



LE TAGÈTE

Vol. 4 n° 6, 15 mars 2014

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

MÉCANISTE OU ORGANIQUE

Burns et Stalker¹ ont développé deux modèles de management des organisations:
i) le mécaniste; ii) l'organique.

Le management mécaniste est indiqué dans un environnement organisationnel aux conditions stables d'évolution. Les acteurs sont affectés à des fonctions précisément définies, le flux de travail étant conditionnel à des tâches préalablement circonscrites. La hiérarchie des postes est claire, et tout fait l'objet d'un contrôle immédiat, grâce à une coordination de type top-down immuable. La communication est descendante plus que montante, et donc verticale dans son expression comme dans son contenu de directives. La loyauté est faite de subordination du personnel aux ordres des dirigeants, et la réponse aux mandats de l'organisation dépendante du respect d'un chacun aux commandes qu'il reçoit de ses supérieurs immédiats.

Le management organique est indiqué dans un environnement organisationnel aux conditions d'évolution instables, donc dans un marché à forte concurrence. Il y a ajustement continu des structures de fonctionnement propre, comme il y a réaffectation des rôles suivant les pressions nouvelles du marché. Les interactions, comme les communications, vont en tout sens. Les conditions d'adaptation à la demande finale exigent plus de flexibilité que de rigidité dans la distribution des rôles. L'engagement envers l'organisation est d'autant plus requis, que les interrelations entre les preneurs à l'activité de cette première doivent être riches de transparence et de confiance, pour que le changement s'y produise en temps voulu.

Les deux modèles de management sont à ce point étrangers l'un à l'autre, que Burns et Stalker ont conclu que l'un ne pouvait se transmuter en l'autre, même s'il y avait volonté arrêtée des dirigeants d'en commander l'occurrence. La souplesse des structures doit commencer par la flexibilité des esprits, et les dirigeants habitués aux ordres et aux commandements sont rarement capables de se changer en partenaires de travail soucieux d'aide et de motivation à la personne envers les subordonnés. Les entreprises mécanistes sont figées dans leur structures de fonctionnement, alors que les entreprises organiques sont mouvantes dans leur configuration de gestion des ressources, des personnes et des projets.

Ces deux types de management renvoient à des préceptes opposés de philosophie de gestion au chapitre des stratégies et des structures de l'organisation. On ne peut les confondre, parce qu'ils sont d'ordinaire à l'état pur dans l'organisation. En fait, les organisations sont le reflet du type de management qui définit la configuration de leurs structures de fonctionnement interne. Et les organisations sont soit souples et agiles, soit durcies et lourdes dans leur réponse aux mouvements du marché. Elles ne sont pas ambidextres, même si parfois on peut estimer que certaines d'entre elles sont confuses et semblent aller d'un mode de gestion à l'autre.

¹ Burns, T., (1963), 'Industry in a New Age', *New Society*, no. 18; Burns, T., 'On the Plurality of Social Systems', in J.R. Lawrence, *Operational Research and the Social Sciences*, Tavistock (1961); Burns, T., et Stalker, G.M., (1994), *The Management of Innovation*, Tavistock et 3e édition Oxford University Press (1994).