il va réagir, attendre de voir comment le vent va tourner après les élections, constater s'il reste à son poste ou s'il s'en va. Il ajoutait : de toutes façons, avant de faire bouger nos propres structures et leur taille, j'aurai besoin moi-même de plusieurs mois car il me faut toutes les autorisations et garanties du CA, puis emporter l'adhésion autant que possible de mes directeurs, négocier avec le CCE, informer le personnel, avant même que de lancer les premières études de faisabilité.

Dans ce jeu de la vérité sur la stabilité relative de l'environnement, la quête de l'information prend une place grandissante. C'est même l'une des zones d'incertitude les plus sensibles des organisations aujourd'hui, et sur ce point les travaux de Crozier n'ont pas vieilli. Dans ce combat pour l'info la plus actuelle et la plus crédible, nombreux sont les lieux où il faut se trouver pour voir, pour savoir, pour se faire voir, et pour mieux se positionner ensuite. Ce même directeur d'association me disait qu'il travaillait à se rapprocher du Directeur Général du CHU pour savoir si son influence au Ministère ne pourrait pas jouer en faveur du départ du DG de l'ARS et son remplacement par quelqu'un de plus souple sur les économies d'échelle à réaliser dans soin secteur ou de plus clair sur le contenu et la réalité des appels à projets, sur la réelle détermination des pouvoirs en place ou leurs capacités réelles pour faire appliquer la loi.

Dernièrement j'ai vu se constituer sur un territoire de santé une association informelle de plusieurs directeurs de structures sociales destinée non pas à rapprocher leurs structures sociales dans un GCSMS ou une CHT, mais uniquement à partager leurs interprétations des discours de l'ARS, de l'État et des Collectivités.

Encore que cette constitution associative est assez claire dans son objectif, plus claire que par exemple le fait d'adhérer à une association d'associations territoriales dans le seul but d'observer ce que fait la concurrence et de pouvoir se démarquer des autres par un temps d'avance le moment venu. Les décisions prises vont peser de façon très liées sur le plan des choix externes et sur le plan de la structuration interne, dont la taille sera un élément fondamental.

1.3- Deux modèles d'organisation, deux modèles de tailles

1.3.1- Liens entre la taille et la perception du milieu

L'observation des réponses adaptatives données par les organisations aux caractéristiques des environnements déterminants permet de distinguer différents modèles organisationnels, décrits notamment par Lawrence et Lorsch, ainsi que par Henry Mintzberg, aux extrêmes desquels on va trouver : d'une part les « structures organiques » et d'autre part les « structures mécaniques », distinguées par des choix de taille différents, et entraînant des organisations internes différentes.

Selon ces chercheurs, lorsque l'environnement est perçu comme prévisible, la structure adaptée relève du mécanique, et sa taille a tendance à enfler ; selon Lawrence et Lorsch, cette forme organisationnelle nécessite un haut degré d'intégration, elle ne favorise pas l'innovation, et elle a tendance à grossir et s'étendre selon un modèle expansionniste.

À l'inverse, en environnement perçu comme difficilement prédictif, la structure la plus performante relève de l'organique, de taille plus réduite ; le modèle nécessite un haut degré de différenciation, et il a tendance à se maintenir en petite taille : lorsque la dimension aurait tendance à s'amplifier, le modèle se débrouille pour essaimer, se scinder, et rendre plus distinctes et autonomes ses composantes.

Un esprit pertinent ou impertinent observerait la faiblesse scientifique du terme « perçu » que je viens d'employer pour qualifier la relative prévisibilité de l'environnement. Il noterait également que la distinction avancée paraît un peu trop linéaire, et que pourraient aussi bien être qualifiées d'organique ou mécanique des structures de taille variable. Dans l'absolu, dans le complexe, objecterait-il, ne seraient pas nécessairement mécanique une structure de grande taille, ni organique une structure de petite taille.

J'objecterai à cet esprit critique que cependant force est de constater que cette corrélation a été établie, et vérifiée de manière constante : la taille et la nature de la structure sociale sont contingentes à la prévisibilité de l'environnement telle qu'elle est éprouvée par la fonction vitale de l'organisation.

Par exemple, les chercheurs de l'Université d'Aston au Royaume-Uni, dont les travaux ont été décrits notamment par Marie-Jo Hatch et Ann Cunliffe en 2009, ont établi ces dernières années un rapport statistique de corrélation entre la taille des organisations et leur structure.

1.3.2- Liens entre la taille et la structure sociale interne

Les observations d'Aston, confirmant les travaux de Lawrence et Lorsch, de Pierre Blau, de Henry Mintzberg, sont très intéressantes pour la suite de notre réflexion. Selon tous ces chercheurs, et comme suit.

Plus grande est la taille de l'organisation, plus émergents sont les paramètres caractérisant les structures mécaniques :

- ✓ degré de spécialisation des tâches,
- ✓ division du travail, et tâches routinières,
- ✓ degré de centralisation,
- ✓ degré de formalisation et règles de fonctionnement,
- ✓ degré de hiérarchisation,
- ✓ participation minimale des degrés inférieurs de la hiérarchie.

Le modèle mécanique, répondant à un environnement stable et prévisible, sera appelé à croître, il est de nature à répondre avec efficacité aux ordres hiérarchiques linéaires et à construire des plans sur le long terme, pariant sur le maintien des conditions environnementales.

À l'inverse, une organisation de petite taille est caractéristique du modèle organique ; il est appelé à rester constitué en microcellules, il est caractérisé par les paramètres suivants :

- ✓ informel,
- ✓ communicant,
- ✓ décentralisé,
- ✓ polyvalent.

Il est plus souple, plus mobile, plus efficace à élaborer des projets nouveaux et à s'adapter à des circonstances variables.

Nuançons un peu : on observe aussi dans les études d'Aston que de fortes centralisations pour les décisions stratégiques se combinent parfois avec des décentralisations au niveau du travail. Mais le pouvoir administratif véritable, financier humain et stratégique, reste plus central et éloigné que dans les organisations répondant à un modèle organique.

1.3.3- Liens entre la taille et le fonctionnement politique

On peut ajouter au travers des observations précédentes que :

- ✓ dans des environnements stables, et des structures plus mécaniques de plus grande taille, la démocratie majoritaire ou paritaire est généralement respectée ; cependant le paritarisme égalitaire peut laisser à désirer, la bureaucratie l'emporter sur la réactivité, et l'action des réseaux internes et parallèles se développent de façon intensive ;
- ✓ à l'inverse, dans un environnement instable, et des structures plus organiques caractérisées par des tailles plus petites, la hiérarchie est minimale, la prise de décision centralisée n'est pas trop longue, et au plus près de la connaissance nécessaire à la décision. Le système politique de référence de ces structures est la démocratie participative, mais l'apparition de chefs charismatiques et potentiellement autocratiques n'est jamais exclue...

Pour résumer cette première partie.

Nous dirons que les prolongements actuels de la théorie de la contingence montrent que l'environnement est déterminant dans la taille des organisations, et que dans l'environnement c'est le facteur de stabilité qui est le plus influant.

La taille de l'organisation, contingente de la stabilité de l'environnement, est une variable d'ajustement de la structure sociale.

La taille induit des formes d'organisation interne et des politiques différenciées.

II - CONSÉQUENCES DE LA TAILLE SUR LA STRUCTURE, LA GRH, ET L'ÉTHIQUE

2.1- Sur quels éléments de la « structure sociale » vont porter les effets de la taille ?

Selon l'école que M. Jo Hatch appelle les « modernistes », nous allons retenir six aspects fondamentaux du fonctionnement organisationnel, qui vont être impactés en fonction de la dimension de la structure :

- ✓ la hiérarchie,
- ✓ la division du travail,
- ✓ les mécanismes de coordination,
- ✓ la complexité,
- ✓ la centralisation,
- ✓ la formalisation.

Soit : trois paramètres liés aux relations entre les personnes et les entités internes, et trois paramètres liés à l'organisation du travail.

On retrouve peu ou prou ces paramètres actifs dans les 5 éléments constitutifs organisationnels que reprend H. Mintzberg, au travers :

- ✓ des centres opérationnels de production, lieux de la division et de la coordination des tâches,
- ✓ du sommet stratégique, où sont centralisés les objectifs internes et externes,
- ✓ de la ligne hiérarchique, sur laquelle vont jouer les phénomènes de pouvoir internes et externes,
- ✓ de la technostucture de formalisation, qui impacte les méthodes et la planification,
- ✓ des fonctions support, qui assurent les services transversaux et les liens complexes.

On les distingue également dans l'approche structuraliste que j'ai proposée, au travers des concepts :

- ✓ d'Ambiance pour qualifier les relations des personnes et des moyens,
- ✓ d'Activité pour décrire les objectifs à atteindre et les moyens déployés,
- ✓ d'Organisation pour souligner la division des tâches et des rôles,
- ✓ et de Management pour cerner les modalités de coordination et de régulation.

J'ai proposé toutefois d'y ajouter une 5^{ème} dimension, celle de l'Éthique.

L'Éthique, qui n'a pas grand-chose à voir avec la Morale, représente une fonction opérationnelle de la vie organisationnelle, qui agit sur trois vecteurs clé de la vie organisationnelle : elle gouverne tous les effets de sens, elle est motrice de ressources nouvelles en termes de pérennité, elle est au centre des pulsions de résilience permettant de traverser les processus de changement qui l'affectent.

Les changements de taille entraînent ainsi :

- ✓ des impacts à dimension technique sur la GRH et l'Organisation du travail,
- ✓ des effets sur la dimension humaine et responsable des valeurs.

Je me propose donc de reprendre les effets de la taille de l'organisation sur les six paramètres de la structure sociale, et sur l'Éthique.

2.1.1- Effets de la taille sur la hiérarchie

Sur la ligne hiérarchique qui caractérise l'organisation vont se jouer des effets liés aux « confrontations de pouvoir », au sens de l'analyse fonctionnelle comme de l'analyse stratégique.

C'est par la hiérarchie que vont s'appliquer les directives du sommet et remonter les observations de la base. Qui dit flux dit régulation, la hiérarchie n'est un principe dynamique que si la totalité de la structure est solidaire d'un organigramme connu, accepté, et contrôlé par des règles explicites.

La hiérarchie est le premier lieu de la confrontation productive ou paralysante des forces dynamiques de la structure. Plus la taille sera importante, plus cette dynamique devra être démultipliée, et plus importants seront les risques de déformation et de détournement des informations émises. De même comme on l'a vu plus haut plus l'organisation augmentera en taille significative, et plus l'organisation aura tendance à se cristalliser dans un fonctionnement mécanique, favorable à l'exécution et défavorable à la participation active. L'effet mécaniquement généré par l'absence de participation, outre la démotivation, est celui de la résistance passive ou active, quel que soit la forme prise par le commandement.

Autrement dit, dans une structure de taille importante, si l'on veut éviter les effets de démotivation et de désinformation, il importera de veiller à trois clés d'un fonctionnement optimisé :

- ✓ la réduction des niveaux hiérarchiques, autrement appelée dans l'industrie « ré-ingéniering »,
- ✓ la clarification des circuits de l'information, qui doivent être dégagés et actifs en descente comme en remontée,
- ✓ et la définition des prérogatives et des limites du commandement, ce que H. Mintzberg appelle « les flux de l'autorité formelle ».

2.1.2- Effet de la taille sur la division des tâches

L'impact de la taille sur ce critère est bien visible. Une taille d'organisation croissante va avoir pour effet de spécialiser les fonctions de chacun dans l'organigramme, pour au moins deux raisons :

- ✓ ne pas se perdre dans la jungle du « qui fait quoi »,
- ✓ utiliser de la façon la mieux qualifiée les ressources importantes en nombre.

Inversement, une structure de petite taille fera appel nécessairement à une plus grande polyvalence de chacun, de façon à répondre avec toute la souplesse requise aux aléas des circonstances environnementales. Une structure de petite taille qui n'irait pas dans le sens de la polyvalence serait immanquablement amenée à une position de niche ou d'expertise, soit en intervention directe et ponctuelle, donc relativement peu pérenne dans un environnement stable, ou en position de sous-traitance, avec un risque de dépendance et à terme d'absorption.

Attention cependant, comme le remarquait déjà Friedman dans « *Le travail en miettes* », la division des tâches est un principe absolu du travail en groupe, elle ne s'assimile pas du tout au Taylorisme si elle est permise de relier l'intervention de chaque acteur à l'ensemble du service rendu. Le corollaire de la division des tâches, c'est le rapport permanent au système, une division du travail bien organisée est toujours reliée à son centre.

Le danger dans la division des tâches, lorsqu'elle est imposée par une taille croissante, réside dans l'éparpillement de conduites sclérosées qui finissent par ne se définir que par elles-mêmes. On voit ainsi des travailleurs sociaux qui ne définissent la qualité de leur travail qu'en rapport avec les tâches qui leurs sont attribuées, dans une position totalement aveugle aux interventions des autres acteurs.

2.1.3- Effet de la taille sur les mécanismes de régulation

C'est un exercice qui relève du management. Comme le disait un de mes maîtres, Jacques Piveteau : « *Managers, ménagères, même combat* ». Il s'agit pour le management de veiller en permanence à ce que fonctionnent bien les mécanismes qui permettent la régulation du travail : réunions, entretiens, toutes formes d'expressions écrites.

Cette régulation caractérise tant les dynamiques de travail à l'œuvre au quotidien dans la structure, que les procédures automatiques destinées à gérer les impondérables ou à prévoir l'imprévu.

En temps de stabilité organisationnelle et environnementale, ces mécanismes fonctionnent en principe d'eux-mêmes, s'il arrive un conflit ou une désorganisation, alors des lieux et des espaces répondent à la situation et entraînent leur résolution. Cependant, si la taille varie, soit en croissance soit en réduction, ces mécanismes deviennent vite obsolètes, inadaptés, voire même

comme l'ont analysés les théoriciens de la crise, comme Parkes au États-Unis, ces anciennes régulations peuvent elles-mêmes devenir des « ultra-solutions » de nature à aggraver les problèmes plutôt qu'à les résoudre. Par exemple le recours systématique à une décision hiérarchique, dans une structure dont la taille a été réduite sans que les mécanismes régulateurs aient été adaptés, peut paralyser l'action ; la même chose peut s'observer en sens inverse, lorsqu'une structure s'est agrandie sans réfléchir à ses modalités de régulation, elle se rend vulnérable à l'apparition de difficultés non encadrées par des espaces-temps-personnes appropriés.

2.1.4- Effet de la taille sur la complexité

Bien sûr, on peut avoir des complexes de taille, comme un ami me le faisait remarquer récemment...

Définissons plutôt avec Edgar Morin la complexité comme l'agencement des interactions d'un système. La taille d'une structure définit dans une certaine mesure mécaniquement le degré de complexité que son organisation génère. Bien sûr il faut modérer cette observation, en remarquant que des structures de taille modeste peuvent être très complexes, et l'inverse est probablement vrai aussi. Cependant le risque de complexification est évidemment lié à l'accroissement des circuits, des services, des lieux de fonctionnement, et des distributions de rôles. Ici, l'enjeu de la taille va concerner la régulation de la complexité. Il va s'agir, non pas nécessairement de réduire le nombre ou la nature des interactions à l'œuvre dans un système, mais d'agir sur la complication que celles-ci risquent d'entraîner.

Des niveaux de complexité importants n'affectent pas nécessairement le système, je dirais même dans une certaine mesure qu'ils peuvent être assimilés à de la créativité potentielle et producteurs de richesses ; mais ceci seulement si la structure maîtrise ces niveaux de complexité, si l'organisation leur accorde une attention particulière : ceci en leur attribuant des moyens, des limites, du sens, et du cadrage dans le temps et les évaluations. Une structure de petite taille aura moins de chance de démultiplier les interrelations et les interactions de terrain, et par conséquent courra moins de risque d'affronter la complication. Cependant, elle en courra un autre : celui de négliger la richesse produite par les relations croisées au sein du système, et de s'appauvrir par manque de confrontation interne.

Ici, le niveau de complexité à apporter à l'organisation selon la taille, sera fonction de la capacité de la structure à supporter, manager, encadrer, autoriser autant que surveiller la mise en œuvre d'actions partenariales internes et externes. Ce qui évidemment est apparemment plus simple lorsque le personnel d'encadrement est plus nombreux –encore faut-il qu'il comprenne, qu'il suive, et qu'il ait le temps d'exploiter positivement la complexité.

2.1.5- Effet de la taille sur la centralisation

Ce 5^{ème} aspect de notre approche des organisations, est directement relatif à la forme organisationnelle donnée à la structure sociale, mécanique ou organique.

Dans les premières, cette centralisation est forte, les décisions les plus importantes ne sont prises qu'au sommet, même si des délégations ponctuelles, liées au travail de terrain, peuvent être pratiquées. Dans les structures de petite taille, adaptées aux environnements mouvants, les décisions sont plus souvent prises par les responsables de terrain, souvent par force d'ailleurs, par manque de personnel de direction, parce qu'on privilégie la polyvalence à tous les étages, ou pour des raisons de commodité pratique.

Plus la taille d'une organisation grossit, plus les centres de décisions s'éloignent des opérateurs ; c'est ainsi que la variation de la taille devra être étroitement corrélée avec l'adaptation des circuits de l'information, avec la révision des procédures de travail, et toujours accompagnée des explications et des « relativisations » tactiques nécessaires. À défaut, toute variation de la centralisation, vers le haut en cas de taille plus importante, ou vers le bas, en cas de réduction de dimension, aura pour conséquence la paralysie de décision et la résistance à la mise en œuvre.

En clair, ce n'est pas par ce qu'une organisation serait de plus petite taille que les décisions seraient automatiquement plus faciles, tout dépend des dispositions organisationnelles que l'on prend pour les rendre opérationnelles selon la taille considérée.

Les organisations sociales sont appelées par leur environnement à fonctionner de plus en plus en « mode projet » ; cela veut dire qu'elles doivent inventer de nouveaux modes de gestion de l'autorité et de la décision. Selon leur taille, les délégations s'effectueront à des niveaux plus ou moins élevés de décentralisation ; en raison de la différence des moyens et du nombre des personnels, les structures de taille et d'étendue significative opteront généralement pour des fonctionnements transversaux et sous forme de groupes projet, tandis que les organisations de plus petite taille seront amenées à établir des délégations complètes verticales expertes et uninominales. Dans les deux cas, le reporting à l'autorité de décision sera fondamental, et il sera plus aisé et rapide dans les structures à caractère organique et réduite en dimension.

2.1.6- Effet de la taille sur la formalisation

Notre sixième axe de réflexion, est intimement corrélé à la taille de la structure.

Plus une organisation est de taille importante plus elle sera amenée nécessairement à encadrer étroitement le fonctionnement de ses membres. De peur évidemment d'en perdre le contrôle.

Cet encadrement du travail peut prendre une forme autoritaire, dans le cas d'organisations fonctionnant sous le mode de la référence permanente au chef, et alors dans ce cas la formalisation n'est pas chose indispensable, la structure fonctionnant sur le registre de l'obéissance et je dirais sur la foi de la jurisprudence interne. Nous ne dirons pas ici que ce genre d'organisation fonctionne plus mal que les autres, nous dirons même qu'elles peuvent être plus convaincantes en termes de réponses rapides et adaptées aux exigences de l'environnement. Ces organisations sont toutefois dépendantes de la pérennité du chef suprême, des rapports de force internes, et leur potentiel de créativité est évidemment limité. Généralement, les organisations de taille importante, sur un mode mécaniste, vont avoir plutôt à cœur d'accompagner ses membres dans un fonctionnement clair, au travers de procédures aussi fermes et claires que possible. Cette formalisation fait parfois l'objet d'un dialogue interne, fructueux dans la mesure où il peut répondre à des incertitudes et renforcer le sentiment d'appartenance. À l'inverse le processus de formalisation peut entraîner le sentiment d'enfermement des possibilités autonomes, figer les relations humaines, et à la limite clôturer la « latitude décisionnelle » notamment définie par Karasek comme l'un des critères de la souffrance au travail ou du risque psycho-social.

L'enjeu de la formalisation est particulièrement visible dans l'adaptation relative des démarches qualité, qui doivent toujours être pensées en fonction de la taille de l'organisation pour éviter les impacts négatifs sur les relations humaines : une organisation de taille plus réduite pourra généralement se permettre de moins formaliser le travail et les procédures, dans la mesure où les relations seront plus étroites, les régulations et explications plus directes, la polyvalence plus élargie, et la marge de manœuvre attribuée aux opérateurs nécessairement plus importante.

2.2- Quelle éthique pour quelle taille ?

2.2.1- Les fondements de l'éthique : sens et pérennité

Techniquement, la taille a-t-elle un impact sur l'éthique organisationnelle ?

Prosaiquement, à quoi ça sert l'éthique, surtout dans un contexte environnemental de survie ? Philosophiquement, les effets de taille risquent-ils de faire perdre son âme à l'organisation ?

Dans notre approche pragmatique et professionnelle de l'éthique, nous disons que celle-ci fonde sa nécessité sur le support de sens nécessaire à tout professionnel dans l'organisation de travail.

L'anomie est la plaie sourde des organisations, l'absence de sens au travail est une source abondante d'absentéisme, de négligence, de maladies professionnelles, et de coûts induits par des stress non compensés par des effets de sens. Dans une structure de taille importante, on peut plus facilement passer à côté de formes larvées de perte de sens, tandis que dans une structure de plus petite taille, la faiblesse d'un élément du système sera plus vite perçue par les autres.

Prenons en compte que le coût de cette forme de stress est très élevé, l'Agence Européenne pour la Santé l'estime de 2 à 4 % du PIB, et le rend responsable de 50 à 60 % des journées de travail perdues.

Une autre observation, et pas des moindres, est que l'éthique est un facteur important pour assurer le fondement et la pérennité de toute structure.

Dans nos observations, nous constatons que l'éthique éveillée est reliée au principe vital de permanence, qui nourrit toutes formes de résilience.

Une structure cultivant l'éthique se montrera plus résistante, plus adaptable, plus condensée sur une cohérence partagée, qu'une structure dont la seule intention serait de perdurer sans dire pourquoi. Bien entendu, cet argument prend toute son importance lorsque les temps sont difficiles, et qu'il est primordial de faire corps contre l'adversité politique.

Examinons les relations de la taille et de l'éthique dans l'organisation sous trois angles : ceux de la culture éthique, de la résilience éthique, et de l'action éthique.

2.2.2- La culture et la taille

La culture est un bon véhicule de sens.

La culture en tant que réservoir de ressources et d'expériences partagées permet, impulse, cadre et canalise les constructions de sens, en tant que réponses données aux questions fondamentales des finalités du travail, des buts poursuivis par l'organisation, des efforts déployés dans le cadre du travail.

L'absence de culture ne permet pas l'élaboration du sens. On le constate malheureusement aux plus hauts niveaux de l'État. Au sein des organisations, la culture est autorisée ou barrée, facilitée ou tolérée, selon l'approche de la gouvernance et du management ; selon l'idéologie retenue, le sens donné aux choses et aux êtres sera lié à la mémoire des plus anciens et à la stabilité de l'institution, ou bien il s'élaborera en permanence, au risque de l'imprévu et du non maîtrisé.

Dans les organisations de taille réduite, les élaborations de sens sont plus faciles d'accès (ce qui ne signifie pas qu'elles se réalisent automatiquement), elles sont aussi plus dangereuses (ce qui ne signifie pas non plus qu'elles prendront automatiquement le contre-pied des significations acquises). Au sein des organisations de plus grande taille, le sens des choses aura tendance à être plus fixé, plus rigide, moins circulant, ou plus exactement semblant aller de soi, et par conséquent le sens sera moins actif et aidant dans les pratiques quotidiennes. Les organisations de grande dimension doivent par conséquent consacrer davantage de ressources si elles souhaitent maintenir des repères actifs dans les esprits, et plus encore si elles veulent dynamiser des formes de co-constructions internes, des significations partagées.

Selon les configurations spécifiques, une volonté de maîtrise du sens peut amener les responsables à pouvoir modifier un paramètre comme la taille pour influencer des dispositifs plus ou moins favorables à la fabrication de sens. C'est une des préconisations possibles en présence d'anomie.

2.2.3- La résilience éthique et la taille

La question que nous nous posons ici est de savoir si la taille d'une organisation influe sur son éthique. Et inversement si l'éthique d'une organisation peut influencer sur sa taille. Il ne s'agit pas de la poule et de l'œuf : il n'y a pas d'éthique institutionnelle s'il n'y a pas au départ une institution, dans mon livre¹ je situe l'éthique comme la clé de voûte pyramidale de l'institution, et pas comme sa base. Le rôle d'une clé de voûte est de maintenir l'édifice dans sa forme achevée, de stabiliser de manière harmonieuse les rapports de forces qui traversent ses piliers et ses murs.

Lorsque l'édifice est de taille importante, les tensions de sens suivent des lignes plus compliquées, en clair des alliances ou des dérives, des soutiens ou des barrages, que l'éthique de sens devra aller chercher jusque dans ses fondements. L'organisation importante ne pourra pas le faire seulement par la force, elle ne pourra pas imposer le sens de son existence par le haut, il faudra que des relais soient mis en place pour cela : il peut arriver que ces relais fonctionnent tout seul, spontanément, on peut voir que certaines grosses structures n'ont pas besoin de rappeler à leurs membres à quoi elles servent, ce qu'elles poursuivent comme finalités, de quoi se nourrit le quotidien de travail de chacun.

Je crois plutôt qu'à partir d'une certaine taille, dont la mesure ne peut qu'être fonction des circonstances, des personnes, et de l'environnement, mais qu'on peut situer à un degré 4 à 6 des niveaux dans la pyramide hiérarchique, à partir donc d'une certaine taille, l'organisation qui devient davantage mécanique doit renforcer ses étayages axiologiques, agir avec un volontarisme certain pour éviter de voir se disperser et s'affaiblir la force de ses valeurs. L'action ici consiste à une élaboration partagée, une circulation verticale (dans les deux sens) et horizontale, de la réflexion sur l'outil et le travail, et une consolidation permanente des effets de sens individuels et collectifs.

Au passage, nous parlons bien ici également du renforcement du sentiment d'appartenance, que certains appellent « corporate », travail d'autant plus nécessaire que le nombre des établissements d'une organisation s'accroît, que sa taille éloigne les centres de décision de la base, et que les valeurs amenées par la gouvernance se font moins entendre des travailleurs sociaux et des cadres.

Ceci ne veut pas dire que dans les organisations de plus petite taille, sans doute plus organiques que mécaniques, sans doute plus directement communicantes, les questions d'éthique aillent de soi.

1. Jean-Philippe Toutut, « *Organisation, management et éthique* », éditions L'Harmattan, 2010.

Simplement, comme le management doit savoir se démultiplier et s'assouplir lorsque la taille de l'organisation est importante, l'éthique doit savoir se démultiplier et se partager lorsque la structure prend une dimension plus élargie.

2.2.4- Éthique annoncée et éthique pratiquée

Une éthique éveillée est bien entendu l'affaire de tous. Les valeurs sont en première ligne pour créer et maintenir cette dynamique.

Dans les organisations plus importantes, cette maintenance sera mieux assurée par un groupe ou un comité, alors que dans les organisations de taille plus modeste, ce pourra être l'objet d'une délégation plus simple. Là encore, la fonction restera la même.

Certains différencient éthique de responsabilité et éthique d'engagement. Dans notre approche de l'éthique institutionnelle, nous distinguons l'éthique annoncée et l'éthique pratiquée, qui prennent une couleur spécifique selon la taille du système.

L'éthique que nous avons appelée « annoncée », s'exprime dans les valeurs officielles que l'organisation met en avant, et que l'on trouve généralement à l'identique dans tous les préambules des projets associatifs. Quelle organisation sociale, quelle association gestionnaire, n'affirme pas aujourd'hui défendre l'autonomisation des usagers placés au centre des préoccupations, le respect porté à chacun, l'attention aux besoins des uns et des autres, ou encore le travail partenarial avec les familles et les intervenants extérieurs ? Ceci n'a pas vraiment d'intérêt différenciateur, ni d'effet de terrain, surtout lorsque cette partie du projet institutionnel est rédigé sur un coin de bureau par le seul responsable de l'organisation. Pourtant, une recherche plus approfondie des fondements axiologiques et téléonomiques de l'organisation, c'est-à-dire des lignes de force historique et des finalités projetées du système, permet toujours de mettre à jour des ressources spécifiques en matière de définition du travail par les opérateurs, de bordage des comportements, de direction consciente ou non donnée aux actions.

Ce travail de référencement interne est plus complexe dans les structures de grande taille, et l'on a davantage tendance à le négliger lorsque le terrain est plus éloigné du centre décisionnel, qui symbolise, personnalise, et soutient cette éthique. C'est pourquoi, lorsque la structure atteint des seuils significatifs requérant des délégations formelles importantes, le rappel des fondements éthiques spécifiques doit aussi pouvoir être délégué et relayé.

L'éthique que nous avons appelée « pratiquée », peut être liée ou non à la précédente. Elle se déduit de l'action plus qu'elle ne s'énonce en pratique. Elle est construction de sens par mise en ordre de nos expériences et de nos cartographies mentales, plutôt que découverte d'une vérité qui pré-existerait. L'éthique pratiquée est celle que l'on peut analyser a posteriori, par exemple au travers de

groupes d'analyse des pratiques, ou bien lors d'un audit extérieur, ou encore à l'occasion d'une démarche de Responsabilité Sociétale d'entreprise. Les pratiques reflètent un état d'esprit, chaque action ou comportement véhicule des messages clairs sur les valeurs qui les sous-tendent ; celles-ci deviennent de fait l'éthique institutionnelle, telle qu'elle est perçue par les utilisateurs, les partenaires, et en reflet par les personnels de la structure.

Quel est l'effet de la taille sur cette forme de l'éthique ? nous dirons que plus la taille de l'organisation est grande, plus cette définition sera diffuse, et moins aisément on repérera les débordements ou les évènements caractéristiques ; dans une organisation de petite taille, chaque comportement sera plus prononcé et saillant dans un ensemble restreint. C'est pourquoi une taille importante imposera une approche plus volontariste en la matière, pour dégager des grandes lignes d'observation sans négliger les faits isolés, tandis que les organisations de plus petite dimension auront plus de facilité à mener davantage un travail de veille et de formalisation collective.

Dire que l'on peut plus facilement passer à côté de l'éthique lorsque l'organisation est importante constituerait un présupposé non démontré ; dire que la taille impose une approche différenciée de l'éthique est beaucoup plus fondé, dans la mesure où l'éloignement relatif du terrain impose aux dirigeants de déployer des moyens démultipliés pour appréhender ce qui se fait et se défend réellement des valeurs mises en actes.

En conclusion de cette seconde partie, relevons la synthèse suivante.

Comme nous venons de le voir, les organisations sociales sont de taille variable, et leur taille peut varier considérablement au cours de leur existence, sous l'effet de l'environnement et de son instabilité, pour s'y adapter s'y conformer ou s'y opposer, et elles procéderont de diverses façons : par réduction ou grossissement, par annexion ou absorption.

Des effets de seuil dans la taille des organisations imposent des modes de structuration des tâches qui se différencient, des systèmes de management qui se démultiplient, des flux qui s'impulsent autrement, des régulations qui se différencient et se coordonnent entre elles. Nous ajoutons aussi que si l'organisation souhaite maintenir vivante et active l'essence de son existence et de sa force, il lui faudra aussi nécessairement dynamiser les effets de sens et co-construire les significations du travail.

CONCLUSION

La question de la « bonne » taille, à laquelle nous avons pris soin de ne pas répondre

Il n'y a pas de taille idéale, comme il n'y a pas de management idéal.

Avec humour, mais pas sans vérité, je dirai qu'il n'y a de taille qui vaille qu'une taille qui m'aille. (C'est pour mettre un peu de piquant dans le débat). La bonne taille, c'est celle qui permet de préserver l'essentiel tout en s'adaptant aux variations de l'environnement.

Les post-modernistes apportent un certain nombre d'éclairages très contemporains sur la question de la taille. Quelques mots pour finir sur trois modèles de recherche qui ont notre faveur : l'adhocratie, la dé-différenciation et le co-constructivisme.

⇒ **L'adhocratie est un mot barbare qui recouvre un concept subtil.**

Cette formule ne suggère pas seulement de suivre le vent comme la girouette d'Edgar Faure.

Ce modèle organisationnel est justifié par l'observation, comme l'évoque H. Mintzberg dans un article récent :

« Les technologies étant de plus en plus compliquées, le poids des savoirs et du savoir étant de plus en plus important, il faut davantage créer en équipe, rassembler des informations de nature et d'origine différentes. Dans un tel contexte, ce n'est pas l'autorité qui compte mais la connaissance. La technologie, la connaissance, la créativité, le travail en équipe : tout cela pousse les organisations vers l'adhocratie ».

L'adhocratie est l'adaptation permanente et collective de la structure organisationnelle de l'autorité et du management, en fonction de ce que l'organisation peut connaître et comprendre du changement nécessaire. On voit que cette définition de l'adhocratie est en lien avec ce qu'on nomme par ailleurs les « organisations apprenantes », en ce qu'elle suppose une souplesse relative dans l'organisation, qui doit être exploitée par elle et pour elle au fur et à mesure des acquisitions et des avancées de la connaissance.

Pour prendre un exemple concret, le partage de l'information sur l'évolution d'un cadre réglementaire, ou d'une nouvelle pratique du soin, son assimilation par le plus grand nombre, dans ses aspects formels et ses conséquences pratiques, amène l'organisation à faire évoluer ses structures de façon pragmatique. La connaissance assouplit la résistance, elle favorise la mouvance de ses structures, et autorise les variations de sa taille.

Il existe deux formes d'adhocratie : l'adhocratie interne : organisation par projet, et l'adhocratie externe : organisation en réseau.

« On voit de plus en plus d'organisations en réseau, parce que les responsables savent maintenant qu'une organisation ne peut pas tout faire, et qu'elle doit acheter en externe un certain nombre de services. »²

La même chose vaut pour l'achat en interne des conditions sociales d'acceptation du changement.

Ce qui amène des dirigeants associatifs voraces à risquer de graves conflits d'influence et de graves blocages internes en voulant étendre leur contrôle centralisé sur de plus en plus d'établissements ou de groupements, sans se soucier de préserver la nécessaire flexibilité externe par réseau concerté et l'indispensable adaptation interne par gestion collective de projet, choses que l'on trouve dans les véritables structures ad hoc.

⇒ **Le co-constructivisme souligne le poids des interactions dans la détermination de la taille**

Il faut rappeler ici que si l'environnement externe est composé d'éléments incontrôlables par l'Organisation, ceux-ci ne sont néanmoins pas intangibles.

L'environnement a aussi besoin des Organisations, et s'il recherche des Organisations dont la taille et l'orientation correspondent le plus possible, et le mieux possible, à ses objectifs, il tient compte aussi et a besoin des Organisations présentes, des offres disponibles, des alternatives suggérées. Et il subit aussi en retour les systèmes d'influence que déploient les Organisations, parfois sans beaucoup de scrupules.

Certains théoriciens de la construction du sens vont beaucoup plus loin encore. Selon K. Weick, l'environnement d'une organisation n'existe pas indépendamment de l'organisation. C'est dire par exemple que l'ARS n'existe pas sans le territoire de santé et les organisations qui le structurent, c'est dire plus exactement qu'ils créent ensemble leur réalité, sur la base de constructions et reconstructions qui relèvent moins de l'objectivité ou de la seule contrainte politique ou règlementaire que de l'agencement des cartographies personnelles.

C'est dire ainsi que le choix d'une taille organisationnelle n'est pas seulement le fait d'une analyse, c'est aussi le cadre de significations qui assure le plus de cohérence pour l'action des dirigeants décideurs à leurs propres yeux. La taille est aussi un reflet de la façon dont les managers « détricotent le hasard des variables, insèrent des bribes d'ordonnancement, et créent ainsi leurs propres contraintes » selon l'expression de M.J. Hatch, constituant ainsi ce que Weick appellent des « fictions confortables » et qui ont toutes chances d'être modifiées lorsque les protagonistes complices changeront d'affectation.

2. Henry Mintzberg, in *Sciences Humaines* N° 20 - mars-avril 1998.

⇒ **La dé-différenciation renvoie la taille aux espaces organisationnels**

Dans la dé-différenciation, théorie moderne des organisations que l'on doit au sociologue britannique Scoot Lash, dont les idées sont reprises par l'australien Stewart Clegg, la trop grande différenciation des organisations les amène à augmenter leur dépendance à l'égard des membres les plus influents de la hiérarchie.

Selon Clegg, les organisations peuvent intégrer des activités nouvelles, et leur taille peut s'accroître, non pas par l'élaboration de structures nouvelles au sein de la gouvernance classique, mais « *en permettant aux individus de gérer et de coordonner eux-mêmes leurs propres activités* » (cf. M.J. Hatch). Par exemple, les équipes semi-autonomes, ou auto-organisées sur la base d'un objectif encadré mais concerté, constituent des modalités de la dé-différenciation.

Par ailleurs, l'ajustement de la taille en fonction de l'environnement n'est pas une simple question automatique. L'organisation doit aussi et peut-être d'abord faire face à son environnement interne, elle ne peut pas se modeler d'un simple trait de plume ou par une décision verticale, encore faut-il que l'ensemble du système organisationnel et humain accepte d'être modelé, ce qui n'est pas une affaire simple.

Selon Henry Mintzberg, la bonne structure de l'organisation, sa bonne taille, sont certes liées à la nature changeante de l'environnement, mais aussi aux buts que se sont fixés les dirigeants et à la nature relativement indépendante de l'organisation elle-même. H. Mintzberg décrit ainsi deux mouvements jouant sur la taille des Organisations : l'ajustement, que justifie un rapport stratégique de l'organisation à son environnement, autour de variables de nature sociopolitiques au sens large, et la cohérence, qui est imposée par le fonctionnement interne du système et la régulation des sous-systèmes entre eux. Ajustement et cohérence devraient être les maîtres-mots des courants des organisations lorsqu'ils s'interrogent sur la variation de la taille de leurs structures sociales.

Autrement dit, la taille d'une organisation doit être corrélée aux espaces qu'elle introduit dans sa forme : plus la taille s'accroît plus on doit respirer plus large, ce qui est exactement le contraire de ce à quoi on assiste généralement dans nos organisations sociales.

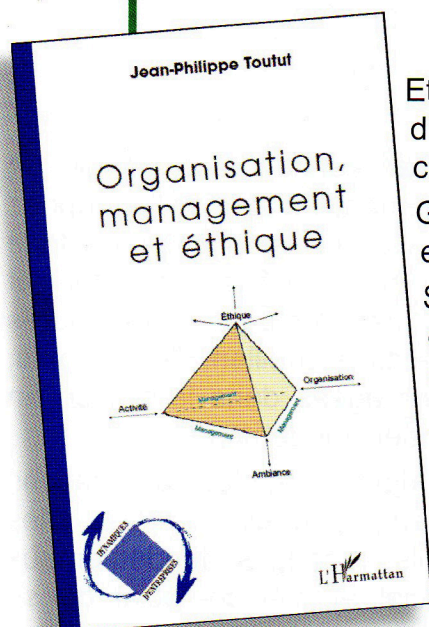
Alpha-Conseil

39 rue Mahuziès 81100 CASTRES

contact@alpha-conseil.fr

www.alpha-conseil.fr

ORGANISATION, MANAGEMENT ET ÉTHIQUE



Etre responsable d'une entreprise, d'un établissement ou d'un service, cela signifie faire fonctionner ensemble trois choses l'Activité, l'Organisation, et l'Ambiance.

Gérer ces trois niveaux et développer la cohérence entre eux s'appelle « Manager ».

Si on le fait dans le respect de valeurs évolutives, en favorisant la création de sens au travail pour chacun et pour le groupe, cela s'appelle « l'Éthique professionnelle ».

Ces 5 termes fondamentaux, reliés en un modèle de forme « pyramide tétraédrique », jouent en faveur du développement et de la pérennisation des structures et des hommes.

Cet ouvrage original est résolument écrit à la première personne.

Rédigé dans un langage non conventionnel et très concret, il se veut facile d'accès, ouvert dans l'analyse, communicant dans l'intention.

Au cours de 5 chapitres denses et structurés, l'auteur propose des clés nouvelles et simples pour comprendre et gérer l'Organisation et le groupe, repérer et améliorer sa pratique, développer son efficacité et sa hauteur de vue.

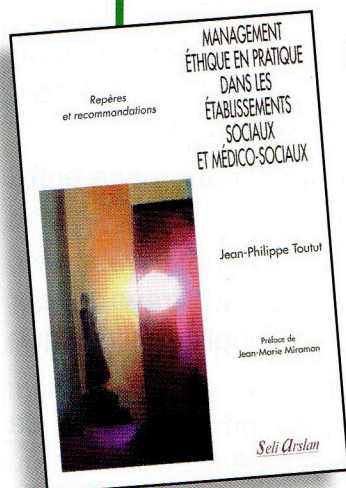
De nombreux exemples d'interventions, en entreprises et en établissements sanitaires et sociaux, viennent soutenir les arguments théoriques.

Ils permettent à tout lecteur de se situer dans sa conception de l'organisation, dans son idée du management, et dans l'approfondissement de son éthique.

Jean-Philippe Toutut, docteur en psychosociologie des organisations, maître en droit, psychologue clinicien, psychologue du travail et de la vie sociale, est consultant en management, directeur d'une société de conseil et de formation.

L'Harmattan, 210 pages, novembre 2010, 19 €

MANAGEMENT ÉTHIQUE EN PRATIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX



Repères et recommandations

Le secteur sanitaire et social connaît aujourd'hui de profondes mutations. Le management est sorti de l'entreprise privée à but lucratif pour s'adresser à l'institution productrice de services et de soins. Ce livre, à la fois conceptuel et pratique, vise à accompagner les directeurs et les cadres œuvrant dans les établissements accueillant des enfants, des adultes ou des personnes âgées dans leur mise en œuvre de dispositifs institutionnels modernes.

Après avoir évoqué les origines et les adaptations successives du management, l'auteur propose des concepts clés et des outils pratiques fondamentaux permettant au responsable du secteur social et médico-social de se repérer et de mener l'action organisatrice. Il livre des méthodes, indique des démarches concrètes explicitées de façon simple, et fournit des conseils et des exemples tirés de sa longue expérience de psychologue institutionnel, puis de psychosociologue et de consultant en management. Les démarches structurantes actuelles sont présentées, de la rédaction du projet d'établissement à la lutte pour la bientraitance. La position éthique est clairement affirmée : rien ne peut se faire pour le bien des autres sans leur participation et celle des familles. Les décisions et les conduites professionnelles sont au service des personnes accueillies.

Jean-Philippe Toutut, docteur en psychosociologie des organisations, maître en droit, psychologue clinicien, psychologue du travail et de la vie sociale, est consultant en management, directeur d'une société de conseil et de formation, et enseignant de psychosociologie à l'Université de Toulouse-Le-Mirail (2007).

Seli Arslan, 160 p., 2007, 19,50 €